



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

Competitividad del *Cluster* del sector vitivinícola de La Rioja

Autor/a: Isabel de la Puente Peñuela
Director/a: Robert Andrew Robinson

Resumen:

En este trabajo, cuyo estudio está centrado en los *clusters*, se hará un análisis de este amplio concepto y de la competitividad adscribiéndose a la teoría de Michael Porter. El objetivo de estudio principal será el sector vitivinícola. Se establecerá un marco inicial basado en el concepto de *cluster* de Porter y se contrastará con otros enfoques teóricos. La metodología de trabajo será un estudio sobre la competitividad del *cluster* del vino centrado en la región española de La Rioja. Se incluirán temas como la cadena de valor del vino, un análisis DAFO del sector y los factores que influyen en la ventaja competitiva del *cluster* mediante el modelo de Diamante de Porter. Este análisis servirá de investigación y para obtener resultados sobre el impacto económico que tiene el *cluster* del vino nacional e internacionalmente. Además, se describen unas líneas de actuación para mantener la diferenciación del *cluster* ante el contexto global, presente y futuro, del sector vitivinícola.

Palabras clave: *Cluster* | Competitividad | DOCa Rioja | Vino | Michael Porter

Abstract:

The broad concept of clusters and their competitiveness is analyzed in this case study following the theory of Michael Porter. The focus of this research is on the wine sector. Initially, a framework based on Porter's cluster concept will be established and contrasted with other theoretical approaches. The work methodology will be a study on the competitiveness of the wine cluster of the Spanish region of La Rioja. Topics such as the wine value chain, a SWOT analysis of the sector and the factors that influence the cluster's competitive advantage will be included using Porter's Diamond model. The purpose of the analysis is to obtain results of the national and international economic impact of the wine cluster. Lastly, an action plan is proposed for the Rioja cluster to maintain its differentiation in the present and future context of the global wine sector.

Key words: *Cluster* | Competitiveness | DOCa Rioja | Wine | Michael Porter

Índice:

	<u>Página</u>
0. Índices.....	3
1. Introducción.....	7
1.1.Objetivos.....	7
1.2.Estado de la Cuestión.....	8
1.3. Hipótesis.....	9
2. Metodología.....	10
3. Marco Teórico.....	12
3.1. Conceptos de <i>cluster</i> y competitividad de Michael Porter.....	12
3.2.Valoración crítica del modelo de Porter.....	18
3.3.Comparación con otros enfoques.....	20
3.4.Conclusiones del análisis teórico.....	25
4. Desarrollo.....	26
4.1. Introducción al <i>cluster</i> del vino.....	26
4.2.Análisis macroeconómico del sector vitivinícola de La Rioja.....	31
4.3.Análisis microeconómico del sector vitivinícola de La Rioja.....	33
4.4.Cadena de valor y <i>cluster</i> del vino de La Rioja.....	37
4.5.Competitividad del sector vitivinícola riojano – Modelo de Diamante de Michael Porter.....	42
4.5.1. Condiciones de factores.....	43
4.5.2. Condiciones de demanda.....	46
4.5.3. Sectores conexos y de apoyo.....	48
4.5.4. Estrategia, estructura y rivalidad.....	53
4.6.¿Qué aportaciones se pueden poner en marcha para hacer todavía más competitivo el <i>cluster</i> del vino de la DOCa Rioja?.....	58
5. Resultados del estudio y conclusiones.....	60
6. Bibliografía.....	62
7. Anexos.....	72

0. Índices

▪ Siglas y abreviaturas:

AEI: Agrupaciones Empresariales Innovadoras

AEZVR: Asociación de Empresas Vinícolas de la Zona Rioja

AOC: del francés *Appellation d'origine contrôlée* (DOC)

CEE: Comunidad Económica Europea

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

DO: Denominación de Origen

DOC: Denominación de Origen Controlada

DOCa: Denominación de Origen Calificada

DOP: Denominación de Origen Protegida

HORECA: Hostelería, Restaurantes y Cafeterías

I+D: Investigación + Desarrollo

ICEX: Instituto de Comercio Exterior

IGP: Indicación Geográfica Protegida

INAO: del francés *Institut National des Appellations d'Origine* (Instituto Nacional del origen y la calidad)

M.A.P.A.M.A.: Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

M.A.P.A: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

MICE: del inglés *Meetings, Incentives, Conferencing, exhibitions* (reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones)

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OEMV: Observatorio Español del Mercado del Vino

OIV: Organización Internacional de la Viña y del Vino

OMC: Organización Mundial del Comercio

PAC: Política Agraria Común

PIB: Producto Interior Bruto

PyMES: Pequeñas y Medianas Empresas

26CRV: *cluster* tecnológico y de investigación dentro del *cluster* del vino Rioja

- **Figuras:**

Figura 1. Modelo del Diamante de Competitividad de Michael Porter *Fuente: Elaboración propia. (Porter M. E., 2000)*

Figura 2. Esquema de la aproximación a la cadena de producción del vino. *Fuente: (M.A.P.A, 2016, pág. 33)*

Figura 3. Mapa de la Península Ibérica: ubicación de La Rioja. *Fuente (Gobierno de La Rioja, 2019)*

Figura 4. Mapa de las regiones vitivinícolas de La Rioja. *Fuente (Benito Sáez, 2012)*

Figura 5. Esquema de la cadena de valor de la producción del vino. *Fuente: (Porter M. E., 1985)*

Figura 6. Esquema del *cluster* del sector del vino de La Rioja. *Fuente: elaboración propia (Larreina & Gómez-Benares, 2005)*

Figura 7. Esquema del distrito industrial del sector del vino de La Rioja y sus características. *Fuente: elaboración propia. (Larreina & Gómez-Benares, 2005)*

Figura 8. Esquema del flujo de la uva y el vino en la DOCa Rioja *Fuente: (Barco Royo & Navarro Pérez, 2014, pág. 198)*

Figura 9. Organigrama del Consejo Regulador *Fuente. (Consejo Regulador, 2019)*

- **Gráficos:**

Gráfico 1. Evolución (2004-2007) del PIB total de La Rioja y del sector agrario riojano (miles de €) *Fuente. Datos del (INE, 2019a)*

Gráfico 2. Evolución (2004-2016) del PIB total de España y el sector primario español (miles de €) *Datos del (INE, 2019b)*

- **Tablas:**

Tabla 1: Evolución (1985-2019) de las ventas del sector vitivinícola de La Rioja en el mercado interior y en el exterior *Fuente: (Consejo Regulador, 2019c)*

Tabla 2. Información sobre el Mercado de Trabajo dedicado a la elaboración del vino en La Rioja. *Fuente: Elaboración propia (Observatorio de Ocupaciones del SEPE, 2019, pág. 105)*

Tabla 3. Evolución de hectáreas, producción de uva y elaboración del vino (1985-2019)

Tablas 4a. Evolución (1985-2015) de los principales indicadores del sector vitivinícola en la DOCa Rioja. *Fuente. (Consejo Regulador, 2019a)*

Tabla 4b. Evolución de los principales indicadores del sector vitivinícola en la DOCa Rioja en la última década. *Fuente. (Consejo Regulador, 2019b)*

Tabla 5. Tabla de factores naturales (zonas, extensión y características del suelo)

Tabla 6. Clasificación y criterios del vino según la mención tradicional de envejecimiento. *Fuente: elaboración propia (Consejo Regulador, 2019)*

Tabla 7. Tipos de agentes económicos del cluster del vino Rioja. *Fuente: elaboración propia (Consejo Regulador, 2017)*

Tabla 8. Tabla de Industrias Conexas del *Cluster* del Vino Rioja. *Fuente: elaboración propia*

Tabla 9. Características de la Estrategia de diferenciación del *cluster* de la DOCa Rioja. *Fuente: Elaboración propia (Barco Royo, Navarro Pérez, & Pinillos García, 2007)*

Tabla 10. Presupuesto de gastos del sector vitivinícola riojano recogido por el Consejo Regulador en 2019. *Fuente: (Consejo Regulador, Memoria Anual 2019, 2019)*

▪ **Anexos¹:**

Anexo I: Características de los distritos industriales propuestas por Becattini.

Anexo II: Figura 2.

Anexo III: Gráfico 2.

Anexo IV: Tabla 1.

Anexo V: Tabla 2.

Anexo VI: Tabla 3.

Anexo VII: Tablas 4a y 4b

Anexo VIII: Figura 7.

Anexo IX: Tabla 5.

Anexo X: Tabla 6.

Anexo XI: Figura 8.

¹ Se indica la correspondencia con el índice de figuras, gráficos y tablas.

Anexo XII: Tabla 8.

Anexo XIII: Figura 9.

Anexo XIV: Tabla 9.

Anexo XV: Tabla 10.

1. Introducción

1.1. Objetivos

El objetivo general de este trabajo consistirá en poner de manifiesto la competitividad que tiene el sector vitivinícola en la región española de La Rioja. Se analizarán los factores influyentes en la competitividad como característica distintiva de los *clusters* para impactar en la economía. Para ello, se hará un estudio con eje central en la definición de *cluster* aportada por el modelo del diamante de Michael Porter y su concepto de ventaja competitiva.

Además, con el trabajo se tratará de responder a la siguiente cuestión: según el concepto de competitividad obtenido de Michael Porter, ¿cuáles son los puntos fuertes que tiene el sector vitivinícola de La Rioja para impactar económicamente y calificarse como competitivo? Es decir, en qué medida su competitividad también determina su nivel de adaptación a los cambios del entorno.

Asimismo, se busca analizar los aspectos a mejorar de este *cluster* de La Rioja. Con referencia a la importancia de los sectores conexos a la producción del vino en el *cluster* de La Rioja, se estudiará la capacidad de estos subsectores y la influencia de factores como el marketing, la tecnología, la innovación o los recursos humanos.

En definitiva, atendiendo al concepto de *cluster* aportado por Porter, este estudio busca responder a la competitividad del *cluster* del vino en La Rioja; las fortalezas del *cluster* para la región; y los factores necesarios para mejorar su nivel de adaptación.

Finalidad y motivos

En la actualidad, existe interés y una necesidad por estudiar cuáles son los puntos fuertes de las economías. La existencia de *clusters* es relevante para la economía de las regiones, por lo que resulta interesante aprender acerca de su competitividad desde el concepto aportado por el esquema del diamante de Michael Porter. Por el prestigio que tiene, el trabajo hará un análisis del *cluster* del vino en la región de La Rioja.

La conexión del sector vitivinícola con otras actividades económicas como son las industrias implicadas en el embotellado, la comercialización, el marketing, la educación agroalimentaria, o en el enoturismo; son motivo suficiente para analizar el impacto económico de este *cluster*.

1.2.Estado de la Cuestión

Cluster es un concepto que se ha estudiado a medida que las aglomeraciones económicas han evolucionado y desarrollado diferentes estructuras. Existen múltiples estudios y perspectivas para analizar el término: la naturaleza del sector, la localización, las características de la región, la demanda. En este caso, la aproximación teórica que se empleará es la de la competitividad del diamante de Michael Porter.

Con referencia a la evolución de los *clusters* del vino, se observa que hasta 1990 la producción universal de vino, el consumo y su exportación estaban dominados por los países del sur de Europa (Francia, Italia, España y Portugal), el llamado "Viejo Mundo". Sin embargo, coincidiendo con el aumento de la globalización del mercado, la supremacía de estos países en el mercado mundial del vino ha sido amenazada por el "Nuevo Mundo", que incluye países como Australia, Estados Unidos, Chile, Argentina, Sudáfrica y Nueva Zelanda. (Rebelo & Caldas, 2013) Estos nuevos países han contado con ventajas competitivas procedentes de la innovación de los procesos de producción. Se puede afirmar que el sector vitivinícola está en constante transformación con una competencia muy intensa en las nuevas formas de producción y comercialización del vino. En resumen, el contexto de vino a nivel mundial en las últimas décadas se reduce a una disminución de la producción en los países del Viejo Mundo y un incremento de la competitividad para el Nuevo Mundo. (Giuliani, Morrison, & Rabelloti, 2011)

Recientemente los *clusters* y sus ventajas recíprocas de productividad, innovación y creación de nuevos negocios, ha fomentado el desarrollo y la competitividad del sector vitivinícola.

Porter es la fuente intelectual de muchos estudios de *clusters* aunque aplicados también a otros sectores distintos al vitivinícola. En el sector del vino es típico por las condiciones y características que lo conforman; algunos ejemplos internacionales son el *cluster* de California o el de Burdeos en el sur de Francia. Pero este trabajo se centrará en el *cluster* de La Rioja, del que hay menos estudios que de otras regiones, o los existentes han tenido menos repercusión. Por ello, este caso de estudio busca resaltar la importancia de este *cluster* por su excelente producción del vino e impacto económico en la región española. Además, se pretende concienciar al lector sobre la calidad de la industria, el producto y el conjunto de condiciones que califican este *cluster* como competitivo y con capacidad de internacionalización.

El profesor Mikel Larreina de la Universidad de Deusto tiene varias publicaciones² concretamente sobre el *cluster* del vino en La Rioja, en este trabajo se utilizarán algunas de sus aportaciones como referencia en el análisis.

Por último, la originalidad también estará en investigar las oportunidades de crecimiento para ser más competitivo. En resumen, se tratará de responder en qué medida la competitividad del *cluster* del vino en la Rioja es suficiente para adaptarse al contexto actual.

1.3. Hipótesis

La existencia del *cluster* del vino en La Rioja es indicador de las características competitivas de esta región española para hacer frente con éxito a la innovación y a las posibles barreras del cambio.

Factores como la localización, su nivel de infraestructura, la tecnología e innovación, o la mano de obra cualificada son requisitos fundamentales para competir en la industria en la región y dentro del sector del vino en España.

El conocimiento que poseen los productores del vino en la industria, gracias a los sistemas de educación y formación disponibles, es un factor importante para la consecución de los objetivos de productividad y desarrollo económico en el sector. Sin la especialización de los profesionales del sector, se restaría competitividad a nivel doméstico e internacional.

El marketing es un instrumento clave en el que poner los esfuerzos para la generación de valor de la marca “Rioja” y el impulso del enoturismo.

Con estos argumentos se busca responder a las siguientes cuestiones: ¿Es el *cluster* de la DOC³ Rioja competitivo con una perspectiva a largo plazo? Y, ¿En qué áreas se puede trabajar e indagar más para incrementar la competitividad?

² 2004, 2005, 2005a, 2006 son las utilizadas en este estudio.

³ Denominación de Origen Controlada

2. Metodología

La metodología consistirá en el estudio competitivo del vino en la Región de La Rioja. Para ello, se hará un marco teórico del concepto general de *cluster* centrado en la teoría de la competitividad de Porter y su modelo del diamante.

Porter define los *clusters* como "*concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados o de servicios, empresas en industrias relacionadas e instituciones asociadas, en un campo determinado en el que compiten y cooperan*". (Porter M. E., 2000) El modelo de *cluster* es un concepto analítico y una herramienta de desarrollo económico. Argumentaba que las empresas exportadoras de una nación son capaces de lograr productividad e innovación al buscar una ventaja competitiva a través de la calidad del "diamante" de ventaja competitiva del país, es decir, las relaciones entre cuatro variables: condiciones de factores, condiciones de demanda local, proveedores locales y empresas o industrias relacionadas; y un conjunto contextual de incentivos y normas que fomentan una estrategia firme y la competencia entre los rivales locales. Cada uno de estos cuatro atributos define un punto en el diamante, y la fuerza o debilidad de cada uno afectará a los demás y promoverá o limitará la competitividad y el potencial de avance de una industria. (Centoze, 2010)

También se realizarán una comparación de esta aproximación con la teoría de los distritos industriales de Marshall como pionero en este concepto, y de otros académicos italianos que investigan en los mismos temas.

Una vez comprendido el marco, se iniciará con un estudio macroeconómico del entorno y un análisis microeconómico del sector vitivinícola para estudiar el impacto económico que tiene el *cluster* sobre la región riojana.

Posteriormente, y previo al estudio de la competitividad, se hará una aproximación a la cadena de valor del *cluster*. Incluirá componentes relacionados con el sector como: el posicionamiento geográfico, la industria de los corchos, el sistema de publicidad en el etiquetado, la relación con factores de calidad del vino, el proceso de cultivo, el embotellado, etc. Asimismo, se tomarán como referencia la competitividad aportada por determinados sectores conexos a la producción del vino, influidos por el nivel de desarrollo de factores como el marketing, la innovación o los recursos humanos.

Mediante el esquema del diamante del modelo de Porter se seguirá un hilo conductor que dará respuesta a la competitividad del vino en La Rioja. Y, por último, se

aportarán líneas de actuación que fomenten la competitividad en el largo plazo y se sacarán las conclusiones.

Este enfoque será cualitativo en su esencia porque el análisis tratará de responder a la competitividad a través de multidisciplinariedad de conceptos, teorías e investigaciones existente en los estudios económicos del sector del vino. Se seguirá por tanto un razonamiento inductivo para llegar a conclusiones que corroboren las hipótesis de competitividad planteadas y ampliar la información del tema; además de detallar las políticas de *clusters* en las que debe mejorar La Rioja.

No obstante, será un enfoque mixto porque también se hará un estudio cuantitativo: para el análisis de la economía se utilizarán indicadores económicos que aporten la información necesaria para demostrar la envergadura del sector vitivinícola.

En definitiva, lo que se va a adoptar, además del enfoque mixto, es también un estudio de caso. Es específico porque no se puede extrapolar a todos los *clusters* ni tampoco a todos los *clusters* del vino. Pero enfatizamos que es un estudio y análisis en profundidad sobre esta región de La Rioja.

3. Marco teórico

3.1. Conceptos de *cluster* y competitividad de Michael Porter

- Cluster

Los *clusters* se definen como concentraciones geográficas de industrias relacionadas o empresas interconectadas por su conocimiento, habilidades, insumos, demanda u otros vínculos, en un escenario particular en el que compiten y a su vez cooperan. Esta aglomeración también puede estar constituida por proveedores especializados o instituciones asociadas, como por ejemplo asociaciones comerciales o universidades. (Porter M. E., 2003)

Los *clusters*, o grupos de éxito competitivo en áreas comerciales determinadas, son una característica muy particular de prácticamente todas las economías nacionales, regionales, estatales e incluso metropolitanas, especialmente en las naciones más avanzadas, donde suelen estar más desarrollados. (Delgado, Porter, & Stern, 2010) También se extienden hacia abajo a los clientes y lateralmente a los fabricantes de productos complementarios o compañías conectadas por sus habilidades, tecnología o insumos comunes. Además, algunas empresas extranjeras pueden ser y son parte de *clusters*, pero solo si realizan inversiones permanentes con una presencia local significativa. De la misma forma, los *clusters* se pueden producir en muchos tipos de industrias incluso en campos más pequeños como industrias locales de restaurantes, concesionarios o tiendas de antigüedades. (Porter M. E., 1998a)

Para establecer los límites en un *cluster*, es necesario conocer los vínculos y complementariedades de las industrias o empresas que lo conforman, ya que los factores importantes para la competencia varían en función del escenario en el que se encuentre el *cluster*. La productividad y la innovación suelen ser los factores más determinantes de los límites. Los *clusters* de manufacturas, servicios, bienes de consumo o tecnología son amplios, las conexiones entre las industrias que los conforman son débiles y las restricciones del *cluster* tienden a caer en generalidades. Esto es, aquellos *clusters* identificados con una sola industria pierden la conexión con otras industrias e instituciones, afectando fuertemente a su competitividad. (Porter M. E., 1998a)

A pesar de que los motivos tradicionales para la formación de *clusters* han disminuido por la globalización, la prevalencia y nueva influencia de los ya existentes tiene cada vez más importancia en una economía más compleja, dinámica y basada en el

conocimiento. Los *clusters* han transformado el pensamiento de las economías por lo que los agentes económicos necesitan nuevos roles para mejorar su competitividad. (Porter M. E., 1998b)

Para explicar los *clusters*, Michael Porter analiza con precisión la geografía económica, el papel del gobierno y la agenda para las empresas. (Porter M. E., 1998)

- Geografía económica

La concentración geográfica ocurre porque el factor proximidad sirve para ampliar los beneficios, la productividad y la innovación. Los costes de transacción se reducen, mejora la creatividad y el intercambio de información, las instituciones son más propensas a responder a las necesidades concretas del clúster, y la presión de grupo y la competitiva se aprecian más con la existencia del *cluster*. La geografía económica se caracteriza por la especialización, que aumenta a medida que la economía es más avanzada. (Delgado, Porter, & Stern, 2010)

Sin embargo, la geografía económica en el actual contexto de competición global conlleva una paradoja: se puede pensar que el transporte y comunicación cada vez más rápidas gracias a la tecnología, resta importancia a la ubicación y que ya no hay necesidad imperiosa de localizarse cerca de los grandes mercados. (Porter M. E., 1998) Pero, los *clusters*, por pequeños que sean, son una aportación importante en la economía de un área geográfica. Son una fuente del crecimiento económico en el largo plazo cuando compiten con otras localizaciones y pueden exportar.

En el siglo XXI, el *principio de la ubicación conjunta*, estrechamente definido, es una manifestación de la presencia de vínculos entre las industrias para aportar competitividad. Esta metodología distingue, por un lado, las industrias locales que sirven a minoristas y cuyo empleo se distribuye de manera uniforme entre las regiones y en proporción a su población; y por otro, las industrias comercializadas⁴ que están más concentradas geográficamente y producen bienes y servicios que se venden en todas las regiones y países. (Porter M. , 2003)

⁴ Excluye las industrias cuya ubicación está vinculada a la disponibilidad de recursos naturales como puede ser la minería.

- Papel del gobierno

Los gobiernos son directamente responsables de mejorar el bienestar de ciudadanos en áreas geográficas concretas. Usan la presión de la competencia para atraer inversiones extranjeras, por lo que son muchos los recursos públicos y esfuerzos realizados para hacer cualquier localidad competitiva. Apoyar el crecimiento de la productividad es el objetivo principal de los gobiernos y puede realizarse mediante un rol más o menos activista en función del área. La política económica y la social van ligadas y existen otras implicaciones del gobierno en su contribución por el crecimiento de la competitividad (Porter M. E., 1998a):

Para calificar un *cluster* como competitivo son necesarias tanto una macroeconomía sólida como factores microeconómicos que impulsen el crecimiento de la productividad.

La teoría del *cluster* sugiere que los gobiernos tengan en cuenta la demanda que tiende a ser ignorada y tiene un impacto en la competitividad muy superior al de la oferta. Los *clusters* se centran en el tamaño de la demanda local; pero la calidad y naturaleza de la demanda es lo que realmente determina la innovación y la transformación. En definitiva, el papel de los gobiernos es clave para promover los beneficios de la productividad mediante la política económica y para coordinar distintas áreas geográficas.

- Agenda para las empresas

La ubicación también es relevante en la competencia de las empresas. La teoría de los *clusters* propone que la ventaja competitiva, en muchas ocasiones, está fuera de las empresas e incluso fuera de las industrias. Esto afecta a la forma de gestionar por lo que surge la necesidad de hacer un análisis de competencia del *cluster* en conjunto, además del de las empresas e industrias. Las características y el estado de un *cluster* afectan a la empresa y viceversa. (Porter M. E., 1998b)

En este contexto, las ventajas ofrecidas por la innovación deben aprovecharse para la estrategia global del *cluster* o la competencia entre localidades. Además, las inversiones privadas en activos de los *clusters* (investigación universitaria, centros de formación, infraestructura, etc.) también son un beneficio para las empresas participantes. La difusión de beneficios genera oportunidades para aquellas empresas que

individualmente carecen de suficiente cuota de mercado, pero necesitan de esa inversión. (Porter M. E., 1998)

La agrupación colectiva en una ubicación competitiva fomenta los enlaces entre las empresas del *cluster* y la efectividad de su actividad productiva. La globalización impulsa a las empresas a externalizarse para reducir las desventajas, sin embargo, los *clusters* van más allá, teniendo en cuenta la importancia de la ubicación: reduce costes totales y aumenta la innovación. (Delgado, Porter, & Stern, 2014)

- Competitividad

El fenómeno de *cluster* no se puede definir ni entender de forma independiente a la teoría de la competencia y a la estrategia competitiva en una economía global.

La *competitividad* es la manera de evaluar a una empresa o conjunto de empresas en circunstancias de libre mercado, con capacidad para producir bienes y servicios con aceptación internacional y que fomenten el desarrollo de su población de en el largo plazo. (OCDE, 1992)

Asimismo, es la capacidad de una región para cumplir con sus metas político-económicas relacionadas con la medida en la que puede generar más riqueza que sus competidores con productos de más calidad y menos costes. (Foro Económico Global, 2016) Se sustenta *en recursos y capacidades difíciles de imitar o reproducir por otras empresas*. (Krugman, 1994)

- Competitividad en los *clusters*

A continuación, se detallan tres fuentes fundamentales de la competitividad de los *clusters*: productividad, innovación y formación de nuevos negocios.

La **productividad** es una característica relacionada con la situación geográfica de los complejos productivos. Esta cercanía permite el aumento del factor productividad mediante (Porter M. E., 1999):

- Especialización de productores y proveedores de los *clusters* para centrar sus actividades en las que pueden ofrecer mayor calidad. Permite el progreso constante y la adaptación, en especial del capital humano, de toda la cadena productiva para la generación de valor.

- Accesibilidad a la información. La cercanía entre las empresas favorece la rapidez de intercambio de información evitando manipulaciones, esto es, agiliza y aporta mayor garantía al proceso productivo.
- Complementariedad entre las industrias conexas.
- Accesibilidad a instituciones, bienes públicos y provisión de recursos por parte del estado del *cluster* que aumenten la calidad de la producción ya sea mediante bienes públicos como infraestructura o electricidad, como privados (investigación, eventos, etc.)

La **innovación** es un elemento primordial en el contexto de globalización y cambio de los *clusters*. Gracias a la proximidad, las nuevas medidas de adaptación se incorporan de unas empresas a otras con facilidad. Se podría calificar como un círculo “virtuoso” de ayuda, traspaso de información y nuevas capacidades como la tecnología; permitiendo a todos los participantes del *cluster* responder a la necesidad de realizar esfuerzos para mantenerse en el nivel de calidad. (Porter M. E., 1999)

Ligada a la innovación, está la atracción e introducción de **nuevas empresas** a un *cluster*. Son aquellas capaces de mantener el ritmo de innovación y adaptarse a las condiciones impuestas. Otro aspecto que aporta competitividad es la “creación” o incorporación de empresas que no estaban presentes en la cadena de valor. Es una manera de diversificar el *cluster* creando nuevas conexiones entre las industrias del mismo. (Espinoza Benedetti, 2003)

En definitiva, ser competitivo es ser elegido entre muchos. La competitividad puede darse en varios niveles según la magnitud de la actividad económica: entre empresas, industrias o países. (Domingo Begazo, 2004) El caso de los *clusters* suele ser entre industrias interconectadas para la producción de un bien o servicio. Y la mejor medida de la competitividad microeconómica es la desarrollada por Michael Porter en su *modelo del Diamante*.

- Modelo del Diamante de Michael Porter

Porter divide la competitividad de las empresas en cuatro factores principales (Porter M. E., 1990):

Condiciones de los factores, pueden ser las dotaciones básicas o condiciones en las que las empresas locales buscan competir. Son los factores productivos, además de la

eficiencia y efectividad con la que sean utilizados. Por ejemplo, el suministro de recursos naturales por factores avanzados relacionados con la tecnología, los recursos físicos, el conocimiento, el capital o la infraestructura que posea la región.

Condiciones de demanda o la naturaleza de la demanda local. Un sector de producción solo progresa si la demanda de los consumidores incita a la mejora de sus productos o servicios. Algunos de los factores que determinan las condiciones de la demanda son, por ejemplo: la demanda local de bienes intermedios relacionados (demanda con estructura segmentada), el adecuado compromiso de los consumidores, la dimensión y ritmo de crecimiento de la demanda o las exigencias internas como precedente de las necesidades externas.

La presencia de *industrias relacionadas y de apoyo*, incluidos proveedores y competidores exitosos; ambos para estimular la cooperación y la rivalidad competitiva. La presencia de estos sectores afines son un signo de complementariedad en las actividades de cada uno para llegar a la mejor calidad del producto final, es decir, mayor ventaja competitiva. De la misma forma, los diferentes proveedores otorgan más opciones de obtener precios inferiores. Y, además, el apoyo entre industrias facilita un proceso de producción más sostenible.

La naturaleza de la estrategia, la estructura y la rivalidad de la empresa o industria en la región, incluidas las actitudes hacia la competencia, las instituciones de mercado, el grado de competencia local y otros factores culturales e históricos que afectan la forma en que las empresas hacen negocios entre sí, con sus trabajadores. La eficacia operativa es fundamental para la consecución de los objetivos de la industria de generar el mayor beneficio y calidad, lo cual será más efectivo que si solamente se centran en una ventaja comparativa. También la capacidad innovadora es importante para facilitar la entrada de nuevos actores o crear nuevas conexiones con industrias o sectores afines.

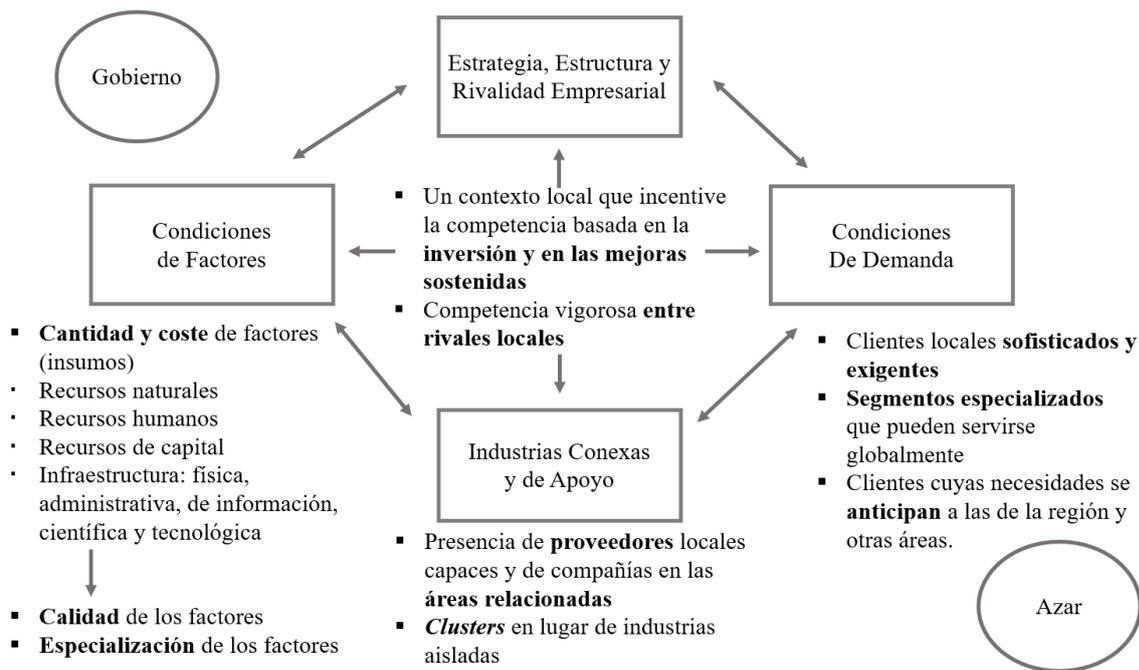


Figura 1. Modelo del Diamante de Competitividad de Michael Porter Fuente: Elaboración propia. (Porter M. E., 2000)

3.2. Valoración crítica del modelo de Porter

La teoría de los *clusters* de Porter es una aportación fundamental para la teoría económica y el estudio del crecimiento de la productividad en base a las medidas de competitividad que propone. No obstante, también hay limitaciones de su teoría y algunos “dilemas” que surgen de las políticas contemporáneas en el contexto de la globalización.

Los *clusters* representan una forma nueva y complementaria de comprender una economía, de hacer estrategias, de gestionar el desarrollo económico y establecer políticas públicas. Además, si se enfocan hacia el desarrollo económico fomenta un comportamiento “procompetitivo” (Porter M. E., 1998): aumento de la productividad con la mejora del acceso a información especializada, la facilidad de complementarse entre los participantes del *cluster* y la posibilidad de medir su rendimiento. (Porter M. E., 1998). Por el contrario, las economías de aglomeración tradicionales de integración vertical se centraron más en minimizar costes y reducir las desventajas, en lugar de incentivar la mejora.

El estado en el que se encuentran los *clusters* revela información sobre el potencial productivo de una economía y las limitaciones para su desarrollo futuro. Algunos “dilemas” que afectan al estado del *cluster* y que han surgido de las políticas contemporáneas son: la práctica hacia el medio ambiente y el problema de la desigualdad.

Llevar a cabo políticas del *medio ambiente* supone procesos más costosos, opuestos al objetivo de minimizar costes. Además, para conseguir cierta competitividad a través de la innovación tiende a haber un uso ineficiente de recursos (desperdicio de materias primas, no reciclaje, materiales tóxicos...) que genera contaminación. Por ello, el enfoque de los *clusters*, con la participación de corporaciones y gobiernos, debería centrarse más en la mejora de la productividad mediante el cuidado del medio ambiente; una nueva práctica para ser competitivos.

La *desigualdad* se califica como una preocupación surgida de la competencia entre ubicaciones con diferencias de habilidades, servicios u oportunidades para los ciudadanos, en su mayoría consecuentes del contexto del capitalismo. Esta desigualdad está determinada e impulsada por límites a la competencia, distorsiones en los mercados de capitales, los desafíos de las sociedades modernas, la angustia económica o los distintos roles sociales.

Además de estos “dilemas” de la política contemporánea, existen limitaciones conceptuales de la teoría de Porter:

Competitividad y especialización regional. Porter define la competitividad como diferenciación o capacidad de mejorar y como un mecanismo activo en el que no solo interviene la región sino también las personas e instituciones. La limitación está en usar indistintamente los conceptos de competitividad y productividad. Desde esta perspectiva, se encuentra también la cuestión de distinguir entre competitividad y especialización, y si esta segunda es buena en el largo plazo o conlleva riesgos y frena la posibilidad de innovar y crecer. (Kitson, Martin, & Tyler, 2004)

Límites geográficos y ambigüedad industrial. Porter no establece una definición clara para la distinción de límites dentro de un *cluster*. Se utiliza el concepto de *cluster* de forma indiferente con el de ciudad; esto genera ambigüedades en la definición de políticas ya que dos ciudades pueden estar dentro de un mismo *cluster*. Además, existe otra ambigüedad a nivel industrial por la falta de claridad de las conexiones entre industrias. A menudo se usa la teoría de los *clusters* con el límite geográfico o categoría industrial más conveniente, sin cuestionarlo y, a veces, incluso sin identificarlo. (Held, 1996)

Por último, es importante conocer algunas de las críticas a la aportación descriptiva y estática de Porter y a la ausencia de impulso de los vínculos entre *clusters*.

No existe suficiente información para afirmar por qué un *cluster* crece más que otro. Por ello, la formulación de políticas por parte de los gobiernos siempre debe tener en cuenta si esas mismas políticas son más efectivas que las de otros complejos industriales. Esta crítica la denominan como “naturaleza descriptiva” y está relacionada con la “naturaleza estática” de la aportación de Porter. (Feldman & Francis, 2004) Esta última implica que las políticas de los *clusters* suelen estar definidas sin una visión de la progresión de futuro. Además de que deja sin concretar la distinción entre el factor “accidental” del desarrollo de aglomeraciones y la replicación intencionada de esa aglomeración en otras regiones. (Motoyama, 2008) Respecto de los estímulos para fomentar las relaciones entre *clusters*, la crítica está en que la teoría no establece una explicación de cómo fomentar los vínculos entre los componentes de la aglomeración.

3.3.Comparación con otros enfoques

En la actualidad existen distintas acepciones de *cluster*, basadas en el contexto y la manera de analizar su desarrollo. De esas definiciones históricamente han derivado diferentes enfoques. La mayoría tienen en común las ventajas que aportan este tipo de aglomeraciones procedentes de las relaciones entre los agentes, ya sea una relación dada solo por la ubicación dentro de una zona geográfica, o una relación forjada a través de la interacción repetitiva y una toma de decisiones en conjunto.

- Marshall y la perspectiva de los distritos industriales

Alfred Marshall es la referencia histórica de las concentraciones geográficas de empresas de una misma industria con sus aportaciones de teoría económica (oferta, demanda, distribución), el desarrollo industrial o las economías externas. (Marshall, 1890)

El punto de partida de Marshall se remonta a finales del siglo XIX centrandose su análisis en la producción textil de Lancashire o la concentración de metalurgia de Sheffield. Marshall opinaba que la competitividad de grandes concentraciones no era una peculiaridad de ese tipo de aglomeraciones, si no que las regiones compuestas por pequeñas empresas especializadas en diferentes áreas como las británicas podían tener también ciertos niveles de competitividad. (Bellandi, 1986) De esta realidad deriva la aportación de Marshall sobre la “nación económica” describiéndola de dos formas: la primera versión es un sistema de localidades culturalmente homogéneas y contiguas que

facilitan el intercambio de trabajo y equilibran los beneficios y salarios entre ellas. La otra versión la define como un conjunto de sujetos con intereses económicos comunes dentro de uno o varios estados-nación. Esta última se distingue de la primera por la presencia de un gobierno propio y autonomía. Este concepto de nación económica se plantea como la base teórica a lo que después se introduce como distrito industrial. (Navarrete Nossa, Montoya Restrepo, & Montoya Restrepo, 2009)

Las ideas principales del concepto de “distrito industrial” cuyas ideas principales son la relevancia del territorio y de la sociedad en el desarrollo de la economía. (Fuster Olivares, 2019) Establece que la producción puede ser eficiente bajo dos modalidades de los distritos industriales:

Por un lado, como extensión de los centros de talento especializado (*centres of specialized skill*) del periodo preindustrial. En este caso se hace referencia a unidades de producción de gran tamaño con características técnicas y económicas, alto grado de integración vertical y la cultura propia de las sociedades.

Y, por otro, como el resultante de la prolongación de la actividad industrial de las regiones de Inglaterra de finales del siglo XIX. La política pública actúa como impulsor de los distritos industriales y las actividades de diferentes empresas, no necesariamente del mismo sector, podrían promoverse de manera conjunta. Como decía Marshall: las ventajas de la producción a gran escala pueden ser alcanzadas tanto por un elevado número de pequeños talleres en un distrito como por grandes unidades de producción. (Whitaker, 1975)

Su teoría fue la primera teoría económica basada en la geografía y ubicación. Expuso tres motivos por los que las empresas de una misma industria se ubican en una misma zona geográfica: en primer lugar, una agrupación del mercado laboral, es decir, es más fácil encontrar trabajadores especializados en una actividad determinada en un lugar donde estén localizadas las empresas dedicadas a esa actividad; en segundo lugar, una infraestructura común porque facilita las necesidades de una misma industria; y, por último, los “spillovers”, esto es, el aprendizaje entre empresas es mayor si son de la misma industria. (Buciuni & Pisano, 2015)

Otros conceptos relevantes relacionados con los distritos industriales de Marshall son (Carreto Sanginés, 2013):

Las “economías externas”: cualidades internas y externas consecuentes de la interacción dentro de los territorios y que permiten el desarrollo; son la base teórica de los distritos industriales. Marshall establece que las ventajas de estas economías externas (menores costes de producción y comercialización) están relacionadas con la ubicación siempre que sea en el ámbito local, y que pueden ser un beneficio para el volumen total de la aglomeración, no para el individual de cada empresa. (Fuster Olivares, 2019) Permitirá la introducción de elementos de cooperación para la difusión de las economías externas y la generación de la atmósfera industrial.

La “atmósfera industrial”⁵: un espacio de confianza recíproca e intercambio de conocimiento entre los agentes para consolidar las industrias locales. Por lo tanto, los efectos positivos también están respaldados por la cercanía geográfica. No solo se fortalece con la transmisión interna de conocimiento, sino también por la cultura y el clima industrial que guardan relación con la capacidad de innovar y las ventajas derivadas de las economías externas. (Fuster Olivares, 2019)

Asimismo, el conjunto de condiciones de oferta y de demanda son un refuerzo para la formación de los distritos industriales reduciendo el coste total de su producción. Aunque existe el riesgo de dependencia de una sola industria. (Becattini, 2002)

En resumen, los “distritos marshallianos”, son estructuras de producción situadas geográficamente y con capacidad de innovación tecnológica gracias al conocimiento local. La cooperación y competencia simultánea entre empresas especializadas por sectores, gracias a la presencia de instituciones locales, permite que se involucren en los procesos de producción de manera coordinada. El resultado de estas aglomeraciones es la generación de externalidades positivas; la facilidad de acceder a los recursos productivos por la cercanía; y la existencia de mano de obra calificada. (Greici, França Vargas, Gama Boaventura, & dos Santos, 2016)

No obstante, también existen anomalías en el enfoque de Marshall que han llevado a cuestionar la adecuación de su análisis. Por ejemplo, la ausencia de definiciones claras sobre la cercanía, de los propios distritos industriales o la ambigüedad en la “atmosfera industrial”. En definitiva, la falta de claridad junto a la evolución del contexto y la

⁵ *It's "in the air"*, “en el aire” según las palabras textuales. (Marshall, 1890)

economía, han llevado a otros académicos a ampliar y matizar sus conceptos de los distritos industriales.

- Otros enfoques: ampliación a los distritos industriales de Marshall

Las condiciones de sociedades británicas de los *centres of specialized skills* se comenzaron a dar en las sociedades occidentales (italianas) afectadas por la revolución industrial. Ante un nuevo contexto de demanda cambiante y segmentada apareció una necesidad de bienes y servicios cada vez más novedosos que aumentarían el prestigio social. Fue la primera señal de la nueva concepción de los distritos industriales centrados en la búsqueda de factores para potenciar la innovación, la productividad y la importancia de la cercanía.

Algunos autores hacen referencia al principio de asimetría el cual establece que todo lo que es capaz de hacer una empresa pequeña puede ser alcanzado por una empresa grande y no viceversa, pero sí una *población de empresas especializadas en un contexto adecuado de nexos sociales, culturales e institucionales*. (Bellandi, 1986, pág. 6) El componente humano pasa a tener más peso en la definición de los distritos ya que Marshall no lo había considerado tanto en su enfoque.

Los autores postmarshallianos recalcaron la imprecisión de los conceptos de Marshall porque no encajaban con la teoría neoclásica que surge a finales del siglo XX. Uno de los críticos más importantes es de Piero Sraffa (Sraffa P. , 1930, pág. 93) y establece que las economías externas a la empresa y las internas a la industria no son ideas aplicables a la realidad. Por otro lado, (Sforzi & Boix, 2015) razonan sobre la función del espacio y el territorio en la concentración de actividades productivas; la localización es el argumento central: el distrito industrial es la consecuencia de un proceso de localización y no viceversa como establecía Marshall.

La crisis del fordismo⁶ de los años sesenta fue el motivo para hacer hincapié en que las áreas geográficas con una concentración de pequeñas empresas especializadas en un sector productivo eran más resistentes a las grandes que no estaban aglomeradas. Esto

⁶ Crisis del modelo fordista o del Estado de bienestar: fue el freno puesto al crecimiento económico de la globalización; se produjo un claro descenso en la tasa de beneficios y el fracaso de una supremacía establecida desde un enfoque capitalista. (Delgado Jiménez, 2011)

es, se recuperaron las ideas marshallianas como base para desarrollar otro enfoque que se adaptara a las nuevas condiciones.

Giacomo Becattini es la base de la nueva *Teoría del distrito industrial* con la que vuelve a introducir el término que habían dejado de lado. Aporta una definición canónica de distrito industrial, ya que Marshall no había llegado a definirlo con exactitud: “*defino distrito industrial como una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas y de una población de empresas en un área natural e históricamente determinada. En el distrito, la comunidad y las empresas tienden a unirse*” (Becattini, 2004)

La propuesta de Becattini también incluye aportaciones de Marshall: por un lado, la atmósfera industrial como impulsora del trabajo; por otro, recupera las economías externas descartadas por (Sraffa P. , 1960), como ingrediente principal para la división del trabajo y la obtención de ventajas en las fases de producción. Además, describe las características⁷ concretas de los distritos.

Algunas ideas concluyentes sobre los nuevos enfoques de estos académicos italianos: hacen referencia a los distritos como sectores tecnológicamente definidos y economías de localización en espacios físicos determinados; es importante el cumplimiento características mencionadas para la identificación de los distritos. Asimismo, es relevante la recuperación del territorio para el desarrollo económico en el que confluyen actividad, sociedad, instituciones, cultura y tradiciones. (Becattini, 2006a)

Existe cierta cercanía entre las definiciones de distrito y *cluster* introducido a posteriori por Michael Porter, pero son también evidentes los factores que los distinguen. Por ejemplo, un *cluster* puede resultar de acumular o redistribuir capital y producción; sin embargo, un distrito industrial conlleva la presencia de una comunidad local para que se den las interacciones entre instituciones y empresas. (Bellandi, 2006)

- Otros enfoques de la competitividad de los *clusters*

Volviendo a la idea de competitividad del *cluster* de Porter, han derivado también otros enfoques sobre este tipo de análisis. Cabe mencionar brevemente el propuesto por Zaccarelli. Su modelo de *cluster* empresarial utiliza un enfoque estratégico centrado en la creación de un sistema “supraempresarial”, entendido como un sistema específico e

⁷ Anexo I: Características de los distritos industriales propuestas por Becattini.

integral de un nivel superior en relación con otras empresas. Por lo tanto, bajo ciertas condiciones, los negocios concentrados en la misma área geográfica desarrollan naturalmente el comportamiento de un sistema, con efectos extraordinarios sobre la competitividad del conjunto como un todo integrado: el desarrollo de una cultura de comunidad, procesos de cooperación y movimientos de especialización e integración entre las empresas. (Zacarelli, 2008)

3.4. Conclusiones del análisis teórico

De la definición de *cluster* de Porter y de los matices aportados por otros enfoques a esta disciplina, se resume que los *clusters* son estructuras más amplias que los modelos tradicionales. Involucran un conjunto de externalidades que justifican su naturaleza como sistemas constructivos y eficientes para el diálogo entre empresas y ofrece oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de preocupación común; disminuyendo esto la probabilidad de distorsionar la competencia o limitar el grado de rivalidad. (Porter M. E., 2000) Concluimos que el *cluster* se concibe como un sistema de empresas e instituciones interconectadas en el que el todo es mayor que la suma de las partes.

El estudio de la competitividad demuestra que existen tres fuentes principales que mejoran la diferenciación de los *clusters*: el incremento de la productividad, las mejoras en innovación y la atracción de nuevas empresas al sistema. Esta diferenciación y ventaja competitiva se consigue bajo el cumplimiento de las condiciones y factores del modelo de diamante de Michael Porter. Pese a la existencia de limitaciones, esta aproximación teórica es la que más se adapta a este caso de estudio enfocado al sector vitivinícola de La Rioja.

4. Desarrollo

4.1. Introducción al *Cluster* del vino

El sector vitivinícola es una industria basada en los recursos naturales y las condiciones de un lugar específico como el clima, el suelo, la demanda de la población y la disponibilidad de mano de obra. (Mueller & Sumner, 2006) El desarrollo y crecimiento del sector son resultantes de la aglomeración económica entorno al vino y las ventajas de agruparse.

La importante actividad de la *Nueva Industria Mundial*⁸ de Vinos a nivel global, está vinculada con la capacidad de exportar a través de los *clusters* utilizando competitividad. Los nuevos países han incrementado sustancialmente la competitividad de la industria del vino basándose en la inversión en viñas, bodegas y comercialización, además de la construcción y difusión de conocimiento entre otros implicados en la cadena de producción. Eso es posible mediante las redes de colaboración entre empresas, el desarrollo de instituciones de apoyo en toda la industria para crear bienes públicos, y la dedicación a I+D. (Anderson, Norman, & Wittwer, 2010)

El modelo de Porter enfocado al sector vitivinícola ilustra todas las interacciones existentes entre viñedos, bodegas y otros miembros del *cluster* del vino⁹: proveedores de fertilizantes, pesticidas, equipos de cosecha y vinificación, tecnología para el riego, barriles, botellas, corchos y etiquetas; además de empresas de publicidad y relaciones públicas, agencias gubernamentales, reguladores, instituciones educativas, centros de investigación, asociaciones comerciales y los grupos asociados de agricultura, turismo y alimentos.

Ante la amenaza de nuevos competidores del “Nuevo Mundo”, como Australia y Estados Unidos (Napa Valley), dedicados al fomento de la innovación y de estrategias organizativas (Rebelo & Caldas, 2013); los agentes económicos (públicos y privados) de los países vitivinícolas del “Viejo Mundo” (países europeos) han visto la necesidad de adaptarse, con estrategias competitivas para abordar los nuevos desafíos en la industria como el deterioro de equilibrio entre oferta y demanda y la globalización del mercado del vino. En 2008, la Unión Europea estableció la Organización Común del Mercado

⁸Referido al “Nuevo Mundo” de los *clusters* del vino y las nuevas estrategias de modernización desarrolladas en países como Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Chile, Argentina, Sudáfrica.

⁹ Anexo II: Figura 2. Esquema de la aproximación a la cadena de producción del vino.

declarando qué hacer para que el sector aumentara la competitividad y sostenibilidad. (Parlamento Europeo & Consejo de la Unión Europea, 2013)

Sin embargo, deben plantearse si realmente son efectivas esas estrategias del nuevo mundo en Europa. Como establecen algunos enfoques de *clusters*, seguir un patrón repetitivo no garantiza el éxito debido a las diferencias históricas, culturales y de estructura productiva en las diversas regiones vitivinícolas europeas. A continuación, se describen las características de España como miembro del “Viejo Mundo” europeo y su contexto reciente.

- Cluster del vino en España

El vino, al igual que para otras regiones mediterráneas, es una parte fundamental de la cultura gastronómica de España. (Unwin, 2001) España es una de las regiones más importantes en plantación de vid (952.829 hectáreas) y la tercera en producción del vino después de Francia e Italia. (OEMV, 2019) En España, hay 81 zonas de "Denominación de Origen Controlada"¹⁰ El 96% de la superficie plantada se encuentra en DOP¹¹ o IGP¹² (914.617 hectáreas) y el 89,5% es admisible para la producción de vinos con DOP. La producción total en 2017 fue de 13.639.496 hl. de vino con DOP (41,6%), 3.553.984 hl. de vinos con IGP (26,1%); 6.169.042 de vinos varietales sin DOP ni IGP (18,8%) y 9.453.874 hl. de vinos sin indicación geográfica (28,8%). (Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas, 2018)

Además, la actividad exportadora de España es muy elevada, situándose como el segundo o tercer exportador en función del año. (OIV, 2017) La demanda interior del vino español es solo del 25%, por lo que la importancia de exportar es remarcable y se podría considerar una necesidad para la economía del país, y así compensar su bajo consumo respecto de la producción. (León, Tabales, & García, 2015) De la producción total del vino español, alrededor del 58% es exportado según los sectores exportadores que define el Instituto de Comercio Exterior. (ICEX, 2012) En esa cantidad exportadora se pueden distinguir dos corrientes: los vinos de mucha calidad y precios altos que se han

¹⁰ Denominación de Origen Controlada (AOC) procede del francés y lo determina el Instituto Nacional del origen y la calidad (INAO). En español es la Denominación de Origen (DO). Califica a un producto relacionando su origen geográfico con unas reglas de producción y elaboración precisas. (Comité Champagne, 2019)

¹¹ Denominación de Origen Protegida

¹² Indicación Geográfica Protegida

mantenido en los mercados tradicionales; y otros de menor calidad que se venden a granel a países que carecen de producción de esta bebida.

Desde la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea (CEE) en 1986 y la consiguiente reducción de aranceles en 1993, comenzaron a aumentar las exportaciones de vino español. Asimismo, España ha sido la mejor región europea en lidiar con el aumento de las exportaciones del Nuevo Mundo. La ventaja está en haber mantenido una especialización de vinos de bajo precio, en los que Francia e Italia no enfatizaban. No obstante, hay una necesidad vigente de aumentar la posición española y su competitividad a nivel mundial. (Gómez Alonso, 2017-2018)

En España, el *cluster* vitivinícola de La Rioja es de especial relevancia, debido principalmente a: los efectos indirectos del *cluster* del vino en la región que conecta las actividades vitivinícolas con la economía, desarrollo cultural y social; la estructura productiva basada en PYMES; una amplia red de actores; y una producción coherente con las tradiciones locales y orientada a vinos DO de alta calidad. (Castillo Valero & Compés López, 2014)

- Cluster del vino en La Rioja

La comunidad autónoma de La Rioja es una región, localizada en el vértice occidental del valle del río Ebro. Tiene una superficie de 5.050 km cuadrados y a pesar de no ser muy extensa cuenta con gran variedad de flora y fauna.

Siendo la comunidad de la península más pequeña de España, cuenta con unas condiciones geográficas muy oportunas como los afluentes¹³ del Ebro



Figura 3. Mapa Península Ibérica: ubicación de La Rioja. Fuente (Gobierno de La Rioja, 2019)

¹³ El viñedo riojano está surcado por siete afluentes del Ebro: de oeste a este, el Tirón, el Oja (de donde proviene el nombre de Rioja), el Najerilla, el Iregua, el Leza, el Cidacos y el Alhama, que a su vez forman diversos valles secundarios en los que se enclavan las viñas

que forman valles para el cultivo de la vid. (Barco Royo, 2014) Esta actividad económica se ha convertido en una de las principales por la importancia del viñedo riojano.

El viñedo riojano tiene una extensión de 65.326 hectáreas y aunque las cifras varían anualmente. Aunque el viñedo riojano se extiende más allá de la comunidad autónoma de La Rioja, la Denominación de Origen Calificada¹⁴ Rioja está dividida en tres subzonas principales: Rioja Alavesa, Rioja Alta y Rioja Oriental¹⁵. Cada una de las zonas cuenta con sus propias condiciones climáticas y



Figura 4. La Regiones Vitivinícolas de La Rioja.
Fuente (Benito Sáez, 2012)

características particulares de suelos; por lo que su metodología de cultivo, a pesar de ser común en cultivo y elaboración, también tienen sus propias singularidades. El clima de la Rioja Alta y la Rioja Alavesa, donde la altitud es de aproximadamente 600 metros, cuenta con heladas tardías. Sin embargo, la zona del este es tiene temperaturas más suaves y con más sol, es decir, cuenta con características mediterráneas que permiten que las vides crezcan junto a los olivos. (DOCa Rioja, 2019)

Antecedentes históricos de la producción del vino en La Rioja

La Rioja es una región que ha vivido todos los acontecimientos históricos de España, incluidas por ejemplo la ocupación de romanos y musulmanes. Desde la presencia de la civilización romana ya existían las primeras bodegas para elaborar el vino, con las primeras medidas de calidad, las cuales permitieron su exportación y consolidación a nivel internacional. (La Prensa del Rioja, 2018) En ese momento la producción era de vinos calificados por historiadores como de baja calidad que se buscaba mejorar. (Huetz de Lempis, 1967)

¹⁴ DOCa es la calificación posterior a la DO (AOC francesa). Fue impulsada por el Consejo Regulador en 1991 y es el nivel más alto de “excelencia” para los viñedos españoles. “Calificada” implicaba estándares de control y producción más estrictos y, en particular, la obligación de que el proceso de embotellado se lleve a cabo en el área de producción.

¹⁵ Hasta 2018 denominada *Rioja Baja*

En la década de 1875, con la crisis de la filoxera¹⁶, Burdeos vio la imperiosa necesidad de acudir a la Rioja para buscar proveedores y así poder satisfacer su demanda local¹⁷. La creación de ferrocarril facilitó la rapidez y la reducción de costes en la importación. Esto benefició a La Rioja en la construcción de bodegas y almacenes de vino, en la introducción de conocimientos sobre la elaboración y en el envejecimiento del producto. Estas novedosas “técnicas de Burdeos” fueron un impulso para la economía riojana y el vino, una aportación de mayor valor a la región. (Aldonia, 2018) Surgen así las grandes bodegas que en su mayoría siguen en funcionamiento en la actualidad. (Larreina González & Larreina Díaz, 2006)

Esta “Edad de Oro¹⁸” fue seguida del contexto económico y político complejo de principios del siglo XX, principalmente por los efectos de la filoxera esta vez en La Rioja. Hasta 1960-1970 el sector vitivinícola riojano no recuperó la prosperidad sostenible. Sin embargo, desde la década de los noventa del siglo pasado, la industria del vino la región ha experimentado una expansión considerable en cantidad producida impulsada por las políticas de calidad y el reconocimiento de la DOCa. (Larreina, 2005a)

Una vez comprendidos los antecedentes históricos de la producción del vino en la Rioja, cabe destacar que hoy, Rioja es una DO en España y de la pocas Calificadas. Esta calidad e imagen han proporcionado ventajas y favorecido el crecimiento de La Rioja. Cabe mencionar que la uva dominante es el tempranillo. En un contexto donde el vino tinto representa más del 90% de la producción total, esta variedad de uva representa más del 90% del vino tinto que se produce. Tempranillo se ha convertido en una variedad emblemática de Rioja con especial importancia en las exportaciones. (Brémond, 2014)

Con referencia a la presencia de un *cluster* en La Rioja, los primeros estudios son del Gobierno Vasco y el Plan de Competitividad de La Rioja. La realidad es que estos estudios no han logrado abarcar toda la complejidad que supone esta aglomeración de industrias. Este conjunto de empresas de La Rioja en el sector vitivinícola tiene una magnitud muy grande en comparación con cualquier otra actividad productiva regional o con la cantidad de población: 20.000 proveedores de materia prima, más de 600 bodegas, 14.800 viticultores, el mayor parque de barricas a nivel global y una presencia en 130 países diferentes; sin embargo, la población es de solo 300.000 habitantes

¹⁶ Insecto que se expandió en la planta de la vid y destruyó las viñas de la región de Burdeos.

¹⁷ La compra de mosto de otras zonas es una práctica antigua.

¹⁸ Denominación a una época exitosa y de transformación en el sector vitivinícola

aproximadamente. (Larreina & Gómez-Benares, 2005) A continuación, se analiza con más detalle, por un lado, el entorno macroeconómico del sector vitivinícola de la región y por otro, se realizará un análisis DAFO¹⁹ para estudiar el sector desde el punto de vista microeconómico. De esta forma, se pondrá en contexto la situación político-económica del sector en la región y facilitará la comprensión del *cluster*.

4.2. Análisis macroeconómico del sector vitivinícola de La Rioja

Para comprender la envergadura del sector vitivinícola en la región de La Rioja, se hará un análisis cuantitativo mediante algunos indicadores macroeconómicos del entorno del sector.

En primer lugar, con respecto a las perspectivas de crecimiento de la economía riojana, desde 2014 la economía regional se ha visto afectada por factores del panorama económico internacional como política monetaria expansiva europea, la depreciación del euro y la fuerte caída del precio del petróleo. Y la evolución de todos ellos ha sido mejor de la esperada. De la misma forma, a nivel regional, la mejora de la confianza, el menor ajuste fiscal y la recuperación del empleo desde la crisis han apoyado el aumento de demanda interna, que impulsó sus exportaciones desde 2014 con una mejora de la industria y turismo. (BBVA, 2015) Esto llevó a unas previsiones al alza del PIB para los últimos cinco años, suponiendo también un aumento del mercado laboral.

En segundo lugar, según la información más reciente disponible, la evolución del Producto Interior Bruto (PIB) de La Rioja de 2018 a 2019 ha sido de un crecimiento de un 1,9% según los cálculos de la Contabilidad Trimestral de la comunidad autónoma. Además, se ha estimado en el crecimiento trimestral que el último trimestre de 2019 fue del 1,8% respecto al trimestre anterior con un 2,1% de crecimiento interanual. Es decir, hubo una disminución como consecuencia de la variación interanual entre sectores (disminución del valor añadido de la agricultura y levemente de la construcción, y un aumento de la industria en el último trimestre de 2019. (La Rioja, 2020)

¹⁹ Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades

Analizando el PIB de la Rioja por sectores, el sector agrario, que engloba el vitivinícola, tiene un peso importante en la región, aunque se encuentra detrás de los sectores servicios, construcción e industrial. En el gráfico 1, se puede observar la evolución del sector primario²⁰. En ella se aprecian los efectos de la crisis de 2008 y la leve recuperación que ha tenido el sector, ya que si se compara con España se aprecia que el sector a nivel nacional tuvo una recuperación más intensa²¹. No obstante, el PIB riojano sobre el total de La Rioja duplica los niveles de este sector en España; La Rioja siempre se ha considerado una región agraria por la importancia de su *cluster* del vino.

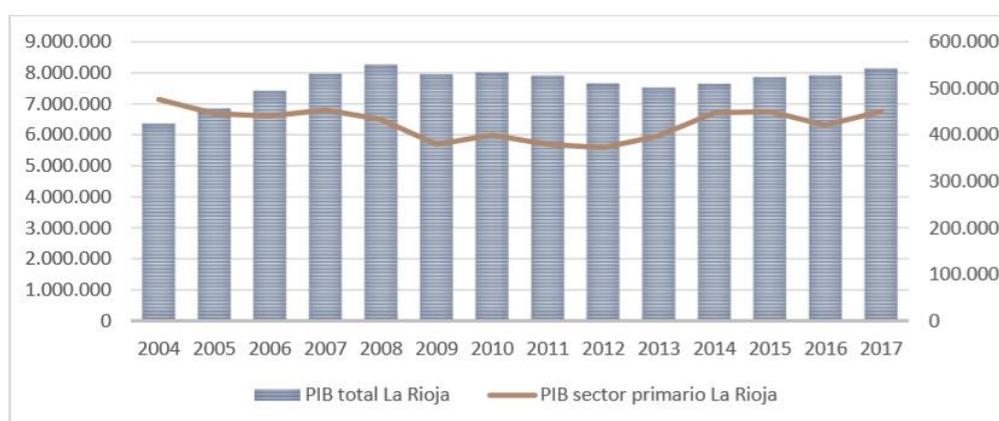


Gráfico 1. Evolución (2004-2017) del PIB total de La Rioja y del sector agrario riojano (miles de €) Fuente. Datos del (INE, 2019a)

En 2018, la apuesta por el valor y el liderazgo de la DOCa Rioja fue ratificada por el Consejo Regulador²². A pesar de que en 2018 las ventas disminuyeron un 0,5% como consecuencia de la mala cosecha influida por el clima, hay otros factores que han corroborado un mayor valor como el crecimiento de Rioja en la hostelería (+8,3%). No obstante, el 37% de las ventas de vino españolas son Rioja, porcentaje mayor en su consumo en el sector de hostelería que sigue añadiendo valor. (Nielsen & Observatorio Español del Mercado del Vino, 2019)

²⁰ Incluye las actividades productivas de extracción y obtención de materias primas (agricultura, ganadería, pesca, minería...). Tiene cabida en este análisis porque engloba también el sector del vino y de la DOCa Rioja en la que se centra el caso.

²¹ Anexo III: Gráfico 2. Evolución (2004-2016) del PIB total de España y el sector primario español (miles de €)

²² Organismo de Control de la DOCa Rioja para delimitar la zona de producción del vino, controlar la exportación de “precintas de garantía” y llevar las medidas legales contra falsificadores de la marca Rioja. (DOCa Rioja, 2019)

Asimismo, cabe mencionar que la evolución de las ventas²³ en el mercado interior es inferior incluso llegando tener una variación histórica negativa, mientras que las ventas al mercado exterior han sido muy superiores al consumo interno en los últimos años. Según los datos del Observatorio Español del Mercado del Vino, en 2018 las exportaciones de DOCa Rioja alcanzaron 101,5 millones de litros, un 31% de las exportaciones españolas con DO, que en valor suponen 480,6 millones de euros. El precio medio de vino DOCa Rioja exportado es 48% superior al resto de vino DO. Además, son aproximadamente doce los diferentes mercados a los que exporta. (Nielsen & Observatorio Español del Mercado del Vino, 2019)

Esto tiene un impacto en el empleo riojano, fomentando la ocupación de puestos de trabajo y la demanda por parte de los parados. La tabla 1 y sus comentarios en el anexo V²⁴ resumen estos indicadores a fecha de 2019.

Con todos estos indicadores se puede comprobar que el sector vitivinícola es indudablemente uno de los más relevantes de la economía regional de La Rioja. Como cualquier otro sector, está condicionado por el entorno macroeconómico y factores en ocasiones ajenos a la economía que marcan su evolución a lo largo de los años. Algunos ejemplos son el impacto que tuvieron la filoxera, la aparición de los países del Nuevo Mundo o la crisis de 2008 y, probablemente, también la nueva crisis del coronavirus²⁵. Este breve análisis de la evolución macroeconómica y el entorno del sector vitivinícola facilitan el estudio de la competitividad cuya finalidad será, entre otras, mantener estos indicadores en un nivel eficiente que diferencie la economía regional.

4.3. Análisis microeconómico del sector vitivinícola de La Rioja

En este apartado nos centraremos en el análisis microeconómico del sector vitivinícola riojano. Existen matices en su evolución que lo distinguen del sector agrario, por lo que es importante establecer la diferencia. La primera característica importante es el aumento de la superficie de viñedos que refuerza la relevancia del sector vitivinícola

²³ Anexo IV: Tabla 1. Evolución (1985-2019) de las ventas del sector vitivinícola de La Rioja en el mercado interior y en el exterior.

²⁴ Anexo V: Tabla 2. Información sobre el Mercado de Trabajo dedicado a la elaboración del vino en La Rioja.

²⁵ Cabe referenciar esta crisis por ser una gran preocupación actual, pero la realidad es que, cuando se encuentre vacuna, pasará a ser algo histórico sin un impacto relevante para la competitividad del sector vitivinícola en el largo plazo.

en la región.²⁶ (Castillo Valero & Compés López, 2014, pág. 180) Otros indicadores significativos que corroboran el peso histórico y de la última década del sector vitivinícola riojano se resumen en las tablas 4a y 4b²⁷. Se aprecia un claro aumento en la producción total y de las ventas, que agregan valor al sector vitivinícola de la DOCa Rioja.

Más allá de los indicadores, es importante la relevancia del vino en la industria alimentaria y de elaboración de bebidas; se puede hablar de un “efecto arrastre” entre industrias conexas. Desde la última década, los vínculos entre las industrias relacionadas son cada vez mayores; y esto se debe en gran medida al comportamiento de los indicadores que favorece el crecimiento entre unas y otras. A su vez, los indicadores dependen y se ven influidos por otros factores como las oscilaciones de precios, el comportamiento del consumidor o la demanda externa.

- Análisis DAFO

El análisis DAFO consiste en un estudio para diagnosticar la situación de un determinado sector o empresa frente a su competencia. En este caso de estudio se realiza este análisis del sector vitivinícola de La Rioja para comprender a nivel interno, cuáles son las características que aportan una ventaja competitiva, y cuáles son las debilidades que presenta; y a nivel externo, cuáles son las opciones de crecimiento y cuáles son los aspectos que impiden el éxito. Puesto a que este análisis es de un sector productivo, se hará referencia a estos aspectos teniendo en cuenta el contexto económico, político, institucional de la región.

- *Debilidades* (Plan Estratégico La Rioja, 2020)

En este apartado podemos destacar que se tiene una imagen de la producción del vino asociada a los sectores primarios y secundarios de la economía. Esto es una forma de restarle importancia a este tipo de producción agroalimentaria en la región, a pesar de ser una de las actividades principales no solo de La Rioja, sino también a nivel estatal.

Además, entre las modalidades de bodegas para la elaboración del vino en La Rioja, son tradicionales los “cosecheros”: viticultores que elaboran su propio vino y lo venden a granel y cuando embotellan, están orientados a un mercado de radio corto. La

²⁶ Anexo VI: Tabla 3. Evolución de hectáreas, producción de uva y elaboración del vino (1985-2019)

²⁷ Anexo VII: Tablas 4a y 4b Evolución de la vitivinicultura

importancia de tipo de bodega está disminuyendo, cuenta con instalaciones deficientes y por tanto son una modalidad en declive. (Serrano Plaza, 2016)

Otro factor que supone una debilidad son las restricciones en los procesos de envejecimiento del vino: exclusivamente crianza y en barrica de roble de 225 litros. No está autorizado el uso de otros procesos en La Rioja por los condicionantes establecidos por el Consejo Regulador, mientras que, a nivel nacional, sí se permite, lo que supone una rivalidad en cuanto a la cantidad y rapidez de producción.

También debilita la escasez de profesionales y mano de obra adecuadamente especializados en el sector, lo que lleva aparejado una insuficiencia en el desarrollo de tecnología e innovación para responder con más rigurosidad a las necesidades y demanda del mercado. El desarrollo del Marketing de la marca “Rioja” también es limitado.

Por último, la tradición familiar en la manera de gestionar hace caer en la comodidad y dificulta la adaptación a nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

- *Amenazas* (Castillo Valero & Compés López, 2014)

Una de las amenazas principales de este apartado, es que ante una caída del mercado la DOCa Rioja aguanta peor los cambios en los precios.

Incremento de las ventas a granel en el mercado global es una amenaza ya que es una tendencia opuesta a la tradición de la DOCa Rioja, y además desaparecen los derechos de plantación. (Castillo Valero & Compés López, 2014, pág. 207)

También es una amenaza la presencia de competidores externos como los países del Nuevo Mundo, y sus mejores estrategias de marketing para la venta y exportación del vino, pese a que la calidad no sea equivalente a la DOCa Rioja.

El aumento de los costes de energía siempre es un factor afecta, ya que implica un aumento de los costes totales y en todas las actividades de la cadena de valor. (Martínez Senabre, 2012)

- *Fortalezas* (Plan Estratégico La Rioja, 2020, págs. 85-88)

La mayor fortaleza de la Rioja es el hecho de contar, a pesar de ser una de las regiones más pequeñas de España, con tres productos fundamentales y de gran calado no solo a nivel regional: DOCa Rioja, DO Cava e Indicación Geográfica Vino de la Tierra Valles de Sadacia.

La región de la Rioja agrega valor al vino por los resultados de los antecedentes históricos y las tradiciones vitivinícolas de la región, sus condiciones climáticas y sus características físicas. Por otro lado, el *cluster* le da valor añadido a la región por los beneficios obtenidos de los productores del vino y de las bodegas, la renta procedente de las industrias conexas, y la relevancia tanto nacional como internacional del producto.

Entre las fortalezas destaca la existencia de un espacio geográfico delimitado para la producción del vino cuyos terrenos se adecúan para dicha actividad. Estos terrenos y el clima hacen que la calidad de la uva cultivada en la región sea excelente, y permite la producción de unos vinos de alta gama, gracias a unos elaborados procesos de envejecimiento. Esos vinos además están respaldados por la regulación DOCa

Entre los recursos específicos del sector La Rioja cuenta con la Organización Interprofesional de Vino de Rioja. Esta supone una ventaja por formar parte especializada de La Rioja y, además tiene un impacto en las relaciones entre las empresas participantes en la cadena de producción.

Son de destacar en este apartado, los efectos inducidos/de arrastre del sector del vino en el desarrollo de industrias y servicios auxiliares; a lo que hay que añadir que el prestigio del vino genera una imagen de marca para La Rioja, lo que contribuye significativamente a su apertura exterior.

Por último, pero no menos importante, la Rioja es la principal región productora de vino de DOC en España. Cuenta con 62.153 hectáreas, y vende entre 250 y 280 millones de litros de vino DOCa Rioja al año. (Castillo Valero & Compés López, 2014, pág. 181) Sus elevados niveles de exportación a mercados extranjeros aumentan los ingresos y el valor del *cluster* vitivinícola y por ende también la economía regional y nacional.

- *Oportunidades* (Serrano Plaza, 2016)

Entre las oportunidades podemos destacar que es de las pocas regiones con bodegas encargadas del proceso de envejecimiento del vino y el posterior embotellado en origen.

La pluralidad de tener la alternativa de ofrecer no solo vinos con Identificación Geográfica (IG) sino también vino joven y crianza, es también una oportunidad especialmente ahora que existe un aumento del consumo en países donde hay escasez de producción.

El desarrollo de nuevas políticas y planes estratégicos a nivel agrario, turístico o de sostenibilidad también abre expectativas. La Política Agraria Común, por ejemplo, impulsa la unificación entre los actores del *cluster*. Además, las instituciones están cada vez más concienciadas con la necesidad de poner en marcha nuevos sistemas de innovación: 26CRV²⁸ (Plan Estratégico La Rioja, 2020, pág. 84)

Desarrollo de nuevas políticas y planes estratégicos a nivel agrario, turístico o de sostenibilidad. La Política Agraria Común, por ejemplo, impulsa la unificación entre los actores del *cluster*.

Por último, está la oportunidad, de explotar industrias asociadas al vino. La tradición riojana de mantener una “cultura vitivinícola” con oferta de visitas a las bodegas y fomento del enoturismo, hace que éste se convierta en un sector conexo del *cluster* a los que se unen otros sectores como la gastronomía o los culturales.

4.4.La cadena de valor y el *Cluster* del vino de La Rioja

La **cadena de valor** es un enlace armónico entre proveedores de materia prima, productores y comercializadores para maximizar la eficiencia en una actividad económica. Incluye también agentes no económicos como el gobierno, la comunidad local, los centros de formación y educación (universidades), para representar y obtener la máxima calidad. Gracias a la cadena de valor se pueden identificar las ventajas competitivas y debilidades en este caso del sector vitivinícola, ya que su finalidad es la satisfacción de la demanda mediante la diferenciación, es decir, una mayor competitividad que es el objetivo de análisis principal de este caso de estudio. (Domingo Begazo, 2004)

²⁸ Se analizará más adelante como factor competitivo del sector vitivinícola de La Rioja.

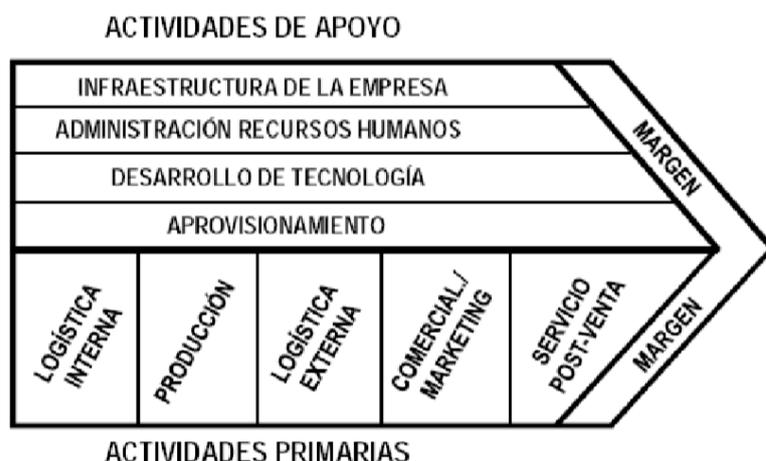


Figura 5. Esquema de la cadena de valor de la producción del vino. Fuente: (Porter M. E., 1985)

Como bien establece la figura 5 fundamentada en Porter, la cadena de valor discierne las actividades e identifica cada una de las fuentes que generan valor para entender el comportamiento e impacto económico del sector, en este caso el vitivinícola de La Rioja. Cuenta con tres elementos básicos: las actividades primarias, las actividades de apoyo y el margen.

En primer lugar, las actividades primarias son las implicadas en la producción y comercialización. (M.A.P.A, 2016) Dentro de estas actividades se engloban:

La logística interna: son las actividades de recepción de suministros, es decir, de la uva que puede ser de proveedores o del propio cultivo; además del almacén y la distribución al lugar de producción

La operativa o producción: son el conjunto de procesos de la uva hasta que se transforma en vino. Las fases son la viticultura, la vinificación o elaboración de la bebida, envejecimiento²⁹, en caso de que aplique, y el embotellado.

La logística externa: es el almacenamiento del vino ya sea en barricas o botellas cumpliendo con el periodo de envejecimiento o en el caso de los vinos jóvenes para la distribución para su consumo. Los puntos de distribución más comunes para su posterior venta suelen ser especializados como HORECA (hostelería, restaurantes y cafeterías), además de vinotecas, establecimientos de alimentación, catering, instituciones, entre otros distribuidores mayoristas y minoristas.

²⁹ El proceso de envejecimiento es fundamental para los vinos riojanos; más años, mayor calidad. Si el envejecimiento es en barrica necesita menos meses que si se envejece en botella.

Marketing y ventas: los vinos riojanos se dan a conocer fundamentalmente por su marca territorial “Rioja” diferenciándose por ser vinos de dicha localidad geográfica y por su DOCa. El Plan Estratégico 2005-2020 establece que el vino Rioja es la marca más reconocida a escala nacional. (Brémond, 2014, pág. 9)

Servicios post-venta: es una actividad reciente en este sector de La Rioja y se refiere a ir más allá con el modelo de negocio de las bodegas, empresas o distribuidores mediante la innovación para satisfacer a los consumidores y ser más competitivos frente a los rivales. (Van der Weij Cañigüeral, 2013, pág. 82)

En segundo lugar, las actividades de apoyo, es decir, van más allá de la producción y la comercialización del vino, pero sí mantienen una relación indirecta dentro del *cluster* del vino mediante industrias conexas (Kenneth, 2008):

La infraestructura: es el conjunto de empresas, industrias e instituciones cuya actividad es determinante para que sea posible la producción del vino. La viticultura, la gran variedad³⁰ de bodegas elaboradoras que se encargan de la vinificación, las embotelladoras, los proveedores de corchos y vidrio, las empresas encargadas del etiquetado y precintado, aquellos encargados del control de calidad alimentaria (DOCa), la industria de campañas publicitarias y desarrollo de la marca para mantener el nivel de diferenciación y el marco institucional.

Recursos humanos: la presencia de personas informadas y con los conocimientos de especialización suficientes son imprescindibles en un sector tan complejo. Por ello, los centros educativos y universidades tienen un papel crucial. Además de todos los trabajadores de cualquiera de las industrias conexas a la producción del vino que supone un nivel de contratación y porcentaje de empleo notable en el sector.

Tecnología: el *cluster* del vino riojano está en constante cambio, y uno de los motivos es su objetivo de aumentar su eficiencia mediante la tecnología para modernizar las empresas participantes en el proceso de producción, desde la maquinaria de destilado hasta el marketing por Internet. La tecnología es uno de los factores principales para

³⁰ En La Rioja existen diversidad de bodegas en función del tamaño, la manera de llevar a cabo la vinificación o la subzona riojana en la que se encuentren: bodegas industriales, bodegas criadoras, grandes bodegas, cosecheros de la Rioja Alavesa o cooperativas.

impulsar la innovación. La Rioja introdujo en 2016 el 26 CRV, un *cluster* destinado a la I+D+i del vino. (Plan Estratégico La Rioja, 2020, pág. 31)

Aprovisionamiento de soporte: se refiere a la adquisición de materias primas o maquinaria por parte de las empresas para mejorar su actividad. En La Rioja, está relacionado con el suministro para el desarrollo de la innovación y la tecnología.

Y, por último, el margen, referido al ámbito económico de la diferencia entre el valor total y el coste de llevar a cabo todas las actividades de la cadena. Además del ámbito económico, el margen incluye el bienestar socioeconómico de los consumidores y clientes.

Para este tipo de cadena de valor cuya producción es laboriosa y por las complejas características del caso de La Rioja, la existencia de un *cluster* estimula la competencia y la cooperación. La existencia de rivalidad es esencial para exista el *cluster*; y la cooperación, generalmente vertical, convive con la competencia, aunque sean conceptos contrarios porque involucran a diferentes actores y distintas dimensiones en el seno del *cluster*. Los *clusters* se pueden considerar como un punto intermedio entre los mercados aleatorios y las jerarquías o integraciones verticales. (Porter M. E., 2001) En ello se encuentra la relación entre la cadena de valor presentada y la presencia de un *cluster*, ya que este último es una forma alternativa de organizar la cadena de valor. A su vez, favorece la coordinación entre los eslabones de la cadena de valor y confianza entre las empresas e instituciones y por lo tanto es una manera sólida de organizarse aportando ventajas de eficiencia, eficacia y flexibilidad.

Estos son los motivos por los que tiene cabida haber realizado una aproximación a la cadena de valor, y así comprender ahora el cluster del vino en La Rioja de forma esquemática con todos sus componentes.

El esquema del *cluster* de la figura 6 hace una recopilación de los actores participantes además de sectores relacionados y negocios que complementan el proceso de producción y comercialización del vino. Este cluster es de especial relevancia porque ya a principios del siglo XXI, cubría el 21% del PIB de La Rioja y ofrecía más de 14.000 empleos directos y otros muchos indirectos. (Larreina, 2006) Como se menciona con anterioridad, la magnitud del cluster es muy elevada respecto de la población local.

Este *cluster* incluye los tres tipos de vino principales: DOCa Rioja, DO Cava e Indicación Geográfica Vino de la Tierra Valles de Sadacia entre otras bodegas con Denominación de Origen que pertenecen a sus numerosas bodegas riojanas. La inclusión del cava es por su significativa aportación económica al vino Rioja. Todas las bodegas mencionadas cuentan con sinergias operativas, correlación por ser parte de la “Denominación”, además de con las industrias conexas. Se pueden considerar como parte del *cluster* aquellas bodegas pertenecientes a otras DO creadas o adquiridas por las empresas vitivinícolas riojanas, con las que comparten la técnica y los proveedores, por ejemplo. (Gómez Urdáñez, 2000)

También están incorporados sectores económicos fundamentales para la eficiencia del sector vitivinícola, como la construcción e infraestructura, los productos de enología³¹, el transporte, la mano de obra para la producción del vino y las actividades de hostelería, de restauración y tiendas especializadas. (Larreina & Gómez-Benares, 2004)

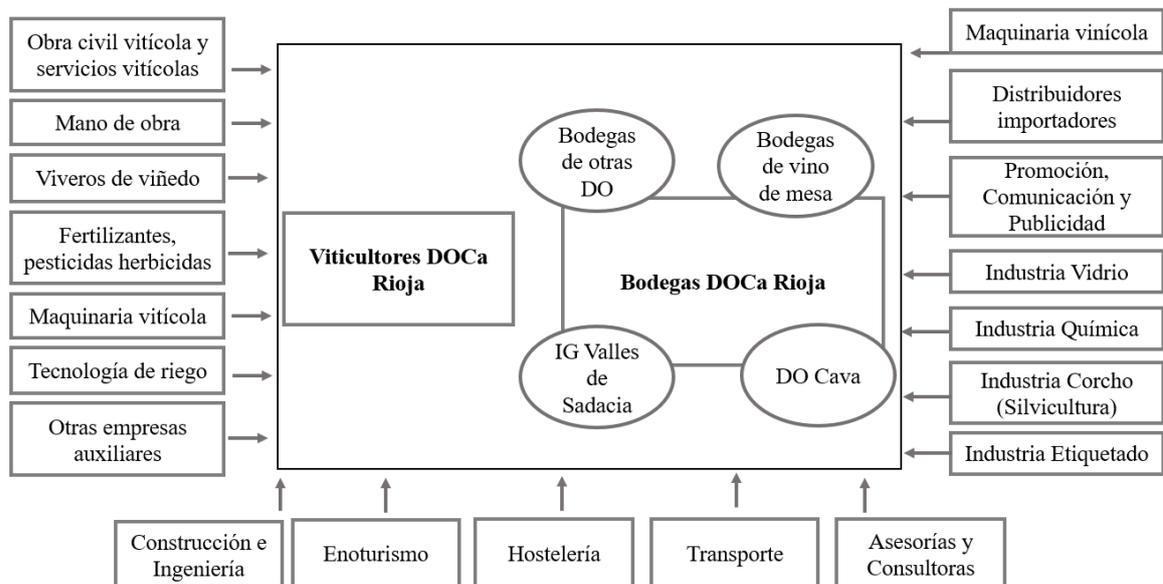


Figura 6. Esquema del cluster del sector del vino de La Rioja. Fuente: (Larreina & Gómez-Benares, 2005)

En Rioja se aprecian otros elementos característicos del distrito industrial formulados por (Becattini, 2002) que van más allá de los elementos incluidos en el *cluster* de Porter. Ya que este sector del vino supone no solo una clave económica si no una aportación al bienestar de la región en total. Para mantener la rigurosidad de la explicación

³¹ Ciencia que estudia todo lo relacionado con el vino.

sobre el sector vitivinícola y atendiendo a los enfoques conceptuales explicados en el marco teórico, se proponen los elementos que definen La Rioja como distrito agroindustrial descrito por Becattini³².

Las características del distrito industrial ayudan a tener una visión más amplia de los factores que aportan competitividad a este *cluster* del vino de La Rioja. A continuación, se hará un análisis concretamente de la competitividad del *cluster* centrada en el Modelo del Diamante de Porter. Se ha considerado este como la aproximación que más se adecúa a las características del sector y de la región para sacar conclusiones sobre el nivel de diferenciación del mismo ante el contexto cambiante del sector vitivinícola y la realidad actual de globalización de los mercados.

4.5.Competitividad del sector vitivinícola riojano – Modelo de Diamante de Michael Porter

Ciñéndonos al marco teórico de Michael Porter, se hará un enfoque a la importancia que tiene el papel de los gobiernos, la geografía económica y la agenda de las empresas en la formación del *cluster* de La Rioja. Como se ha comprobado con el análisis macroeconómico, no hay duda del peso del sector del vino en la región. Tampoco se cuestionan, como se observa en el DAFO los esfuerzos de este *cluster* por mejorar la innovación y productividad como factores impulsores de su competitividad. Aunque también se ha comprobado que no debe dejar de trabajar por diferenciarse ante la realidad a la que se enfrenta en el siglo XXI.

En base a este contexto, siguiendo la estructura reticular observada en la descripción del *cluster*, y la complejidad de la cadena de valor para la producción y comercialización del vino; se irán describiendo los elementos relevantes según el esquema del diamante de Porter: condiciones de factores, condiciones de demanda, sectores conexos; y estrategias, estructura y rivalidad.

³² Anexo VIII: Figura 7. Distrito Agroindustrial del vino Rioja y sus características

4.5.1. Condiciones de factores

Para competir en el sector vitivinícola, el *cluster* de La Rioja se caracteriza por elementos concretos a nivel de recursos, infraestructura, mano de obra cualificada, instituciones, etc.

La DOCa Rioja es una ventaja competitiva por si misma dentro del *cluster* del vino en la región. Las DO se utilizan como marca diferenciadora, que tiene relación con la zona geográfica³³ en la que se produce la materia prima (uva) y donde se elabora el producto (vino). Los recursos humanos tienen un papel crucial para que las actividades se puedan desarrollar con eficacia; es decir, con la DO se reconoce un nivel de calidad superior. (Gómez-Benares & Larreina, 2009) En concreto la DOCa Rioja tiene sus propias características particulares para mostrar la posición de su vino frente a otras DO.

En primer lugar, la zona de producción dividida en tres subzonas beneficiadas por dos tipos de clima (atlántico y mediterráneo) de temperaturas suaves y un volumen de precipitaciones muy adecuadas para el cultivo de la vid. Las variedades de uva son las tintas y las blancas y dentro de cada una hay múltiples variedades³⁴, que se acaban de complementar con el Nueva Normativa 2019. Este cambio afecta al criterio de envejecimiento de los vinos, al criterio de vinos con indicación geográfica, y a la nueva normativa, que añade la elaboración de vinos espumosos amparados³⁵ por la DOCa Rioja. Estas modificaciones buscan aportar mayor diversidad en la producción del vino y a sus cuatro categorías³⁶ principales autorizadas bajo el reglamento de la DOCa Rioja para mantener el nivel de competitividad.

La DOCa Rioja también es una forma más restrictiva que cualquier otra DO española porque el conjunto de las actividades el *cluster* están sometidas a una normativa común que delimita cada uno de los eslabones de la cadena de valor³⁷ a la zona geográfica

³³ Anexo IX: Tabla 5. Tabla de factores naturales (zonas, extensión y características del suelo)

³⁴ *Uvas tintas* autorizadas por DOCa Rioja: Tempranillo (predominante), Garnacha Tinta, Graciano, Mazuelo y Maturana Tinta.

Uvas blancas autorizadas por DOCa Rioja: Viura, Malvasía, Garnacha Blanca, Tempranillo Blanco, Maturana Blanca, Turruntés, Chardonnay, Sauvignon Blanc y Verdejo. Las tres últimas son las nuevas incorporaciones ya posibles utilizar para elaborar vinos y comercializar con el nombre en el etiquetado.

³⁵ Que se pueden comercializar bajo la Denominación.

³⁶ Anexo X: Tabla 6. Clasificación y criterios del vino según la mención tradicional de envejecimiento. (Consejo Regulador, 2019)

³⁷ Aprovechamiento de la materia prima (uva), la transformación del producto (uva en vino), embotellado y etiquetado, y la transmisión de una imagen común en la comercialización.

de origen. El Consejo Regulador, nombrado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), es el órgano principal de la gestión de la Denominación y condiciona la producción del vino con tres limitaciones (Consejo Regulador, 2017): *límite máximo a la superficie de cultivo vinculada a la denominación, falta de libertad para realizar nuevas plantaciones y una limitación del rendimiento a un máximo de 6.500 kg de uva tinta o 9.000 kg de uva blanca por hectárea y un rendimiento de transformación uva-vino del 70%*.

Pese a estas limitaciones, el *cluster* ha sabido mantener el liderazgo y aumentar su producción. El resultado de ese aumento en las últimas décadas se debe a un aumento de la superficie cultivada que cuenta con la ventaja de ser de regadío, siendo más productivos que los viñedos de secano. No obstante, la región del *cluster* también cuenta con zonas de alta especialización en las que las estrategias de crecimiento no pueden ser por el aumento de superficie del viñedo, sino por la calidad del cultivo y la uva resultante. Además de la importancia del viñedo en la perspectiva de crecimiento, el aumento del rendimiento juega un papel fundamental en la competitividad. El rendimiento está condicionado por factores de la producción como la edad de las cepas que en La Rioja han experimentado un rejuvenecimiento porque son mucho más productivas que las viejas. (Barco Royo & Navarro Pérez, 2014) Esto, junto a la pluralidad en la estructura de la propiedad (baja integración vertical) y de la empresarial, las variedades cultivadas y la modernización tecnológica, han supuesto una garantía para crecimiento del sector.

Otra característica de la Denominación y del *cluster* es la especialización en variedad de tinto y uva tempranillo. El alto precio de la uva blanca que bajaba el rendimiento justifica la especialización, aunque la disminución de la blanca por un aumento de la tinta ha supuesto una inversión significativa en el rendimiento. Esto aplica al cultivo, pero como se menciona, la última normativa ha ampliado las variedades amparadas por la DOCa, permitiendo un mayor volumen de comercialización. (Barco Royo & Navarro Pérez, 2014)

Con relación a los precios de la uva y vino existe una gran volatilidad que no es solo consecuencia de la oferta y la demanda. Otros factores que afectan al comportamiento de los precios tienen relación con el resto de los actores del *cluster* para la obtención del margen/beneficio final; concretamente las bodegas almacenistas de vino o las empresas encargadas del embotellado. Se habla de alcance de precios máximos cada cinco años. La fluctuación llegó a ser una preocupación y por ello, en 2003 nacieron la

Organización Interprofesional del Vino de Rioja (OIPVR) y los acuerdos dirigidos a incentivar la demanda (plan estratégico, plan de promoción...) y a controlar la oferta (limitación de rendimiento, control de plantaciones y acuerdo para eliminar el exceso de producción); además de surgir en 2007 una iniciativa de control de producción mediante la que se crea un stock cualitativo voluntario del 10 % de la producción amparada. Con todo ello, se ha conseguido equilibrar el ratio producción-ventas por el aumento de las ventas, la consecuente rentabilidad mínima en el conjunto del *cluster*, y mantener la competitividad frente al resto de precios de vinos españoles. De hecho, cabe hacer referencia a la influencia del comportamiento de los precios de vinos Rioja en el resto de los vinos de calidad españoles por ser el mayor volumen de vinos envejecidos posicionados en el mercado español. (M.A.P.A, 2016, pág. 21)

En la tabla 7 se presenta la pluralidad de agentes económicos participantes en todo el proceso productivo del sector vitivinícola según sean viticultores asociados o no y si participan en la elaboración del vino. Cabe mencionar que en la actualidad se aprecia una disminución de cosecheros (elaboraba y vendía vino joven a granel) y un aumento de criadores (bodega familiar que vende vino embotellado joven o envejecido). Esto se debe

		Agentes económicos
No asociados	No productores	No asociados no elaboradores
		Cosecheros
		Cooperativistas
Asociados	Productores	Almacenistas
		Criadores

Tabla 7. Tipos de agentes económicos del cluster del vino Rioja. Fuente: elaboración propia (Consejo Regulador, 2017)

a que para aumentar la competitividad en la composición bodeguera del *cluster*, el número de barricas en bodega para pertenecer a la Denominación pasó a ser de 500 barricas. Además, se distinguen las bodegas tradicionales con viñedo en propiedad y las que reciben la uva de proveedores³⁸. La evolución de la composición bodeguera se ha ido adaptando a la demanda y a la situación económica para mantener su rentabilidad a nivel del *cluster*.

La relación entre estos agentes económicos y los consumidores es a través del mercado de origen o de la uva y el mercado de destino o del producto final. Y en este mercado participan todas las empresas e industrias conexas del sector con sus características particulares que se mencionaran en el apartado 4.5.3.

³⁸ Anexo XI: Figura 8. Esquema del flujo de la uva y el vino en la DOCa Rioja

Por último, son varias las instituciones³⁹ que fomentan la competitividad del *cluster* del vino riojano por su labor en educación, en programas de estudio para una mejor comprensión de la industria, en formación de empresas del sector o en investigación de viticultura y vinificación. La mayoría las han puesto en marcha el Consejo Regulador y el Gobierno de La Rioja en colaboración con la Universidad de La Rioja, Deusto o la Politécnica de Madrid, por ejemplo.

4.5.2. Condiciones de Demanda

En este segundo elemento del modelo del diamante, no solo se mencionará el tipo de demanda de los consumidores, si no la manera en la que el *cluster* del vino Rioja responde a las necesidades de la demanda tanto a nivel nacional como internacional.

Se ha comprobado con el análisis macroeconómico previo que, históricamente, la demanda nacional del vino riojano ha sufrido oscilaciones. El criterio usado tradicionalmente para diferenciar la oferta o segmentar la demanda en el cluster de La Rioja ha sido el tiempo de envejecimiento del vino. A pesar de la mayor inversión que supone el vino envejecido (es decir, con Denominación), también es una ventaja competitiva porque aumenta el valor en el sector, ya que la oferta se desplaza a vinos con precios más elevados y más valor añadido. Gracias a ello, la DOCa Rioja siempre ha logrado equilibrar las ventas y mantener el liderazgo en la cuota de mercado, a pesar de la presencia de una disminución del consumo en España (caída de ventas de otros vinos como los vinos de la tierra, sin IG o de importación). (Gómez Alonso, 2017-2018)

Es interesante tener en cuenta la influencia de la reputación histórica del *cluster*; por los factores históricos y culturales, se es consciente de la calidad del vino Rioja, su naturaleza como bien socioeconómico, además de la particular forma de llevar los negocios en el *cluster* de la DOCa Rioja, mayoritariamente en bodegas de pequeño tamaño con tradición familiar. La clave está en la capacidad de adaptación constante al mercado tanto a los gustos de los consumidores como a las medidas del gobierno riojano. La *Nueva Normativa 2019* (Consejo Regulador, 2019) se puede interpretar como señal de que la demanda y el tipo de consumidor actual ha impulsado los cambios y la exigencia a innovar para mejorar la rentabilidad a futuro. Gracias a las características y el buen funcionamiento del *cluster*, se están trabajando medidas de colaboración y cooperación

³⁹ Se hará más hincapié en ellas en el apartado 4.5.4. del trabajo.

entre agentes privados y públicos integrantes en el sector, para alcanzar mayor valor en la comercialización del vino Rioja y aumentar la atracción entre los demandantes.

En los últimos años, las respuestas a la satisfacción de la demanda a nivel nacional se han centrado fundamentalmente en mejorar la categorización Rioja no solo en vinos tintos, ya que se ha apreciado un aumento de las ventas de blancos, rosados y tintos Crianza, Reserva y Gran Reserva, excepto de vinos jóvenes que han caído en el mercado interno. Esto último se interpreta como una revalorización del mercado español hacia el consumo de vinos de más calidad; a favor de la DOCa Rioja en la que la calidad es el principal factor distintivo frente a competidores.

Algunos datos del Consejo Regulador advierten sobre la necesidad de atraer a jóvenes y mujeres. El conjunto de empresas e instituciones del *cluster* debe hacer esfuerzos para crear nuevas formas de consumo en bares y restaurantes, así como reforzar el valor de la marca Rioja innovando con “nuevos códigos y escaparates” que mantengan la identidad propia y sean acordes con este tipo de consumidor. También hay que mantener la demanda consistente de la hostelería y responder al nuevo aumento de la demanda en hipermercados. (Consejo Regulador, Memoria Anual 2019)

El turismo en La Rioja y en especial el enoturismo es una de las condiciones de demanda principales para el aumento de la competitividad en el *cluster* del vino riojano. Es un turismo consolidado y maduro con un peso importante en la economía de la región por las visitas a bodegas y el consumo de los vinos Rioja. Por ello, el *cluster* debe responder a esta demanda con una oferta moderna y de calidad (museos, visitas guiadas, catas, gastronomía, cursos, etc.). De hecho, como se mencionará en la cuarta punta del diamante de Porter, ya existe un plan de inversión para reforzar el enoturismo y sacarle el mayor partido a este factor competitivo regional y nacional.

Como con el enoturismo, la DOCa Rioja ya cuenta con muchas iniciativas innovadoras para mantener su competitividad, pero el entorno de demanda cambiante y globalización obligan a seguir actualizándose para mantener el liderazgo y la diferenciación del vino. La calidad de la DOCa Rioja también ha fomentado su demanda a nivel internacional, y ha permitido un aumento de las exportaciones tanto en volumen

como valor⁴⁰. Esta demanda externa viene favorecida (facilidad de alcanzar mercados internacionales) y a su vez retada (mayor competencia⁴¹) por la globalización. Ya en 2003 se tuvo que modificar la normativa de la exportación de la DOCa Rioja exclusivamente en botella, a la exportación a granel para conseguir su reputación en el extranjero. (Gómez Alonso, 2017-2018) Ahora, para mantenerla y convertirse en el punto de referencia de la segmentación de vino en el mercado internacional, está trabajando en la orientación de estrategias, organizaciones y operaciones; en definitiva, una mayor inversión para mejorar instalaciones y técnicas de producción del vino para adaptarse a los gustos de los nuevos consumidores. Esto se ha facilitado por la sinergia entre empresas y el gobierno riojano que ofrece la naturaleza del *cluster*. Como estableció Rafael del Rey, director general de la Fundación OEMV, el mantenimiento de la competitividad internacional de la DOCa Rioja se realizará a través del *fortalecimiento del valor a través de un incremento de precios y una segmentación de las carteras basada en una red comercial, así como la creciente diversificación hacia otros mercados en mayor desarrollo*. (DOCa Rioja, 2018)

Estas condiciones de demanda del *cluster* de La Rioja no solo tratan de buscar una ventaja comparativa, sino la ventaja competitiva del vino Rioja y la verdadera eficacia en las iniciativas diferenciadoras que se describirán con más detalle en el punto 4.5.4. Para obtener resultados exitosos de las estrategias, deben participar los sectores relacionados con la producción y comercialización del vino que se describen a continuación.

4.5.3. Industrias conexas y de apoyo: subsectores de la producción del vino

Esta perspectiva de la competitividad del *cluster* riojano se refiere al conjunto de industrias o subsectores que participan en el proceso productivo desde el mercado de origen hasta la venta del vino al consumidor final. Como se menciona, este *cluster* es un conjunto empresarial muy complejo⁴² que, gracias a su complementariedad, su ubicación y la coordinación de los gobiernos para la renovación, obtienen grandes niveles de productividad para competir en el mercado tanto nacional como internacional.

⁴⁰ Esta competitividad internacional se refleja según el OEMV, en que el 40% de las exportaciones españolas con vinos DO son de la DOCa Rioja. Es en doce mercados demandantes donde la DOCa Rioja aumenta sus ventas anualmente.

⁴¹ La competencia pasa a ser también internacional, con vinos quizás de menor calidad, pero mejor promoción, técnicas o equipamiento más eficaz.

⁴² Se puede hablar del sistema “supraempresarial” de Zaccarelli mencionado con anterioridad en los enfoques de la competitividad de los *clusters*.

En la tabla 9⁴³ se resumen las industrias relacionadas con el *cluster* riojano divididas según sean proveedoras o comercializadoras del vino. A continuación, se detallan las particularidades de aquellas que claramente suponen una competitividad para el vino para el entorno global actual.

- *Barricas*

Son un elemento fundamental para el proceso de envejecimiento, que como se ha dicho, es un carácter diferenciador del vino Rioja. Tanto el tamaño, como la materia prima (madera) son importantes por el nivel de contacto con el vino y, por tanto, su adquisición de aromas. (Bodegas Montecillo, 2019) El tipo de barrica principal y la única autorizada de la DOCa Rioja es la bordelesa de 225 litros. Suelen ser de roble francés o roble americano con una duración de cinco años, lo que supone un coste periódico. (Bodegas Zintzo & Consejo Regulador, 2017)

- *Etiquetado*

Referido a toda indicación, palabra o ilustración colocados en el envase con información sobre el vino. En 2019 se establecen nuevas indicaciones más rigurosas y que se revisan cada seis meses para tratar de atraer más con el diseño y la información incluida en las etiquetas. (Tecnovino, Consejo Regulador, & Gobierno de Álava, 2018) Por ejemplo, se incorpora la información sobre el canal de venta online en los casos que aplique. También es una manera de aumentar la fiabilidad y la transparencia sobre el origen del producto.

La unanimidad del etiquetado para la Denominación se ve favorecida por la presencia del *cluster* ya que da pie a la industria de impresión y de diseño de etiquetas a colaborar. (DOCa Rioja, 2019) Por supuesto la añada es un elemento distintivo del vino y en especial del Rioja, por lo que no puede faltar; además de la información detallada sobre el envejecimiento, entre otra, incluida en la contraetiqueta. (DOCa Rioja, 2018)

Existe una relación evidente entre la promoción de la marca Rioja con el etiquetado, suponiendo una clara conexión entre los dos sectores dentro del propio *cluster* que aportan valor.

⁴³ Anexo XII: Tabla 8. Industrias conexas del *cluster* del vino Rioja

- *Corcho y tapones*

El corcho natural es el utilizado para los mejores vinos con un precio superior porque proceden de la corteza del alcornoque⁴⁴. Permiten la respiración del vino gracias a la entrada de oxígeno sin que se salga la bebida por sus características de hermeticidad y elasticidad. (Remesal, 2019) La cultura tradicional Rioja mantiene tapones de corcho como factor distintivo para el aroma y la respiración adecuada al envejecer el vino.

El sector corchero es de tanta relevancia que tiene gran relación con importantes inversiones en I+D. Otros cierres más económicos son los sintéticos, muy utilizados por los países del Nuevo Mundo⁴⁵ recién incorporados a la industria. Cuando el motivo de sustitución al corcho es ecológico, también se está desarrollando la opción de los tapones metálicos. (Universidad de La Rioja & Insituto Catalán del Corcho, 2017) Aunque el corcho tradicional es más caro y parece una técnica más anticuada, es lo que les distingue a los vinos Rioja de otros extranjeros y además con la importancia de que es natural.

- *Vidrio*

Las empresas de esta industria, aunque no lo parezcan, están a cargo de uno de los ingredientes fundamentales para el éxito del vino y va de la mano del corcho. Además, el papel del vidrio de la botella no es solo de protección y almacenaje, sino que es de gran calado para el envejecimiento. Tras el tiempo en bodega, se da una reducción del vino en la botella especialmente en los vinos tintos e incluso para los blancos. (Hidalgo, 2015)

Además de la calidad e imagen, este sector participa en la reducción de emisiones del CO₂ a la atmósfera en su producción, elaboración y transporte al punto de venta; aunque para aumentar su aportación a la competitividad del *cluster* en materia de sostenibilidad debe trabajar para aumentar el reciclaje. (OIV, 2010)

Se ha intentado sustituir tanto el vidrio como el corcho por técnicas más modernas, pero ninguna ha conseguido las características ni la función de la misma manera que el vidrio y corcho tradicionales.

⁴⁴ Es significativo de que en todo el mundo existen 2.500.000 hectáreas de alcornoques que crecen en el litoral del mediterráneo occidental, y España (Extremadura, Cataluña y Andalucía) alberga más del 50%, y aunque no estén dentro de la región, supone una ventaja para los vinos a nivel nacional y su importación siempre será más fácil que si fuera del extranjero.

⁴⁵ Por ejemplo, en los vinos californianos de Napa Valley son muy típicos los tapones sintéticos, considerados mejores por su modernidad.

- *Industria embotelladora*

Tiene un papel en la presentación final del vino al cliente que puede ser tanto el consumidor final como el distribuidor. También tiene que ver con la promoción de la marca y es incluso un signo de calidad. La DOCa Rioja suele mantener un embotellado sencillo porque se da por hecho su calidad contrastada frente a otros vinos. Eso supone una reducción del coste del embotellado con vidrio; un elemento positivo para la productividad del *cluster*. También es relevante el factor geográfico en el embotellado de la DOCa Rioja, ya que coincide con el proceso de elaboración del vino previo. (DOCa Rioja, 2018, pág. 3) A veces y a nivel internacional, si se busca darle más originalidad, se pueden añadir otro tipo de "packaging" adicional que supone un coste superior.

- *Reguladores, inspectores y controladores de la calidad*

Aunque en el apartado siguiente se explicará el marco institucional para entender las estrategias que han desarrollado para aumentar la competitividad del *cluster*, ahora tiene cabida hacer referencia al organigrama⁴⁶ de Consejo Regulador por ser el principal órgano de control y de gestión de la DOCa Rioja en términos de calidad. Además, guarda relación con otras industrias de gran calado para la comercialización del vino: el marketing, la investigación y los planes estratégicos para el turismo o la educación. Además, dentro de esas industrias forma parte de múltiples colaboraciones institucionales nacionales e internacionales centradas en la innovación, la tecnología y la mejora del *cluster*. (Consejo Regulador, 2017, pág. 33)

- *Marketing y Comunicación*

La finalidad es evidente: la promoción de la marca "Rioja". Debe ser defendida y usada como una marca colectiva y territorial por el *cluster* al que pertenece. Hasta ahora la publicidad ha seguido el *slogan*: "tradición (para tranquilizar a los posibles consumidores) y modernidad más innovación (para impresionarlos)". (Brémond, 2014) Pero esta industria tiene todavía un largo camino por delante para ser competitivo frente a las estrategias de promoción del vino de gran alcance de otros países. Aunque no es poca la iniciativa de la DOCa Rioja 2020 de un aumento de presupuesto y como afirma el director de Marketing del Consejo Regulador (Tapiador, 2019): "*las campañas de Rioja que hay detrás de estos presupuestos tienen como objetivo fundamental conectar*

⁴⁶ Anexo XIII: Figura 9. Organigrama del Consejo Regulador

con audiencias más jóvenes y trabajar la dimensión de prestigio de nuestra marca, buscando un incremento en el valor de las ventas, particularmente en el caso de mercados consolidados como pueden ser España o el Reino Unido”. “En los mercados donde el conocimiento de Rioja es menor, la clave va a estar en construir notoriedad de marca mediante mensajes y atributos muy centrados en el producto, donde nuestra calidad jugará una baza muy importante.”

- *Educación e investigación*

En esta industria, la variedad de organismos dedicados a la formación y al estudio de la enología es bastante amplio. Algunos de ellos son: El *Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino* (ICVV), un Centro de investigación en Viticultura y Enología o *Vitur*, de investigación sobre calidad y sostenibilidad (Plan Estratégico La Rioja, 2020, pág. 80); los acuerdos del Consejo regulador con entidades universitarias como La Universidad de La Rioja o Deusto Business School para el desarrollo de múltiples programas que mejoran la competitividad del sector vitivinícola. También hay programas con el Basque Culinary Center y acuerdos del Consejo con fundaciones investigadoras de las estrategias de los países recién incorporados al sector del vino. (Plan Estratégico, 2005-2020)

La valoración oficial “Excelente” otorgada en 2019 a la DOCa Rioja (Consejo Regulador, Calificación de añadas, 2019) es fundamental en la competitividad y no sería posible sin la elaboración de normativas y calificaciones por parte de la colaboración de instituciones como el Instituto Nacional de Denominación de Origen y la Universidad Politécnica de Madrid.

En el plan 2020 está previsto el lanzamiento de “Rioja Wine Academy” como revisión del proyecto (ya existente) “Educadores Oficiales de Rioja” reforzado con nuevos contenidos, herramientas didácticas y una plataforma de e-learning. (Consejo Regulador, Memoria Anual 2019, 2019) Es decir, se están introduciendo la tecnología e inversiones en I+D.

- *Enoturismo y ocio*

Como se menciona es uno de los principales factores de demanda para el vino. Dentro del propio *cluster* del vino se puede hablar de otro *cluster* de enoturismo por su magnitud⁴⁷ en el sector y la economía regional. Está compuesto de industrias y empresas de

⁴⁷ Ha llegado a recibir premios “Best of Wine Tourism”

hostelería, restauración, ocio (museos), bodegas y enotecas. (Plan Estratégico La Rioja, 2020, pág. 170) En 2019 se apostó por un modelo de enoturismo diferente al del visitante vacacional: el enoturismo de reuniones, el llamado Plan eno MICE⁴⁸ para favorecer la comercialización de bodegas y relacionar el sector corporativo con el enoturismo, y se añaden el turismo familiar y el segmento premium. (Estrada, 2019)

Recapitulando la idea principal de Porter sobre la obtención de una ventaja competitiva por la presencia de industrias conexas, se comprueba que la especialización de productores y proveedores, el mayor acceso a la información y la certificación de calidad corroboran la reducción del coste de producción, permiten obtener mayor margen de las ventas además de garantizar confianza. No obstante, no todo siempre es positivo, y no se podría hablar de ventaja competitiva si no hubiera competencia a nivel doméstico que rete a las industrias del *cluster*.

4.5.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad

Una vez comprendidos las condiciones de factores y de demanda y las industrias conexas, es fundamental conocer cómo se utiliza esa competitividad en la práctica describiendo cuáles son las estrategias que implementa la DOCa Rioja. Los incentivos para dichas estrategias se basan en la pluralidad de bodegas productoras y embotelladoras de caldos, más allá de la Denominación; es decir, la existencia de un nivel alto de competencia nacional dentro del sector. A nivel internacional, la globalización de mercados, la rapidez de la tecnología, la demanda cambiante de los consumidores y la amenaza de países productores de vino como Francia o Italia, constituyen la rivalidad.

Esta rivalidad es posible afrontarla con una estructura normativa consistente y un marco institucional⁴⁹ que desarrolle políticas legislativas ligadas al modelo de *cluster* ideal⁵⁰. Este es el objetivo estratégico del *cluster* de la DOCa Rioja que desarrolla en su principal estrategia de diferenciación.

⁴⁸ Meetings, Incentives, Conferencing, exhibitions.

⁴⁹ Se describirá tras la explicación de las estrategias

⁵⁰ Elementos para un modelo de *cluster ideal*: alto nivel de especialización local, cooperación para conseguir una competitividad madura, coordinación en investigación y desarrollo, bajos costes de producción, cadena de suministro desarrollada, alianzas productores-viticultores, e infraestructura sector privado y público.

- *Estrategia de diferenciación*⁵¹

Con el *cluster* riojano se ha demostrado que el éxito no está en una estrategia de tamaño, sino que se basa en la protección de la calidad del vino Rioja en todos sus aspectos: el uso de mayor valor, el servicio a clientes, la oferta de un diseño de producto exclusivo y atractivo. Esta diferenciación permite el éxito de empresas con características distintas dentro del *cluster*. La DOCa Rioja sigue su estrategia de especialización en vino embotellado, con procesos exigentes de control de calidad y restricciones del Consejo Regulador con el fin de aumentar la calidad, las ventas y la rentabilidad. (Porter M. E., 1980) Un ejemplo de diferenciación relacionado con los atributos del vino es la adición de virutas de roble en las barricas para el envejecimiento del vino. Se trata de una práctica común en los países del Nuevo Mundo por las evidentes ventajas económicas, pero supone una falta de transparencia ya que no hay obligación de que quede constancia de la práctica en el etiquetado. Por ello, la DOCa Rioja, tiene prohibido ese método para las menciones crianza, reserva o gran reserva; compensa más la distinción de calidad y confianza que la reducción del coste. (Compés López, Montoro Cavero, & Simón Elorz, 2014, pág. 338)

Dentro de la diferenciación cabe hacer referencia a un ejemplo práctico de la estrategia, centrada en la innovación y la tecnología: la iniciativa del *cluster* 26CRVya citada en la explicación de la cadena de valor. Asociación de diez empresas⁵² afines con el sector vitivinícola situadas en La Rioja y con participación en proyectos tanto regionales como nacionales. Tiene en su agenda registrarse en la AEI (Agrupaciones Empresariales Innovadoras) para recibir apoyo financiero y el desarrollo de un plan estratégico propio. Es la primera iniciativa de estas características a nivel nacional y es líder en los proyectos I+D+i. (Gobierno de La Rioja & Red AEIS, 2016) Otra iniciativa innovadora prevista para 2020 es el refuerzo al sistema de inspección actual apoyado por *Nimbus*, una plataforma informática de soporte a las bodegas que les obliga a mantener su propio sistema autocontrol y facilita la gestión y todo el proceso de elaboración del

⁵¹ Ya que las características diferenciadoras se han ido explicando a lo largo del caso con las fortalezas y oportunidades del DAFO, para evitar la reiteración se anexa un cuadro-resumen que concreta los factores de éxito. Anexo XIV: Tabla 9. Características de la Estrategia de diferenciación del *cluster* de la DOCa Rioja.

⁵² Empresas 26CRV: Avanzare; Inter Química, ambas nanotecnológicas; Dolmar, accesorios para la industria, y Centro de Ensayos y Análisis Dolmar; Intranox, calderería en acero al carbono; Talleres Ruiz, estructuras metálicas y cubiertas; Estuchería Vargas, Tonelería Magreñán; Micalanda (servicios) y Vinomio (marketing y turismo). (Plan Estratégico La Rioja, 2020, pág. 83)

vino; en definitiva, supone una garantía para el consumidor. (Consejo Regulador, Memoria Anual 2019, 2019, pág. 57)

La tecnología y la innovación son factores distintivos frente a la competencia, pero la realidad es que a la velocidad que se desarrollan las industrias hoy y las facilidades que ofrece la globalización, hay que saber que este tipo de técnicas pueden ser imitadas. Por lo que volvemos a la importancia de la regulación y calificación de la DOCa Rioja como elemento competitivo principal, aunque como ya se ha establecido, indudablemente debe ser reforzado y adaptado al entorno.

También caben mencionar los múltiples eventos y programas de comunicación y promoción⁵³ en los que ha participado la DOCa Rioja bajo el Consejo Regulador y sus colaboraciones, obteniendo premios que incrementan su reputación. Sin la participación sinérgica del *cluster* en su conjunto, no se llegaría a la categoría del embotellado existente y tampoco a participar en las ferias o eventos internacionales; ya que la mayoría tienen que ver con otros sectores relacionados como el de la alimentación, la hostelería, o el marketing.

- *Estrategia de internacionalización*

La internacionalización está determinada por el tamaño (la complementariedad del *cluster* es una ventaja) y la apuesta por la innovación. El factor de éxito de las exportaciones DOCa Rioja es que suponen un 70% de las ventas, por lo que el crecimiento a futuro es evidente que mantendrá su orientación al exterior. Todas las estrategias globales también tienen su base en la diferenciación. La DOCa Rioja como perteneciente al viejo mundo tiene un modelo de diferenciación tradicionalmente marcado por el territorio y el origen, como atributos principales de la confianza. Esta tradición da más oportunidades a las empresas pequeñas que conforman el *cluster* del vino, pero es señal de la baja intensidad tecnológica. Con estas características, se enfrenta a un mercado internacional con países del Viejo Mundo⁵⁴ y en especial los del Nuevo Mundo, cuyo modelo diferenciador es la marca y las variedades (vinos monovarietales) favoreciendo a las grandes empresas, disminuyendo la función del Estado y con gran intensidad tecnológica. (Compés López, Montoro Cavero, & Simón Elorz, 2014) Ante este mercado global tan diverso, el *cluster*

⁵³ Del presupuesto 2020 aprobado por el Consejo Regulador (16.717.062€), más del 60% está destinado a la promoción de la marca Rioja. (Pleno del Consejo Regulador, 2019)

⁵⁴ Italia y Francia, cuyos vinos tienen una calidad también buena pero sus estrategias de promoción son mejores.

de la Rioja cuenta con planes y estrategias para mantener su nivel de liderazgo en los mercados internacionales.

Por ejemplo, el Plan de Internacionalización de 2019 está centrado en la suma de esfuerzos para multiplicar el rendimiento. Cuenta con 6 objetivos, 12 líneas de acción y 30 propuestas (10 prioritarias) con un presupuesto de 27 millones de €; todo ello ligado a los ODS⁵⁵ que establece la Agenda 2030 de Naciones Unidas. La Marca La Rioja es una de las áreas prioritarias incluyendo además del vino, el resto de las actividades económicas competitivas del *cluster* como la gastronomía, el paisaje y la cultura. (Martínez Arregui, 2019) Esto sigue en marcha a pesar de los malos resultados de las ventas⁵⁶ recogidos en el último año porque ha mantenido, como históricamente, el margen de mejora en los mercados internacionales. Rioja sigue demostrando ser un agente clave en la revalorización de la categoría del vino español con DOC y se sitúa en posición privilegiada para hacer frente a los retos globales del sector, y aprovechar las oportunidades de nuevos segmentos de consumidores. (Nielsen & Observatorio Español del Mercado del Vino, 2020)

Pero la internacionalización del vino no son solo el ingreso de las ventas obtenidas de la exportación, también conlleva previamente el desarrollo de un análisis de los mercados objetivo, las características de los factores de competencia, la diversidad de necesidades de la demanda externa, y, por supuesto, la adaptación a las nuevas tendencias del sector vitivinícola a nivel global. También tiene como objetivo estratégico la búsqueda de nuevos mercados pese a los obstáculos de la economía actual (aranceles norteamericanos con un 25% al vino, o el Brexit). Además, mantener la inversión en promoción para aumentar el valor Rioja pasa a ser más importante en momentos complicados. (Berdonces, 2019)

De nuevo, la importancia de la industria de la promoción y comunicación de la marca Rioja es clave en la estrategia exterior. La DOCa Rioja dentro de sus proyectos globales participa en la feria *Prowein*⁵⁷, para demostrar todos los esfuerzos hechos por el conjunto del *cluster* para posicionar competitivamente a la Denominación. (Pleno del

⁵⁵ Objetivos de Desarrollo Sostenible

⁵⁶ Los motivos de la disminución de las ventas son variados: los factores climatológicos, el canal de hostelería, etc.

⁵⁷ Mayor feria de vino del mundo celebrada en Düsseldorf. Reúne anualmente más de 60.000 visitantes de 140 países para acudir a los 7.000 expositores.

Consejo Regulador, 2019) El Consejo Regulador es el participante representador de bodegas con zonas atractivas como: *'Master class arena' o zona de seminarios, 'Tapas & Wine bar' con tapas elaboradas por el prestigioso chef Moritz Crone-Rawe, de Rolling Taste, y una zona de reuniones para bodegueros.* (Consejo Regulador, 2017, pág. 48) Además, en esta estrategia de comunicación internacional, el Consejo Regulador está presente en festivales gastronómicos (México y Alemania), reciben visitas de profesionales de la distribución del vino, enogastronomía británica, rodaje de películas en las bodegas Rioja, entre otros eventos.

- Marco institucional (estructura y normativa)

Michael Porter deja fuera de su modelo del diamante dos factores importantes: el gobierno y el azar. En el *cluster* de la Rioja el gobierno tiene un papel crucial dentro del marco institucional para el fomento de la competitividad. La operativa de las estrategias y planes solo es posible gracias a la presencia del papel que juegan los organismos e instituciones de La Rioja u otras entidades nacionales en la comercialización. Aquellas que tienen funciones cruciales de coordinación en el *cluster* para la generación de valor son:

A nivel regional: el Pleno del Consejo Regulador, quien verdaderamente lleva las políticas del *cluster* y el Reglamento de la DOCa⁵⁸; el Gobierno de La Rioja y más concretamente su Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente; la Organización Interprofesional del Vino Rioja; y el Grupo Rioja (fusión entre Grupo de Criadores y Exportadores de Rioja y la Asociación de Empresas Vinícolas de la Zona Rioja (AEZVR)).

A nivel nacional: la normativa española se concreta en la Ley 24/2003 de la Viña y del Vino y es fiel reflejo del reparto de competencias que condiciona la regulación del sector vitivinícola. Este marco normativo se completa con la legislación de cada una de las comunidades autónomas. En el caso de La Rioja, el año 2002 se aprobó la primera ley de vitivinicultura, Ley 8/2002, de 18 de octubre, de Vitivinicultura de La Rioja, que no ha tenido modificaciones.

A nivel supranacional: las disposiciones supranacionales incluyen las que emanan de una organización específica del sector: la Organización Internacional de la Viña y del

⁵⁸ Regula todo lo referido al espacio de producción, prácticas culturales y enológicas, rendimientos, variedades, registros, elaboración, tipos de vino, condiciones de envejecimiento, embotellado, etiquetado, presentación, gestión, control y sanciones.

Vino (OIV); los acuerdos sobre el sector alcanzados en la Organización Mundial de Comercio (OMC); y los acuerdos bilaterales entre países y la política vitivinícola en la Unión Europea bajo la Política Agraria Común (PAC). (Barco Royo & Navarro Pérez, 2014, págs. 203-206)

4.6.¿Qué aportaciones se pueden poner en marcha para hacer todavía más competitivo el *cluster* del vino de la DOCa Rioja?

Para responder a esta cuestión y en base al análisis del *Modelo de Diamante* de Porter y en el DAFO, se proponen unas líneas de actuación para mantener y mejorar la competitividad del *cluster* del vino de La Rioja. Estas líneas de actuación son ideas y oportunidades de inversión⁵⁹.

El marketing integrado, es decir, con mayor colaboración empresarial, es fundamental para mejorar la competitividad de las PYMES y reducir así los costes internos del *cluster*. Por ello se considera importante que se continúe con el presupuesto extraordinario en Promoción para campañas de comunicación en televisión, redes sociales o en los puntos de venta a nivel nacional, y para las acciones publicitarias en los mercados internacionales. Internacionalmente sería estratégico dirigir el reparto de las inversiones entre clientes potenciales como China y Estados Unidos que tiene grandes posibilidades con la DOCa Rioja para mejorar el posicionamiento de la marca. (Berdonces, 2019)

La diversificación de las bodegas⁶⁰ con la creación de restaurantes, alojamientos o museos que fomentan el enoturismo, impulsa la sinergia con industrias conexas dentro del *cluster* para mejorar la economía regional y otorgar más competitividad.

Un aumento de inversión en I+D+i sería conveniente para impulsar la productividad y el ahorro de costes en el largo plazo. Un ejemplo es el uso de drones que mejoren el control de los cultivos gracias a sus sensores. De esta manera se puede anticipar la existencia de plagas que requieran el uso de productos químicos; un acercamiento a una producción más ecológica. En esta línea de inversión, otra propuesta

⁵⁹ Las propuestas de inversión se hacen en base al presupuesto de gastos del sector vitivinícola riojano recogido por el Consejo Regulador en 2019 (Anexo XV: Tabla 10), amparado por subvenciones como las del OMC.

⁶⁰ Es la línea de ayudas para inversiones en bodegas que propone El nuevo Programa de Apoyo al Sector Vitivinícola 2019-2023.

es apostar por mayor sostenibilidad como factor competitivo con instalaciones para el uso de energías renovables como la solar.

Una característica “incapacitante” es el bajo nivel de conocimiento específico sobre el vino DOCa Rioja en el mercado exterior, lo que dificulta promover la marca de forma adecuada. Por ello, se debe ampliar el conocimiento a través de formación especializada; por ejemplo, con una oferta de becas para masters que responderían a la demanda formativa de empresas o el refuerzo a las funciones de la Cátedra de Internacionalización de la Universidad de la Rioja, entre otros programas y entidades.

Estas propuestas para mantener e incentivar la competitividad del *cluster* del vino Rioja son estrategias de diferenciación acompañadas del conocimiento de los mercados objetivo y el mantenimiento de los estándares de calidad DOCa Rioja.

5. *Resultados del estudio y conclusiones*

Este caso de estudio de la competitividad del *cluster* del vino Rioja con una perspectiva de largo plazo y basado en el modelo de Porter, demuestra la superioridad de la DOCa Rioja sobre otras regiones vitivinícolas españolas.

Factores de entrada como la división en tres zonas geográficas, sus climas y características del suelo y la variedad de tipos de vinos jóvenes o envejecidos ofertados, determinan la calidad que ha permitido la valoración oficial “excelente” del producto.

La complejidad y particularidades de la cadena de valor como la pluralidad de agentes económicos, la conexión entre industrias y la eficacia en sus estrategias de diferenciación, a su vez condicionadas por los criterios del Consejo regulador que certifican una rentabilidad mínima; aportan competitividad a todas las fases de la producción y comercialización del vino y, por lo tanto, al conjunto del *cluster*.

La especialización en vino embotellado, mayoritariamente tinto y de variedad tempranillo, es acorde con las condiciones de demanda especialmente de España, que cuenta con un tipo de consumidor sofisticado que aporta valor al producto. Este consumo es un aliciente para industrias conexas como el enoturismo, que trata de ofrecer no solo un vino de calidad como producto, sino también como experiencia. El vino Rioja es más que una bebida, es un bien socioeconómico.

El nivel de inversión en Promoción y Comunicación internacional de la marca Rioja es otro factor de la competitividad de la DOCa Rioja para hacer frente a la rivalidad de los nuevos países productores del vino, de la venta a granel y las nuevas tendencias del sector vitivinícola. Lo que, hasta ahora, ha permitido al vino Rioja mantenerse como líder en el mercado exterior.

Se está trabajando cada vez más en I+D+i, concretamente en innovación, para abordar los retos que presenta la globalización, la rivalidad local y las nuevas necesidades de demanda. Asimismo, el *cluster* mantiene una clara ventaja competitiva por sus estrategias de diferenciación en calidad que son su fuerte principal.

Pese a haberse demostrado históricamente el alto nivel de competitividad del *cluster* y sus capacidades para mantenerlo, todavía cuenta con oportunidades que no han explotado por completo. Estas oportunidades son claves competitivas para el Rioja del futuro y para las que se proponen unas líneas de actuación: integración del marketing,

diversificación de las bodegas riojanas, mayor inversión en I+D+i y ampliación del conocimiento específico.

Este caso de estudio es un ejercicio de honestidad para concienciar que, efectivamente, el *cluster* de la DOC Rioja es competitivo nacional e internacionalmente. Pero, ante el entorno cambiante del sector vitivinícola a nivel mundial, debe estar preparado y elaborar los planes estratégicos que le permitan mantener su liderazgo en calidad y competitividad.

6. Bibliografía

- Aldonia. (7 de abril de 2018). *Historia del vino de Rioja*. Obtenido de <http://aldonia.es/historia-del-vino-de-rioja/>
- Anderson, K., Norman, D., & Wittwer, G. (2010). *Globalization and the world's wine markets: overview*. Adelaide: Center for International Economic Studies.
- Barco Royo, E. (2014). *Factores determinantes del funcionamiento económico del sector vitivinícola en la DOCa Rioja y su adaptación a los cambios en el entorno económico*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Barco Royo, E., & Navarro Pérez, M. C. (2014). *Factores de cambio en el mercado internacional del vino en un escenario de crisis*. V Premio José Luis Sampedro.
- Barco Royo, E., & Navarro Pérez, M. d. (2014). Los sistemas regionales de la vitivinicultura en España. El caso de la DOCa Rioja. En J. S. Castillo Valero, & R. Compés López, *La economía del vino en España y en el mundo* (págs. 175-208). Cajamar Caja Rural.
- Barco Royo, E., Navarro Pérez, M. C., & Pinillos García, M. (2007). Estrategias de Diferenciación versus Estrategias de Tamaño. El caso de la DOCa Rioja. (J. C. Ayala Calvo, & Grupo de Investigación FEDRA, Edits.) *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (215-216), 13-45.
- BBVA. (2015). *Situación La Rioja 2015*. Madrid: BBVA Research.
- Becattini, G. (abril de 1989a). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*(25).
- Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la "teoría del distrito" contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1, 9-32.
- Becattini, G. (2004). *Industrial Districts. A new approach to industrial change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Becattini, G. (2006a). Vicisitudes y potencialidades de un concepto: el distrito industrial. *Economía Industrial*(359), 21-27.

- Becattini, G., & Rullani, E. (1996). Sistemas productivos locales y mercado global. (F. Pyke, & W. Sengenberger, Edits.) *Información Comercial Española*, 754, 11-24.
- Bellandi, M. (1986). El distrito industrial de Alfred Marshall. *Estudios Territoriales*, 20, 31-44.
- Bellandi, M. (2006). El distrito industrial y la economía industrial. Algunas reflexiones sobre su relación. *Economía Industrial*(359), 43-57.
- Benito Sáez, P. (10 de agosto de 2012). *La Regiones Vitícolas de La Rioja*. Obtenido de Urbina Vinos: <http://urbinavinos.com>
- Berdonces, J. C. (30 de diciembre de 2019). *Rioja centra los esfuerzos de promoción exterior de sus vinos en EE UU y China*. Obtenido de Diario El Correo: <https://www.elcorreo.com/alava/>
- Bodegas Montecillo. (2019). *La Importancia de las Barricas*. Obtenido de Crónicas del Vino: <https://www.bodegasmontecillo.com/>
- Bodegas Zintzo, & Consejo Regulador. (11 de julio de 2017). *¿Por qué los vinos de Rioja Alavesa envejecen en barricas de roble?* Obtenido de Bodegas Zintzo Álava: <https://bodegaszintzo.com/es/>
- Brémond, J. (17 de enero de 2014). Rioja: a specific and efficient economic model for wine region organization. *Journal of Wine Research*, 25(1), 19-31.
- Buciuni, G., & Pisano, G. P. (2015). *Can Marshall's Clusters Survive Globalization?* Boston: Harvard Business School .
- Carreto Sanginés, J. (noviembre-diciembre de 2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *Economía Informa*(383), 90-106.
- Castillo Valero, S., & Compés López, R. (2014). *La Economía del vino en España y en el mundo*. Impreso en España: Cajamar Caja Rural.
- Centoze, A. L. (2010). Transitional Cluster Development: A Case Study From the New York Wine Industry. *Economic Development Quarterly*, 24(3), 251-260.
- Comité Champagne. (2019). *Terruño y Denominación. La Denominación de Origen Controlada (AOC)*. Obtenido de <https://www.champagne.fr/es/terruño-denominación/denominación/reglas-denominacion-de-origen-controlada-aoc>

- Compés López, R., Montoro Cavero, C., & Simón Elorz, K. (2014). Internacionalización, competitividad, diferenciación y estrategias de calidad . En L. E. Mundo, *Castillo Valero, Juan Sebastián; Compés López, Raúl* (págs. 311-345). Cajamar Caja Rural.
- Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas. (31 de julio de 2018). *Producción 2018. Superficie de viñedo*. Obtenido de "cecre": <http://vinosdo.wine/sala-de-prensa/el-sector-en-cifras/>
- Consejo Regulador. (2017). *Memoria 2017*. Logroño: Javier Pascual Corral.
- Consejo Regulador. (2019). *Memoria Anual 2019*. Obtenido de Rioja Wine DOCa: <https://www.riojawine.com/>
- Consejo Regulador. (2019). *Nueva Normativa en los Vinos de Rioja*. Logroño: Consejo Regulador DOCa Rioja.
- Consejo Regulador. (2019). *Calificación de añadas*. Logroño: El Rioja Prensa.
- Consejo Regulador, (2019a). *Evolución de la vitivinicultura en la DO Calificada Rioja / Histórico*. Rioja en cifras estadísticas.
- Consejo Regulador. (2019b). *Evolución de la Vitivinicultura DO Calificada Rioja / Última Década*. Rioja en cifras estadísticas.
- Consejo Regulador. (2019c). *Evolución de la comercialización de vinos Rioja 1985-2019 (en litros)*. Rioja en Cifras Estadísticas.
- Consejo Regulador. (2019d). *Evolución de hectáreas, producción de uva y elaboración del vino (1985-2019)*. Rioja en cifras estadísticas.
- Delgado Jiménez, A. (2011). *De la crisis fordista a la crisis de la financiarización* . Madrid: Polis.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 10, 495-518.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, Convergence and Economic Performance. *Research Policy*, 43(10), 1785-1799.

- DOCa Rioja. (2018). *Guía Informativa de las menciones obligatorias en el etiquetado de los vinos protegidos por la Denominación de Origen Calificada Rioja*. Rioja Wine.
- DOCa Rioja. (19 de mayo de 2018). *Rioja en los mercados*. Obtenido de <https://www.riojawine.com/es-es/noticias/>
- DOCa Rioja. (2019). *Así es Rioja*. Obtenido de Denominación de Origen Calificada Rioja: <https://www.riojawine.com/es-es/>
- DOCa Rioja. (2019). *Garantía de Calidad*. Obtenido de Consejo Regulador DOCa Rioja: <https://www.riojawine.com/es-es/consejo-regulador-doca-rioja/>
- DOCa Rioja. (3 de junio de 2019). *Rioja enriquece su actual etiquetado*. Obtenido de <https://www.riojawine.com/es-es/noticias/>
- Domingo Begazo, J. (2004). La Competitividad y los Clusters como elemento de desarrollo del país. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(7), 45-55.
- Espinoza Benedetti, H. E. (2003). *Clusters: Teoría y Desarrollo*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Estrada, A. (12 de julio de 2019). *La Denominación de Origen Rioja apuesta por el Turismo de Reuniones*. Madrid: GEBTA España. Obtenido de CONEXO: Diario Online de Congresos, Reuniones e Incentivos
- Feldman, M. P., & Francis, J. L. (2004). Homegrown solutions: Fostering cluster formation. *Economic Development Quarterly*, 18, 127-137.
- Foro Económico Global. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. WEF.
- Fuster Olivares, A. (2019). *La Resiliencia de los distritos industriales durante la recesión: un análisis del caso valenciano*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Giuliani, E., Morrison, A., & Rabelloti, R. (2011). *The Changing Geography of Wine Production*. Cheltenham: Edwar Elgar.
- Gobierno de La Rioja. (2017). *Plan de Desarrollo Industrial de La Rioja 2017/2020*. Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja.
- Gobierno de La Rioja. (2019). *Ayuntamiento de Anguiano La Rioja*. Obtenido de Mapa de Situación: <http://www.ayuntamientodeanguiano.org/>

- Gobierno de La Rioja, & Red AEIS. (2016). *26 CRV*. Obtenido de Innovación. Clusters Riojanos: <https://www.larioja.org/innovacion/>
- Gómez Alonso, M. (2017-2018). *Análisis económico-financiero de la DOC Rioja*. Logroño: Universidad de la Rioja.
- Gómez Urdáñez, J. (2000). *El Rioja histórico. La Denominación de Origen y el Consejo Regulador*. Logroño: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja.
- Gómez-Benares, F., & Larreina, M. (2009). Una valoración de un sector económico clave: El vino Rioja. *Revista de Contabilidad y Dirección*(8), 207-220.
- Greici, S., França Vargas, C. A., Gama Boaventura, J. M., & dos Santos, S. A. (18 de abril de 2016). Competitiveness of clusters: A comparative analysis between wine industries in Chile and Brazil. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 190-213.
- Held, J. R. (1996). Clusters as an economic development tool: Beyond the pitfalls. *Economic Development Quarterly*, 10, 249-261.
- Hidalgo, P. (9 de diciembre de 2015). Conservación del vino en Botella. (C. R. Rioja, Ed.) *La botella juega un papel de la máxima importancia en la enología*. Obtenido de La botella juega un papel de la máxima importancia en la enología: <http://larioja.com>
- Huetz de Lemps, A. (1967). *Vignobles et vins du Nord-Ouest de l'Espagne*. Burdeos: 2 vols.
- ICEX. (2012). *Memoria Anual*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.
- INE. (2019a). *Contabilidad regional de España. Revisión Estadística 2019*. Madrid: INE.
- INE. (2019b). *Contabilidad nacional de España. Revisión Estadística 2019*. Madrid: INE. Obtenido de INE.
- Kenneth, C. L. (2008). *Management Information Systems. A contemporary perspective*. Nueva York: Pearson Prentice Hall.
- Kitson, M., Martin, R., & Tyler, P. (2004). Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*, 38(9), 991-999.

- Krugman, P. (1994). Competitividad: Una peligrosa obsesión. *Ciencia Política*, 36, 147-163.
- La Prensa del Rioja. (2018). *Memoria del Consejo Regulador de Rioja*. Logroño.
- La Rioja. (18 de febrero de 2020). *El PIB creció en La Rioja un 1,9 % en 2019, según la Contabilidad Trimestral*. Obtenido de La Rioja: <https://www.larioja.com/>
- Larreina González, M. A., & Larreina Díaz, M. (2006). *Rioja Alavesa. El gran vino del País Vasco*. Álava: Diputación Foral de Álava.
- Larreina, M. (2005a). *"Historia del vino Rioja" en Larreina y Tolosa Vinos y Bodegas de Rioja*. Barcelona: LT & A.
- Larreina, M. (2006). Los clusters y el desarrollo de regiones vitivinícolas. El distrito agroindustrial del Rioja. (G. d. Rioja, Ed.) *Conference on the V World Wine Forum*, 255-266.
- Larreina, M., & Gómez-Benares, F. (2004). *El distrito vitivinícola de Rioja: más allá del Cluster*. Logroño: IV Foro Mundial del Vino.
- Larreina, M., & Gómez-Benares, F. (2005). *La Enópolis riojana. El vino como motor del desarrollo de su Región*. Alcalá de Henares: Universidad de Deusto.
- León, Á. E., Tabales, J. M., & García, F. J. (2015). Nuevo escenario del sector del vino español. Perspectivas estratégicas internacionales. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*(3068), 57-67.
- M.A.P.A. (2016). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del vino*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Londres: MacMillan.
- Martínez Arregui, B. (2019). *Plan de Internacionalización para 2019*. Gobierno de La Rioja, Consejería de Presidencia, Relaciones Internacionales y Acción Exterior La Rioja . Calahorra, Rioja Baja: Medios Riojanos.
- Martínez Senabre, M. (2012). *Análisis Económico del Cluster Vitivinícola de Utiel-Requena*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

- Motoyama, Y. (noviembre de 2008). What Was New About the Cluster Theory? (U. o. California, Ed.) *Economic Development Quarterly*, 353-363.
- Mueller, R. A., & Sumner, D. A. (2006). *Clusters of grapes and wine*. Montpellier: 3rd International Wine Business Research Conference.
- Navarrete Nossa, J. D., Montoya Restrepo, L. A., & Montoya Restrepo, I. A. (2009). Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos. *Revistas Universidad Nacional de Colombia*, 19(34), 35-52.
- Nielsen, & Observatorio Español del Mercado del Vino. (10 de mayo de 2019). *La DOCa Rioja ratifica su apuesta por el valor manteniendo su liderazgo en 2018*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/>
- Nielsen, & Observatorio Español del Mercado del Vino. (junio de 2020). *Las exportaciones de vino de Rioja aumentaron en 2019 un 2% en valor en su apuesta por fortalecerse como marca en el exterior*. Obtenido de Tecnovino. El Portal para el profesional de la industria vitivinícola: <https://www.tecnovino.com/>
- Observatorio de Ocupaciones del SEPE. (abril de 2019). *Informe del Mercado de Trabajo de la provincia de La Rioja. Datos 2018*. Obtenido de Catálogo general de publicacones oficiales: <http://publicacionesoficiales.boe.es>
- OCDE. (1992). *Technology and the Economy*. Paris: The Technology/Economy Programmed.
- OEMV. (2019). *Superficie de viñedo en España - Año 2019*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- OIV. (2010). El vidrio es la opción más positiva para el envasado del vino. (I. Sánchez Recarte, Ed.) *VII Foro Mundial del Vino*.
- OIV. (2017). *Los datos sobre la coyuntura económica mundial*. París: OIV.
- Parlamento Europeo, & Consejo de la Unión Europea. (17 de diciembre de 2013). *Diario Oficial de la Unión Europea: REGLAMENTO (UE) N° 1308/2013*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: OCM Sector Vitivinícola : <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/regulacion-de-los-mercados/organizaciones-comunes-de-mercado-y-regimenes-de-ayuda/ocm-vitivinicola/>

- Plan Estratégico. (1 de abril de 2005-2020). *El Consejo Regulador de Rioja y Deusto Business School apuestan por la formación para fomentar la competitividad de las empresas del sector*. Logroño: Consejo Regulador.
- Plan Estratégico La Rioja. (2020). *El Modelo Socioeconómico de La Rioja para situarse entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa*. Consejería de Industria, Innovación y Empleo. Gobierno de La Rioja.
- Pleno del Consejo Regulador. (20 de diciembre de 2019). *Presupuestos 2020*. Obtenido de Noticias DOCa Rioja: <https://www.riojawine.com/es-es/noticias>
- Pliego de Condiciones. (2020). *Pliego de Condiciones de la Denominación de Origen Protegida (Denominación de Origen Calificada) "Rioja"*. Madrid: M.A.P.A.
- Porter, M. E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nova Science Publishers.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (enero de 1998). The Adam Smith address: Location, clusters, and the "new" microeconomics of competition. *Business Economics*, 33(1), 7-13.
- Porter, M. E. (1998a). Clusters and competition: New agendas for companies, governments, and institutions. *On Competition*, 197–299.
- Porter, M. E. (1998b). Competing across locations: enhancing competitive advantage through a global strategy. *On Competition*.
- Porter, M. E. (enero-febrero de 1999). Los clusters y la competencia. *Harvard Business Review*, 1(2), 30-45.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 15-34.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.

- Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. En M. E. Porter, *Understanding Business Processes*. Routledge.
- Porter, M. E. (2003). The Economic Performance of Regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Rebelo, J., & Caldas, J. (2013). The Douro wine region: a cluster approach. *Journal of Wine Research*, 24(1), 19-37.
- Remesal, A. (2019). *El coste de vestir un vino*. Logroño: Vocento.
- Serrano Plaza, J. (2016). *Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. Análisis de la cadena de producción y distribución*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Sforzi, F., & Boix, R. (2015). ¿Qué pasa con el distrito industrial en la ciencia regional? *Investigaciones Regionales*, 32, 61-73.
- Sraffa, P. (1930). A criticism and arejoinder. *Economic Journal*, 40, 89-93.
- Sraffa, P. (1930). Increasing Returns and the Representative firm. Economic Journal Symposium.
- Sraffa, P. (1960). *The Production of Commodities by Means of Commodities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tapiador, Í. (2019). *Comunicación y Promoción DOCa Rioja*. Logroño: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja.
- Tecnovino, Consejo Regulador, & Gobierno de Álava. (septiembre de 2018). *Ayudas a las bodegas que desarrollen etiquetado o acciones de promoción con las nuevas indicaciones de la DOC Rioja*. Álava: Revista Digital Tecnovino.
- Universidad de La Rioja, & Instituto Catalán del Corcho. (15 de marzo de 2017). La importancia del Corcho. Interacción vino-corcho. (Consejo Regulador DOCa Rioja, Ed.) *Diario La Rioja*.
- Unwin, T. (2001). *El vino y la viña: geografía histórica de la viticultura y el comercio del vino*. Barcelona: Tusquets.
- Van der Weij Cañigueral, M. (2013). *Análisis, Tendencia e Innovación del Mercado del Vino en España*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Whitaker, J. K. (1975). *Early Economic Writings of Alfred Marshall*. Londres: McMillan.

Zacarelli, S. B. (2008). *Clusters e rede de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas.

7. *Anexos*

Anexo I. Características de los distritos industriales propuestas por Giacomo Becattini.

- Emplazamiento localizado estable en el tiempo en el que se producen conexiones entre las empresas.
- Naturaleza compuesta por su inclinación a múltiples sectores, que aporta estabilidad frente a otras industrias.
- Habilidad de renovación: los distritos son capaces de sustituir sectores viejos para incorporar nuevos con mayor nivel de especialización, pero sin perder la identidad.
- Énfasis en la importancia de la delimitación geográfica y la diversificación de la actividad productiva al incluir el término de “ciudad industrial”. (Becattini & Rullani, 1996)
- Los distritos industriales son fenómenos socioeconómicos porque incluyen el sentimiento de pertenencia a una industria determinada. (Becattini, 1989a)

Fuente. Elaboración propia

Anexo II. Esquema de la aproximación a la cadena de producción del vino.

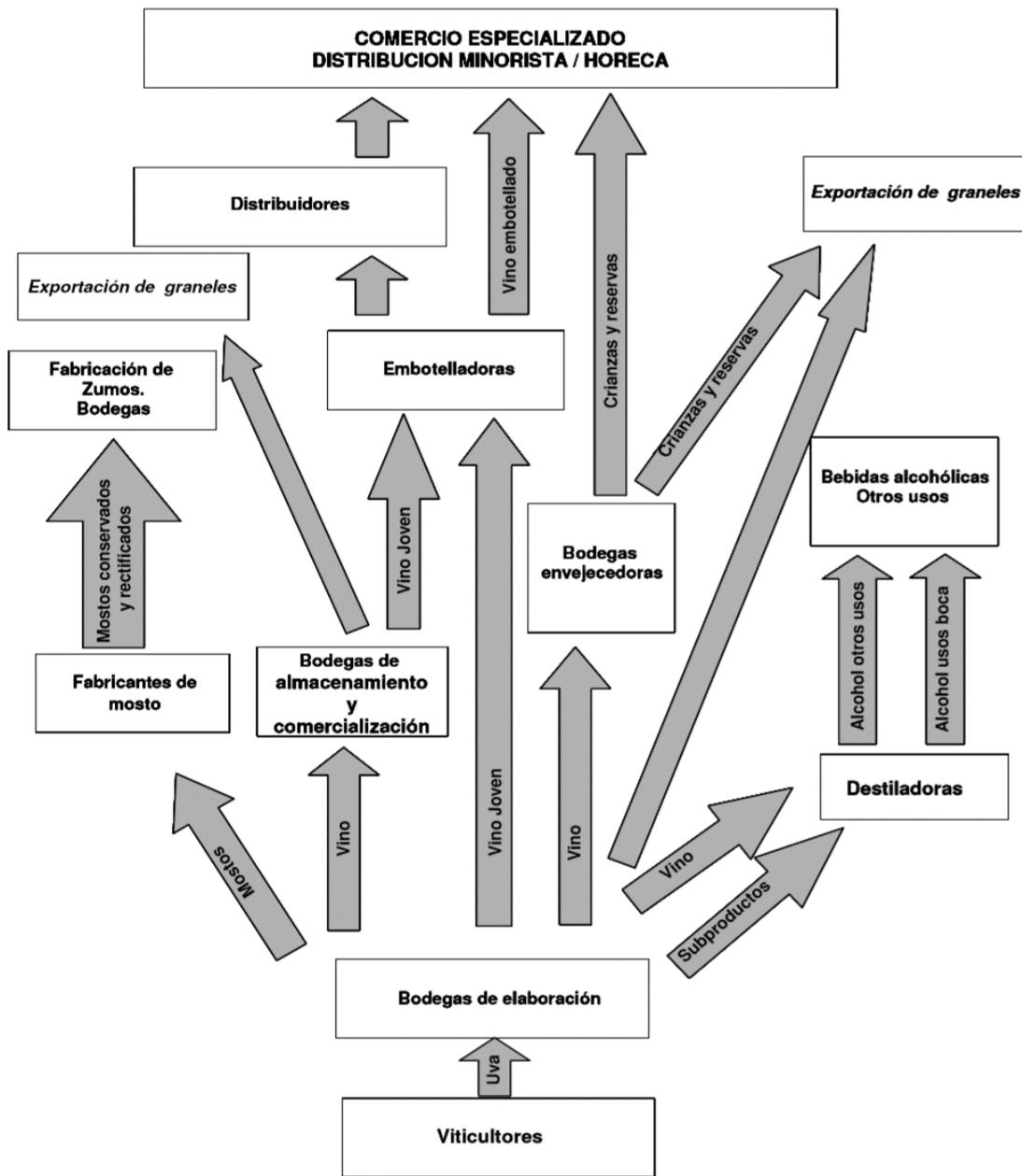


Figura 2. Fuente: (M.A.P.A, 2016, pág. 33)

Anexo III. Evolución (2004-2016) del PIB total de España y el sector primario español (miles de €)

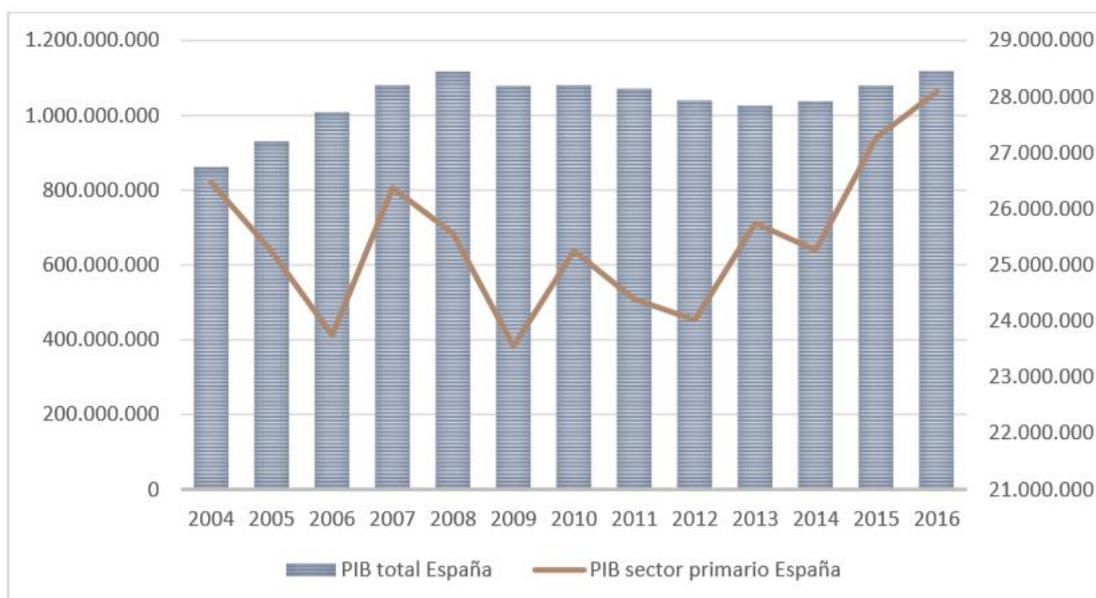


Gráfico 2. Fuente. Datos del (INE, 2019b)

Anexo IV. Evolución (1985-2019) de las ventas del sector vitivinícola de La Rioja en el mercado interior y en el exterior

AÑOS	Ventas en litros		
	Mercado Interior	Mercado Exterior	Total
1985-1995	1.058.170.370	399.344.884	1.457.515.254
1996-2006	1.536.317.845	713.036.012	2.249.353.857
2007-2017	1.932.721.156	1.038.382.232	2.971.103.388
2018	166.887.988	96.450.717	263.338.705
2019	161.625.056	94.289.028	255.914.084

Tabla 1. Fuente: elaboración propia (Consejo Regulador, 2019c)

Anexo V. Información sobre el Mercado de Trabajo dedicado a la elaboración del vino en La Rioja

Ocupaciones con más contratos por grupo ocupacional						
Grupo ocupacional	Total contratos	% total contratos	% var. 2018/2017	Índice de rotación	Tasa de estabilidad	Tasa de mujeres
Trabajadores de la elaboración del vino	374	0,21%	9,04%	1,47	9,09	26,47

Ocupaciones más solicitadas por los demandantes parados según grupo ocupacional					
Grupo ocupacional (22/50) ⁶¹	Total solicitudes	% total solicitudes	% var 2018/2017	Tasa de mujeres	Tasa < 30 años
Trabajadores de la elaboración del vino	611	0,89%	-5,42%	30,28	18,00

Tabla 2. Información sobre el Mercado de Trabajo dedicado a la elaboración del vino en La Rioja. Fuente: Elaboración propia (Observatorio de Ocupaciones del SEPE, 2019, pág. 105)

Con relación al aumento del mercado de trabajo, cabe remarcar la importancia del enoturismo en La Rioja; ofrece más de 800 puestos de trabajo en bodegas frecuentadas por viajeros constantemente por sus visitas guiadas⁶². Asimismo, en los últimos años, el salario medio de los puestos de elaboración del vino según el Plan de Desarrollo Industrial 2017-2020, ha sido el más elevado dentro del sector industrial (aprox. 32.500 por asalariado al año). Este mismo Plan estableció que la elaboración del vino⁶³ se ha situado en segundo lugar tras el sector del calzado, suponiendo en los últimos años un 10,2% de la ocupación de puestos de trabajo en la comunidad autónoma.

⁶¹ De las 50 ocupaciones más solicitadas por los demandantes parados de La Rioja, las ocupaciones relacionadas con la elaboración del vino está en la posición N.º 22.

⁶² En 2018 se registraron 810.476 visitas a las bodegas de la DOCa Rioja; una cifra llamativa.

⁶³ *Cifra de negocios* de la elaboración del vino: 700 millones de euros y *VAB* de la elaboración del vino: 13,3% (Gobierno de La Rioja, 2017)

Anexo VI. Evolución de hectáreas, producción de uva y elaboración del vino (1985-2019)

AÑO	HECTÁREAS PRODUCTIVAS			PRODUCCIÓN (kg. de uva)	RENDIMIENTO MEDIO (kg/ha)	ELABORACIÓN AMPARADA (litros)
	TINTAS	BLANCAS	TOTAL			
1985	29.903	9.094	38.817	241.296.770	6.319	173.346.717
1986	29.936	9.079	39.015	173.529.246	4.448	119.830.258
1987	30.206	9.065	39.271	186.151.310	4.740	133.749.709
1988	33.049	8.997	42.046	180.410.559	4.291	131.082.102
1989	33.851	8.840	42.691	223.279.641	5.230	160.609.524
1990	34.182	8.669	42.851	225.635.498	5.266	161.242.940
1991	34.381	8.509	42.889	213.410.823	4.976	145.345.353
1992	35.848	8.227	44.075	214.637.991	4.870	149.938.412
1993	37.528	8.247	45.775	249.738.789	5.456	173.920.771
1994	38.955	8.238	47.193	241.689.232	5.121	168.843.546
1995	39.267	8.090	47.357	303.643.224	6.412	217.910.968
1996	39.378	7.923	47.301	340.408.707	7.197	244.468.446
1997	39.920	7.844	47.764	359.612.606	7.529	253.574.457
1998	40.679	7.709	48.388	386.776.917	7.993	273.560.471
1999	42.522	7.484	50.006	305.342.334	6.106	216.241.745
2000	44.676	7.339	52.015	490.669.779	9.431	310.801.915
2001	46.999	6.799	53.798	367.989.290	6.848	242.347.992
2002	49.459	6.086	55.545	284.289.535	5.118	196.823.899
2003	51.194	5.386	56.580	437.607.739	7.734	298.418.768
2004	53.161	4.975	58.136	472.281.522	8.124	269.695.002
2005	54.567	4.645	59.212	445.091.696	7.517	273.940.000
2006	55.931	4.458	60.389	421.440.239	6.979	278.180.000
2007	56.569	4.204	60.773	412.617.538	6.789	273.687.537
2008	56.825	4.057	60.882	396.622.326	6.515	272.118.653
2009	57.344	3.926	61.270	412.387.909	6.731	277.558.000
2010	58.109	3.851	61.960	395.196.593	6.378	255.904.080
2011	58.375	3.768	62.143	387.618.868	6.238	267.647.691
2012	58.389	3.764	62.153	354.904.866	5.710	245.704.466
2013	58.026	3.814	61.840	368.421.839	5.958	253.441.316
2014	57.761	3.884	61.645	434.006.506	7.040	295.164.588
2015	57.866	4.004	61.870	441.887.833	7.142	298.825.948
2016	57.998	4.621	62.619	462.472.339	7.385	317.828.229
2017	58.623	5.592	64.215	349.494.277	5.443	250.164.769
2018	59.037	5.965	65.001	485.854.620	7.475	336.124.391
2019	59.747	5.979	65.726	385.810.919	6.727	270.895.530

Tabla 3. Fuente. (Consejo Regulador, 2019d)

En esta tabla se puede apreciar el aumento de la superficie de viñedos cultivados en La Rioja, incrementando siempre el peso del sector vitivinícola en la economía regional. Además, se puede observar la variación de producción y rendimiento.

Anexo VII. Evolución de la vitivinicultura en la DOCa Rioja

		1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	% VARIACIÓN 1985/2015
SUPERFICIE DE VIÑEDO PRODUCTIVO (hectáreas)		38.817	43.074	47.346	52.029	59.212	61.960	61.870	+ 59,4%
PRODUCCIÓN AMPARADA (millones de litros)*		173,35	161,24	217,91	310,80	273,94	255,90	298,83	+ 72,4%
RENDIMIENTO (hl/ ha)		44,5	37,43	46,03	59,74	46,26	41,30	48,30	—
COMERCIALIZACIÓN (millones de litros)	Mercado interior	67,75	77,75	125,78	120,12	179,44	181,26	177,41	+ 162%
	Mercado exterior	28,63	26,03	59,12	39,86	71,23	85,86	106,61	+ 272,4%
	TOTAL VENTAS	96,38	103,78	184,90	159,98	250,67	267,12	284,02	+ 195%
EXISTENCIAS a 31 de diciembre (millones de litros)	Vinos años anteriores	182	315,91	246,89	459,42	529,63	587,67	496,03	+ 173%
	Última cosecha	173	161,24	214,12	309,81	273,06	254,93	296,68	+ 72,4%
	TOTAL EXISTENCIAS	355	477,15	461,01	769,23	802,69	842,60	792,71	+ 124%
RELACIÓN DE EXISTENCIAS / VENTAS		3,7	4,28	2,41	4,62	3,13	3,07	2,73	—
NÚMERO DE BODEGAS EMBOTELLADORAS		58	310	372	443	559	572	594	+ 925%
NÚMERO DE BODEGAS DE CRIANZA		58	103	153	222	324	375	381	+ 557%
NÚMERO DE BARRICAS (en miles)		450	547	598	939	1.161	1.292	1.271	+ 183%

Tabla 4a. Evolución (1985-2015) de los principales indicadores del sector vitivinícola en la DOCa Rioja. Fuente. (Consejo Regulador, 2019a)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
SUPERFICIE DE VIÑEDO PRODUCTIVO (hectáreas)		61.960	62.143	62.153	61.840	61.645	61.870	62.620	64.215	65.001	65.726
PRODUCCIÓN AMPARADA (millones de litros)*		255,90	267,65	245,70	253,44	295,16	298,83	317,83	250,16	336,12	270,90
RENDIMIENTO (hl/ ha)		41,30	43,07	39,53	40,98	47,88	48,30	50,76	38,96	51,71	41,22
COMERCIALIZACIÓN (millones de litros)	Mercado interior	181,26	176,99	169,45	174,98	175,00	177,41	178,77	175,83	166,89	161,62
	Mercado exterior	85,86	91,92	96,97	102,18	105,79	106,61	103,77	108,34	96,45	94,29
	TOTAL VENTAS	267,12	268,91	266,42	277,16	280,79	284,02	282,44	284,17	263,34	255,91
EXISTENCIAS a 31 de diciembre (millones de litros)	Vinos años anteriores	587,67	568,81	563,69	525,30	491,58	496,03	506,47	532,69	512,59	584,97
	Última cosecha	254,93	266,88	244,51	252,49	293,20	296,68	314,98	248,09	334,37	270,36
	TOTAL EXISTENCIAS	842,60	835,69	808,20	777,79	784,78	792,71	821,45	780,78	846,96	855,33
RELACIÓN DE EXISTENCIAS / VENTAS		3,07	3,03	2,96	2,74	2,72	2,73	2,84	2,68	3,14	3,25
NÚMERO DE BODEGAS EMBOTELLADORAS		572	583	581	587	600	594	601	607	600	574
NÚMERO DE BODEGAS DE CRIANZA		375	382	386	392	403	381	391	396	396	449
NÚMERO DE BARRICAS (en miles)		1.292	1.290	1.278	1.262	1.284	1.271	1.326	1.368	1.385	1.356

Tabla 4b. Evolución de los principales indicadores del sector vitivinícola en la DOCa Rioja en la última década. Fuente. (Consejo Regulador, 2019b)

Anexo VIII. Esquema del distrito industrial del sector del vino de La Rioja y sus características.

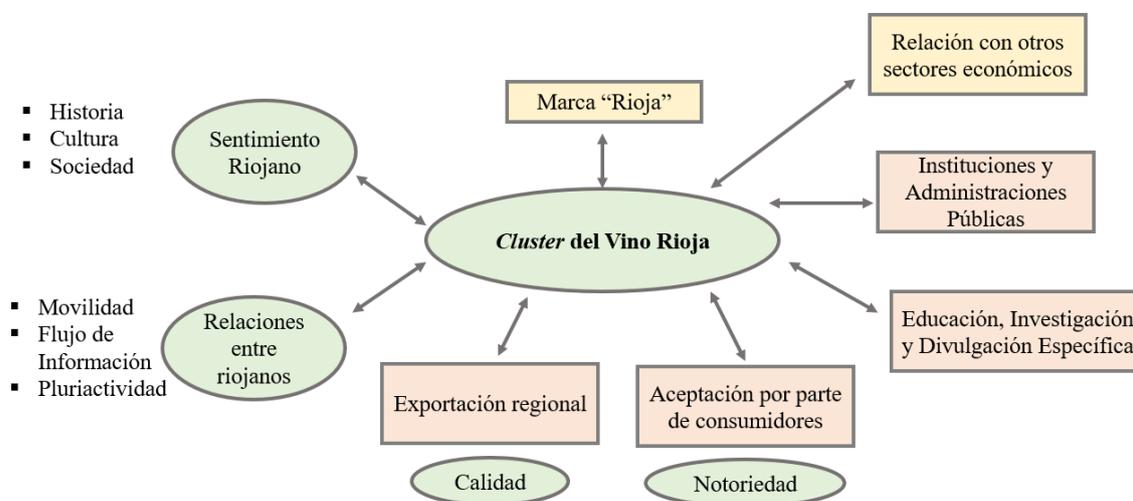


Figura 7. Fuente: elaboración propia (Larreina & Gómez-Benares, 2005)

Como se observa en la Figura 7, los elementos que definen el esquema son los siguientes: *unas características socioculturales apropiadas para la producción del vino; estructura de red entre empresas y en las relaciones personales. La aglomeración de empresas integradas en el cluster del vino, casi todas PyMEs⁶⁴ con una importante división del trabajo entre ellas; importancia de las exportaciones: un 30% de la facturación de las bodegas y un porcentaje similar de las exportaciones totales de Rioja; incorporación del territorio a los productos vinícolas: sentimiento de pertenencia y aceptación de la calidad del vino Rioja por los consumidores; instituciones específicas del distrito: Consejo Regulador, Organización Interprofesional del Vino Rioja...; conocimiento práctico y científico ligado al producto que genera el distrito, con instituciones como la Enológica de Haro, la Casa del Vino, la Universidad de La Rioja...; y movilidad socio-profesional entre empresas relacionadas con este producto y pluriactividad (viticultores a tiempo parcial).* (Becattini, 1989a)

⁶⁴ Pequeñas y Medianas Empresas

Anexo IX. Tabla de factores naturales (zonas, extensión y características del suelo)

	Tipos de Suelos		
	Arcillo-Calcáreos	Arcillo-Ferrosos	Aluviales
Zonas que abarcan	Rioja Alavesa, la Sonsierra y terrenos de Rioja Alta	Terrenos Repartidos por toda la geografía de la DO	Terrenos Repartidos por toda la geografía de la DO próxima a los ríos
Extensión respecto al total	25%	25%	50%
Características del Terreno	Estructura en terrazas. Parcelas pequeñas	Alomado, rojizo y fuerte, con roca dura y profunda	Llano, con bastante profundidad y canto rodado. Parcelas grandes

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia. (Pliego de Condiciones, 2020, pág. 13)

Anexo X. Clasificación y criterios del vino según la mención tradicional de envejecimiento.

Tipo de Vino ⁶⁵ DOCa Rioja Tinto	Tiempo en bodega de roble de 225 litros	Tiempo en botella
Joven	No necesario	Solo hasta consumo
Crianza	Mínimo 6 meses	Mínimo 18 meses
Reserva	Mínimo 12 meses	Mínimo 24 meses
Gran Reserva	Mínimo 18 meses	Mínimo 42 meses

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia (Consejo Regulador, Nueva Normativa en los Vinos de Rioja, 2019)

⁶⁵ El tiempo de envejecimiento para los vinos blancos y rosados (crianza, reserva y gran reserva) suele ser inferior al del tinto y en bodega.

Anexo XI. Esquema del flujo de la uva y el vino en la DOCa Rioja

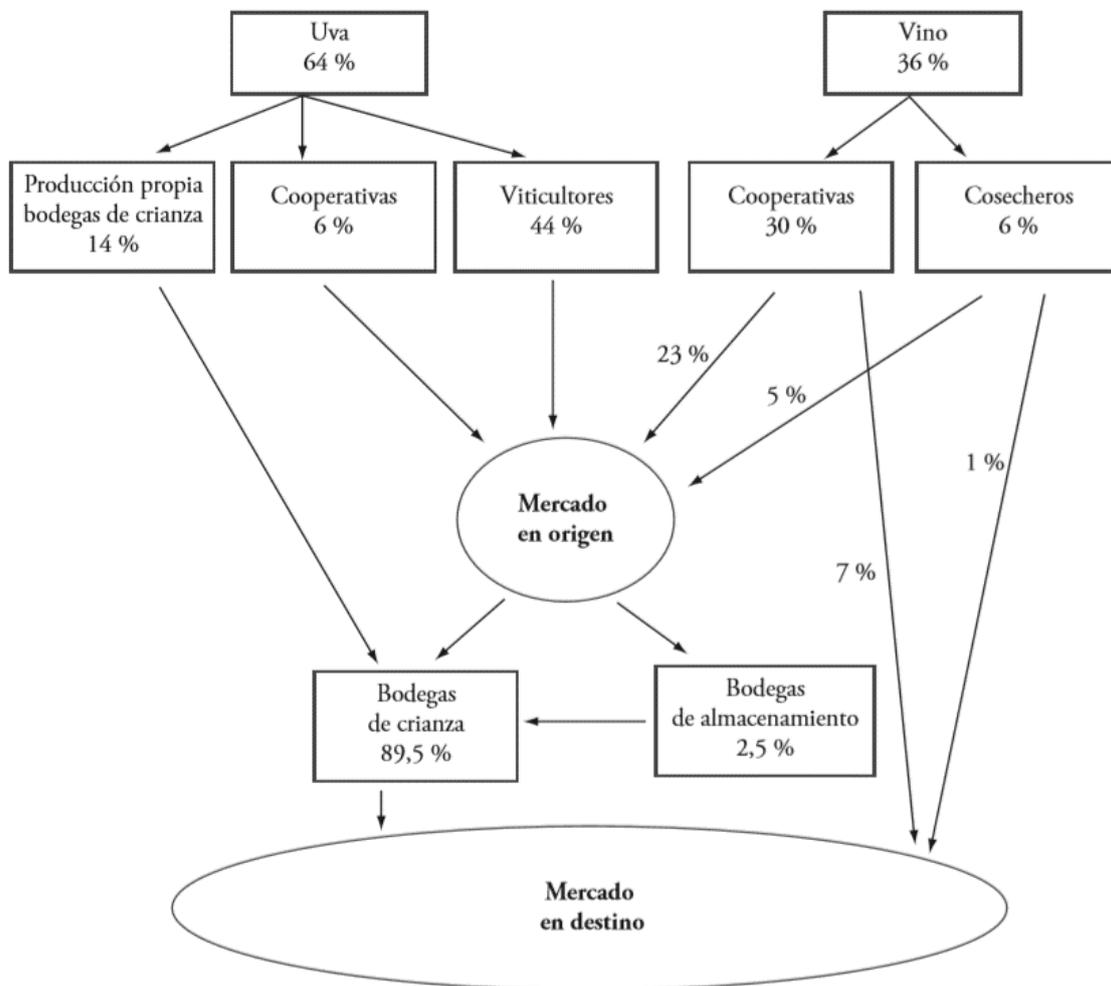


Figura 8. Fuente: (Barco Royo & Navarro Pérez, 2014, pág. 198)

Este esquema es una aproximación para comprender la pluralidad en la estructura de los agentes económicos y el papel de los distintos tipos de bodegas en función de la actividad productiva de la elaboración en la que participan.

Los datos numéricos son de 2007, pero sirven como orientación para entender el poder de participación de cada agente y bodega.

Anexo XII: Tabla de Industrias Conexas del Cluster del Vino Rioja

<p>Industrias proveedoras de algún bien o servicio para el proceso de elaboración del vino</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barricas ▪ Vidrio ▪ Corcho y tapones ▪ Embotelladoras ▪ Etiquetado ▪ Maquinaria del campo ▪ Instalaciones técnicas en las bodegas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesticidas y herbicidas para el cultivo de la vid y el mantenimiento de los viñedos ▪ Empresas de transporte⁶⁶ ▪ Empresas encargadas del reciclaje de residuos
<p>Industrias conexas que guardan más relación con el proceso de comercialización del vino</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación, inspección y controles de calidad ▪ Asociaciones de publicaciones sobre enología ▪ Marketing y publicidad (promoción de la marca Rioja) ▪ Educación e Investigación ▪ Enoturismo y ocio ▪ Hostelería y restauración ▪ Alimentación 	

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia

⁶⁶ Referidas a las empresas de transporte desde el campo hasta las bodegas y luego una vez embotelladas hasta que llega al distribuidor. La complementariedad dentro del mismo *cluster* reduce los costes y hace más eficiente el conjunto de las actividades también en el tiempo y en contaminación

Anexo XIII. Organigrama del Consejo Regulador



Figura 9. Fuente. (Consejo Regulador, 2019)

Además, en cuanto a la responsabilidad del Consejo Regulador para conseguir ese carácter distintivo de la Denominación Rioja, se hace cargo o tiene funciones en: la viticultura, la vendimia, la certificación, el control de calificación a operadores, control en la bodega, documentación de garantía y el control de mercado. (Pliego de Condiciones, 2020)

Anexo XIV: Características de la Estrategia de diferenciación del cluster de la DOCa Rioja.

Estrategia de Diferenciación cluster DOCa Rioja: características y factores de éxito		
De la Organización	De la Demanda	De la Oferta
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modelo de DOCa como garantía de calidad de una única marca colectiva “Rioja”. ▪ Estabilidad en la relación entre los agentes económicos. Colaboración y representación del Consejo Regulador y la Organización Interprofesional. ▪ Controles cuantitativos y cualitativos del proceso y del producto (limitación de rendimientos). ▪ Territorio delimitado por la DOCa Rioja. ▪ Estrategias de expansión internacional sin límites. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo nivel de dependencia de exportaciones. ▪ Mayor volumen de ventas en la variedad de precio medio-alto. ▪ Enfoque prioritario en la inversión en Comunicación y Promoción. ▪ Consumidor nacional sofisticado; buen posicionamiento en el mercado interno. ▪ Capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del sector en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento <i>controlado</i> de la superficie de plantación de viñedos. ▪ Homogeneidad de la producción por la tendencia de la variedad de tempranillo. ▪ Diversidad de climas en tres subzonas, todos adecuados para el cultivo de la vid. ▪ Estructura reticular con participantes en la producción del vino y otros agentes económicos que facilitan la comercialización. ▪ Proceso de envejecimiento del vino característico y distintivo. Recursos de infraestructura e industrias conexas adecuadamente coordinadas.

Tabla 9. Fuente. Elaboración propia (Barco Royo, Navarro Pérez, & Pinillos García, 2007)

Anexo XV: Presupuesto de gastos del sector vitivinícola riojano recogido por el Consejo Regulador en 2019

GASTOS DE PERSONAL	
Retribuciones personal fjo	1.690.521,99
Retribuciones personal eventual	688.363,62
Cuotas Seguridad Social	639.848,69
Gastos sociales	36.490,00
TOTAL CAPITULO I	3.055.224,30
GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS	
Reparaciones y conservación (Edificios, maquinaria y utillaje, material de transporte, mobiliario equipos informática, jardinería, limpieza e inmovilizado material)	98.371,70
Material de oficina, suministros y varios (Materiales, combustibles, comunicaciones, transportes, seguros de locales y de vehículos, tributos, etc.)	279.836,13
Gastos diversos (RR.PP., material promocional, defensa de marca y de la Denominación y gastos imprevistos.)	348.550,26
Trabajos realizados por otras empresas (Informe Nielsen, programación de ordenadores, Plan de Calidad, análisis, muestras y mantenimientos.)	244.157,95
Indemnizaciones por servicios (Viajes, manutención, alojamiento, asistencias, etc.)	329.556,88
TOTAL CAPITULO II	1.300.472,92
INVERSIONES REALES	
Equipos para procesos de informática, mobiliario, enseres y otros	55.660,00
Medidas de control en contraetiquetado y vendimia	1.321.588,00
Control en puntos de venta	41.160,00
Plan Estratégico 2020-2025	110.000,00
Comunicación y Promoción (Ferias, exposiciones, actos, promoción y publicidad en medios, comunicación, concursos, colaboraciones, objetos de promoción)	700.000,00
TOTAL CAPITULO III.....	2.228.408,00
RESUMEN PRESUPUESTO ORDINARIO Y ADICIONAL	
Gastos de personal	3.055.224,30
Gastos en bienes corrientes y servicios	1.300.472,92
Inversiones	2.228.408,00
TOTAL PRESUPUESTO ORDINARIO Y ADICIONAL 2019	6.584.105,22
PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO	
PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN (Mercado Nacional y mercados exteriores: Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Irlanda, China, México, Suiza, Rusia y Canadá)	9.994.952,00
TOTAL PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO	9.994.952,00
TOTAL PRESUPUESTO GLOBAL 2019	16.579.057,22

Tabla 10. Fuente (Consejo Regulador, Memoria Anual 2019, 2019)