



# MÁSTERES de la UAM

Facultad de Ciencias  
Económicas y  
Empresariales /13-14

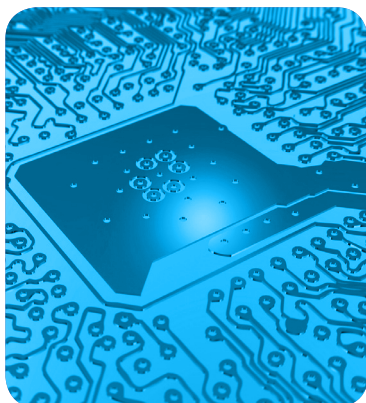
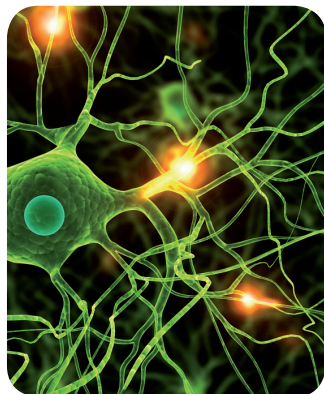
Máster en  
Administración de  
Empresas (MBA)



excelencia Campus Internacional  
UAM  
CSIC+



**Análisis del Sector  
del Vino en España**  
*Congfang Liu*



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR .....	3
<b>1.1 A nivel mundial.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 A nivel nacional.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Características generales .....	7
1.2.2 Características de la Oferta.....	9
1.2.3 Características de la Demanda .....	14
2 ANÁLISIS SECTORIAL.....	16
<b>2.1 Estructura empresarial .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Ratio de concentración .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Nivel de rivalidad.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Nivel de integración vertical.....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Poder negociador de los clientes .....	27
2.4.2 Poder negociador de los proveedores .....	29
<b>2.5 Competidores potenciales .....</b>	<b>31</b>
2.5.1 Barreras de entrada .....	31
2.5.2 Barreras de salida .....	32
<b>2.6 Productos sustitutivos .....</b>	<b>32</b>
3 REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS .....	35

4	COMPORTAMIENTO .....	37
<b>4.1</b>	<b>Principales competidores actuales .....</b>	<b>37</b>
4.1.1	Datos de cada uno de ellos.....	38
4.1.2	Estrategias seguidas por cada uno .....	40
4.1.3	Ratios comparativos.....	42
5	DIAGNÓSTICO Y TENDENCIAS .....	46
<b>5.1</b>	<b>Análisis DAFO .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Posibles escenarios y factores clave de futuro (Enoturismo) .....</b>	<b>48</b>
6	CONCLUSIONES .....	51
7	BIBLIOGRAFÍA .....	53
	ANEXOS .....	56

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo fin de máster es llevar a cabo un análisis del sector de elaboración de vino en España, para poder analizarlo lo hemos dividido en 6 puntos que son: **características generales del sector, análisis sectorial, reguralción y políticas públicas, comportamiento, diagnóstico y tendencias**, y lo último **las conclusiones**.

En el 1º punto para entrar en el tema de **las principales características generales del sector**, empieza con una introducción a nivel mundial sobre el mercado de vino, siguiendo con el mercado nacional donde se puede observar la evolución de producción, exportación, consumo e importación de vino en España. Las características de la oferta incluyen los tipos de vinos que producen a lo largo de la historia y especialmente en el año 2013 donde se producen más vino y qué tipos de vino tienen. Las características de la demanda se analizan principalmente de los principales países que importan el vino español y de los cambios del consumo del vino per cápita en España.

El 2º punto es el central del trabajo, siguiendo **los cinco fuerzas del Porter**, se trata de un **análisis sectorial** donde empieza con los números de empresas y la estructura empresarial, siguiendo con la evolución histórica que se trata de explicar el ciclo de vida del sector del vino, también vienen con unos conocimientos básicos sobre el proceso de elaboración del vino, los tipos y las denominaciones del vino. Excepto de la estructura, los principales puntos también incluyen: el ratio de concentración del sector; el nivel de rivalidad; el nivel de integración vertical que consisten con el poder negociador de clientes y el de proveedores de las empresas de elaboración del vino; sus competidores potenciales y las barreras de entrada y de salida; los productos sustitutivos que principalmente han sido las cervezas y su evolución.

En el 3º punto se puede observar las más recientes **regulaciones y políticas públicas**.

El 4º punto se trata del **comportamiento de todo el sector**. Aquí se puede encontrar con los principales competidores y los datos de cada uno de ellos. Utilizando diferentes estrategias las empresas siguen o con la difereciación de productos, o con la diversificación de negocios. Sacando los

---

datos de **SABI** se comparan los diferentes ratios y pretendemos sacar el porqué, ect.

En el 5º punto se hará **un diagnóstico y se predice sus tendencias**. A través del análisis DAFO se puede ver en qué situación está el sector del vino y qué se puede reaccionar para enfrentar la crisis que estamos viviendo actualmente. El 6º punto serán las principales conclusiones de todo el trabajo.

Seguendo los libros de **GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): La Dirección Estratégica de La Empresa Teoría y Aplicaciones**, **HILL, C.W. y JONES, G.R.(2000): Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**, McGraw-Hill, **GRANT, R.M. (2006): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**, **PORTER M. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, para analizar el sector de vino se relaciona la teoría de los libros con los datos que se saca de diferentes fuentes: **SABI, Euromonitor International, INE (Instituto Nacional de Estadística), OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino), OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino), ICEX (España Exportaciones e Inversiones), Agencia Tributaria, MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente), FEGA (Fondo Español de Garantía Agraria) y EUROSTAT.**

El código CNAE 2009 (Código Nacional de Actividades Económicas) del Sector del Vino es **1102 la elaboración de vinos**. Todas las empresas españolas que tengan este código van a estar dentro del análisis. El ámbito geográfico lo constituye **todo el territorio nacional español** donde se ha elaborado el vino. La moneda que se utiliza en este análisis es el Euro.

En términos de tiempo, excepto ocasiones especiales cuando se necesita un **rango de tiempo** más largo, normalmente se coge desde **el año 2004 hasta el 2012** para analizar la evolución del sector de vino, ya que son 4 años antes y otros 4 después de la crisis. Los datos del año 2013 aún no están completos pero el año 2013 sí que está incluido dentro del análisis.

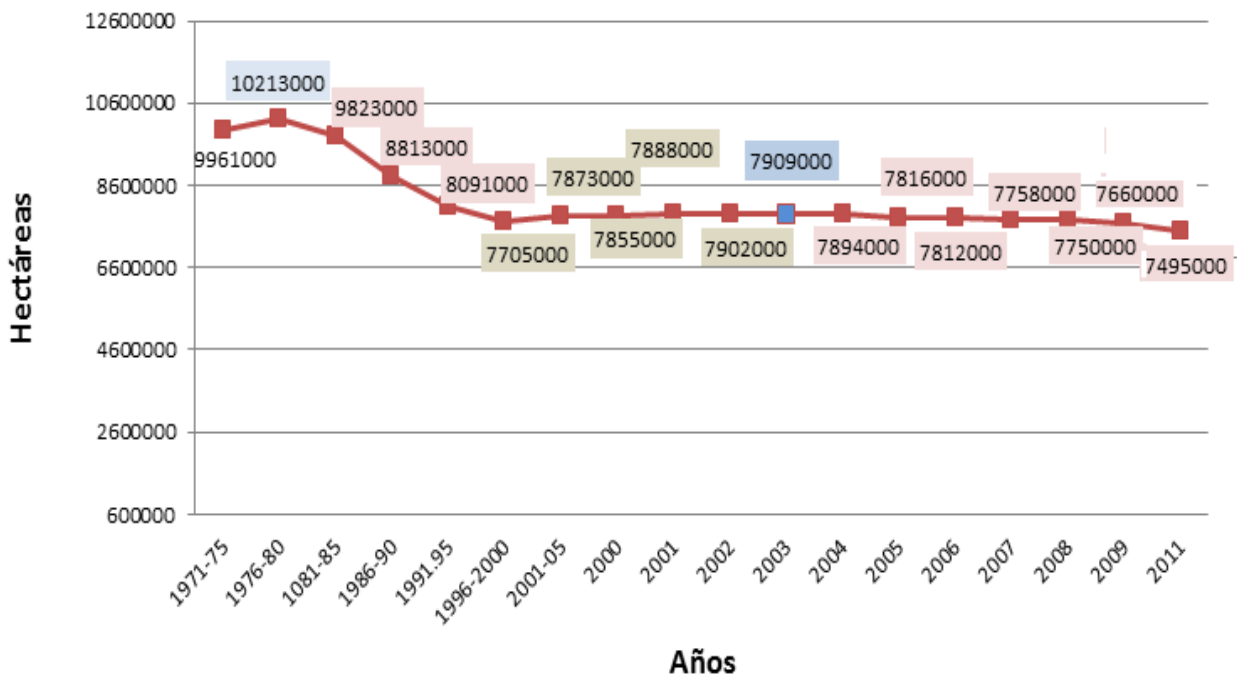
Como el vino se puede medir en diferentes formas, aquí en **términos de contenido de alcohol**, el **vino ligero** por lo general cae en el **ABV 14,8%**, mientras que el **vino fortificado** oscila **desde 14 hasta 23% vol**. Para este análisis los datos son de vinos de bajo grado pero también se incluye el vino sin alcohol.

## 1 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

### 1.1 A nivel mundial

Si analizamos la evolución de la superficie de viñedo a lo largo de los años, nos encontramos con un descenso provocado, principalmente, por las crisis mundiales y las políticas de arranque de la Unión Europea (la superficie llegó a superar los 10 millones de ha en los años 70). Con datos del año 2011, en Europa, la superficie de vid asciende a 3.530.000 hectáreas (47% del total mundial), se ha producido un descenso de 263.000 hectáreas entre el período 2008-2011.

Gráfico 1.1-1 Evolución de la superficie mundial plantada de viñedo  
**Evolución de la superficie mundial plantada de viñedo**  
 (Fuente: OIV)



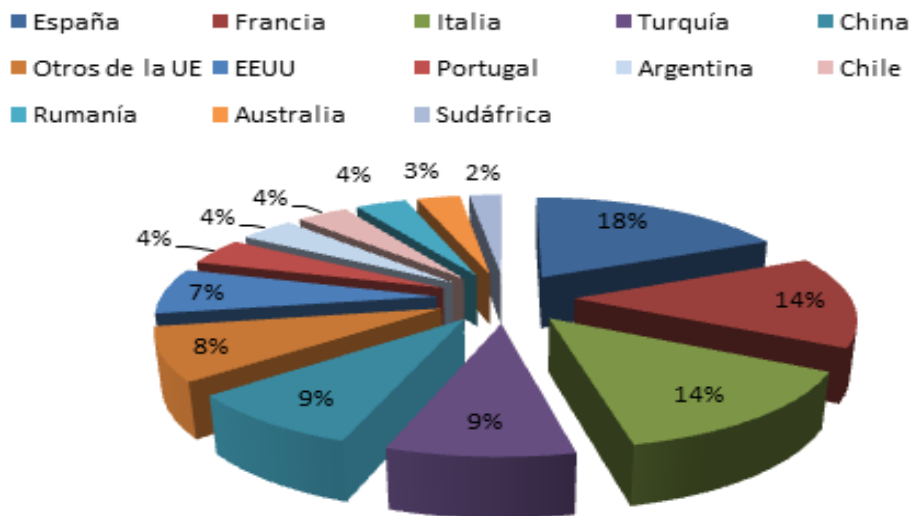
Fuente: OIV

Según datos de la OIV, España, con 1,032 millones de hectáreas destinadas al cultivo de la vid sigue siendo el país con mayor extensión de viñedo de la Unión Europea y del mundo, cuenta con un 18% de la superficie total de viñedo del mundo, siguiendo Italia y Francia en el segundo con el mismo

porcentaje (14%) en el año 2011.

Gráfico 1.1-2 Superficie de viñedo en el mundo 2011

### Superficie de viñedo en el mundo (2011) - Fuente: OIV



Fuente: OIV

Respecto a la producción, con cifras del 2011, a nivel mundial, la producción se ha situado en 265,8 millones de hectólitros, frente a un consumo de 241,9. Si observamos la evolución a lo largo de los años, concluimos que en los últimos tres años se ha producido cierta estabilidad de la oferta y la demanda, con tendencia a una ligera subida del consumo.

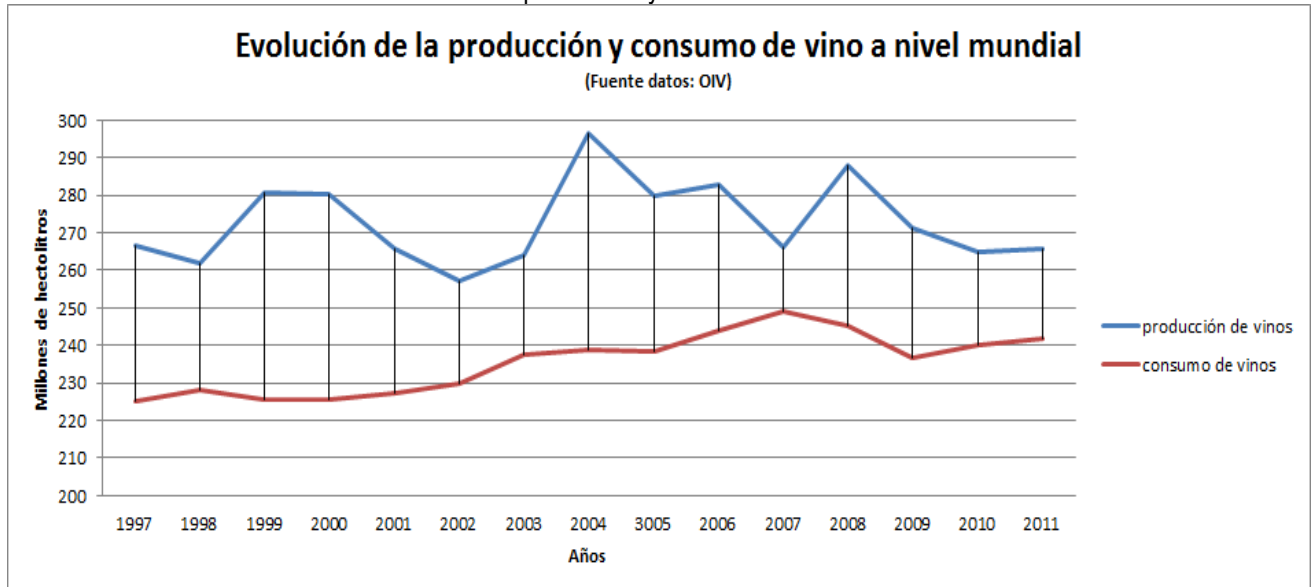
Cuadro 1.1-3 Evolución de la producción y consumo de vino a nivel mundial (1995-2011)

Evolución de la producción y consumo de vino a nivel mundial (1995-2011)															
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	3005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
producción de vinos	266,4	262,1	280,8	280,4	265,7	257,1	264,1	296,6	279,9	282,7	266,1	288,1	271,2	265,1	265,8
consumo de vinos	225,1	228,1	225,5	225,6	227,5	230	237,4	239	238,4	244	249,2	245,2	236,5	240,2	241,9

Fuente: OIV

Fuente: OIV

Gráfico 1.1-4 Evolución de la producción y consumo de vino a nivel mundial



Fuente: OIV

En cuanto a la distribución de la producción por países, el ranking está compuesto por Francia (14% de superficie y 18% de producción), Italia (14% superficie y 16% de producción), España (primer país en superficie de viñedo-18%- y tercer productor con 13%), Estados Unidos (12% de producción), Argentina (6%), Australia (4%), Chile (4%).

Cuadro 1.1-5 Producción mundial del vino

**Producción mundial del vino**

(Fuente: OIV)

Datos /miles de hl)	2009	2010	2011	% total
Francia	46.341	45.704	46.933	18,70%
Italia	47450	48525	41580	15,60%
<b>España</b>	<b>35166</b>	<b>35235</b>	<b>34300</b>	<b>12,90%</b>
Otros UE	33921	26912	31371	11,80%
<b>Total UE</b>	<b>162898</b>	<b>156376</b>	<b>156884</b>	<b>59,00%</b>
EEUU	21690	20887	18740	7,10%
Argentina	12135	16250	15473	5,80%
Australia	11710	11240	11010	4,10%
Chile	10093	9152	10572	4,00%
<b>Total No UE</b>	<b>108302</b>	<b>108724</b>	<b>108916</b>	<b>41,00%</b>
<b>TOTAL DEL MUNDO</b>	<b>271200</b>	<b>265100</b>	<b>265800</b>	<b>100%</b>

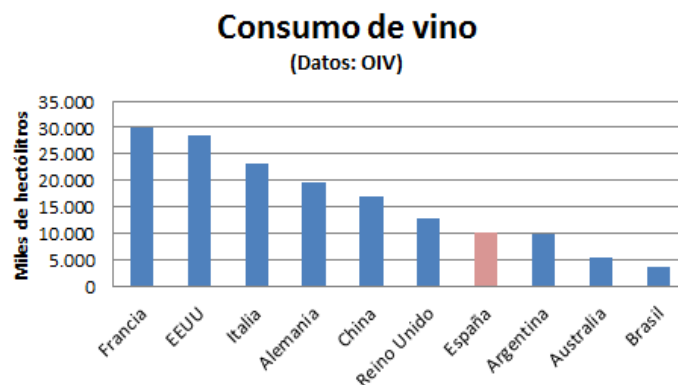
Fuente: OIV



Sin embargo, respecto al consumo, Francia se sitúa como primera consumidora, seguido de EEUU, Italia, Alemania, China, Reino Unido, España (en séptima posición), Argentina, Australia y Brasil.

En cuanto a los países importadores, algunos de los mayores importadores son también exportadores, como Alemania, Estados Unidos y Francia.

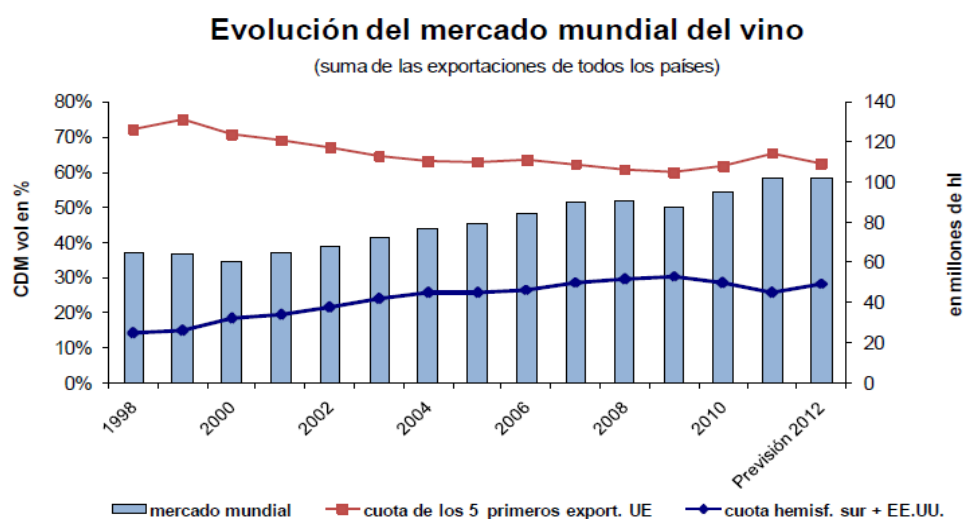
Gráfico 1.1-6 Consumo de vino



Fuente: OIV

En cuanto a las exportaciones, en 2012, alcanzaron los **101,4 millones de hectolitros**, es decir, **-0,2%** con respecto a 2011, marcando así **una pausa en la evolución de la tendencia al alza del comercio internacional**, una tendencia que apenas había sido afectada durante la crisis financiera que tuvo lugar en la campaña 2008/2009 del hemisferio norte.

Gráfico 1.1-7: Evolución del mercado mundial del vino



Fuente: OIV Nota de Coyuntura marzo de 2013

## 1.2 A nivel nacional

### 1.2.1 Características generales

España es uno de los grandes productores mundiales de vino: **primero** en el ranking por **superficie plantada**, **tercero** por **producción** y **segundo exportador** mundial en términos de volumen, aunque tercero en término de valor. El sector vitivinícola español tiene gran importancia, tanto por el valor económico que genera, como por la población que ocupa y por el papel que desempeña en la conservación medioambiental.

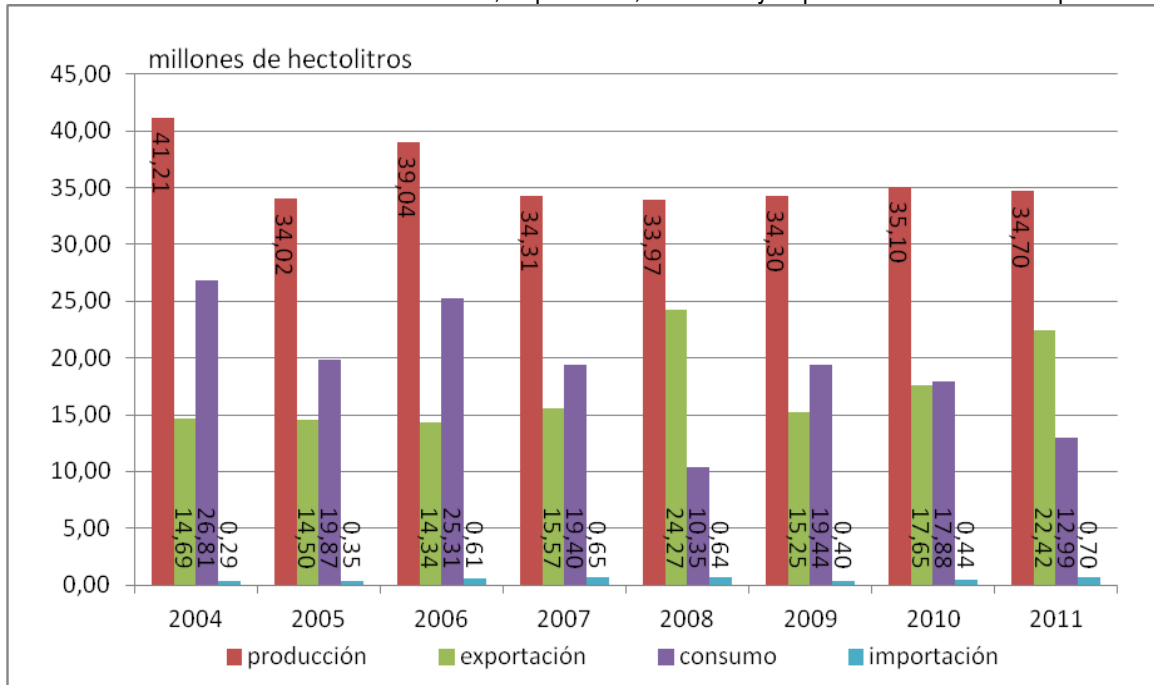
Citando como fuente el **Euromonitor International**, el importe de la cifra de negocios de vino ronda los 4.449,5 millones de euros en el año 2012. El sector vitivinícola supone más o menos el **0,50% del PIB español** teniendo en cuenta del PIB 2012 de España ha sido 1.029.002 millones de euros. Sin olvidar la importancia del vino como imagen del país en el exterior. Por todo ello, el sector es de extraordinaria relevancia.

No obstante, hay que destacar que el sector ha experimentado varios cambios estructurales en las últimas décadas, entre ellos una fuerte caída del consumo de vino común en los países tradicionales, diversificación de la oferta, aparición de nuevos mercados y, principalmente, nuevos competidores que han ido ganando terreno, como Nueva Zelanda, Estados Unidos o Australia.

El sector de vino español tiene una clara vocación exportadora, según desprende de los datos que se exponen en el gráfico 1.2.1-1. La producción de vino en España fue de 34,70 millones de hectolitros en 2011, de los cuales 22,42 millones de hectolitros fueron exportados. Lo que supone que exportamos el doble de lo que consumimos (12,99 millones de hectolitros). Sólo 0,7 millones de litros de vino extranjero fueron importados en España. Aún no han salido las estadísticas del volumen de importación y exportación del año 2012, pero se puede ver del gráfico 1.2.1-1 que la exportación del vino español se vio una tendencia muy obvia de aumentación aunque en 2009 tuvo una bajada muy brusca. Luego las exportaciones experimentaron un crecimiento exponencial en términos de volumen durante el año 2011 por el gran esfuerzo de las bodegas, todo esto ayudó a soportar los tiempos difíciles para la industria de España.

---

Gráfico 1.2.1-1: Evolución de Producción, Exportación, Consumo e Importación de Vino en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor International

España ha encontrado unas barreras de entrada cuando exporta el vino hacia fuera: como el vino de España aún no está muy bien percibido por el mercado mundial en general, tuvo que vender en unos niveles de precio y para unos tipos de vinos que no se venden igual cuando los costes se incrementan de forma fuerte y rápida. **Más del 50% de las exportaciones en volumen eran de vino a granel** con un precio muy reducido.

Aunque el volumen de exportación haya caído en los últimos años, arrastrado principalmente por la disminución de ventas de vinos a granel, esto no ha indicado de forma tan negativa en los segmentos de precios mayores. Es más, puede suponer una gran oportunidad para este tipo de vinos. Así, **las exportaciones de los vinos con Denominación de Origen han crecido el pasado año un 10%** tanto en valor como en volumen.

Ahora mismo España está vendiendo en **exportación**, por lo tanto, **algo menos de vino pero bastante más caro**, resultando afectados los vinos más económicos y manteniéndose una buena marcha de los de mejor precio. Así dicho, parece que la situación no fuera demasiado mala, siempre y

cuando se cumplan dos condiciones: que se pueda ligar esta situación temporal de mayores precios con una mejor imagen de España como gran productora de vinos de calidad y que sea capaz de mantener precios más elevados y la buena marcha de los vinos más caros en el tiempo.

### 1.2.2 Características de la Oferta

Según los datos de la **OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino)**, España, con 1,032 millones de hectáreas destinadas al cultivo de la vid en el año 2011 (97,4% destinadas a vinificación, un 2% a uva de mesa, un 0,3 % a la elaboración de pasas y un 0,3 % restante a viveros), sigue siendo el país con mayor extensión de viñedo de la Unión Europea y del mundo. La vid ocupa el tercer lugar en extensión de los cultivos españoles, detrás de los cereales y el olivar.

Con los datos del **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)**, podemos ver un poco sobre la evolución de la producción del vino en España desde 2001 hasta 2011 (Los datos del año 2012 aún no están disponibles).

Del cuadro y gráfico podemos observar, del año 2004 al 2008 había subidas y bajadas pero relativamente estable en cuanto a la producción total del vino ya que dependen del tiempo y de la cosecha.

Pero después del año 2008 tuvo una tendencia general de reducción continua principalmente porque de allí empezó la crisis y muchas empresas tuvieron que cerrarse por falta de dinero. Hasta el año 2011, España ha sufrido una reducción en total de unos 9 millones hectolitros de producción de vino respecto de la producción del año 2004.

Cuadro 1.2.2-1: Serie histórica de producción según tipos  
**VIÑEDO-VINO: Serie histórica de producción según tipos (miles de hectolitros) (1)**

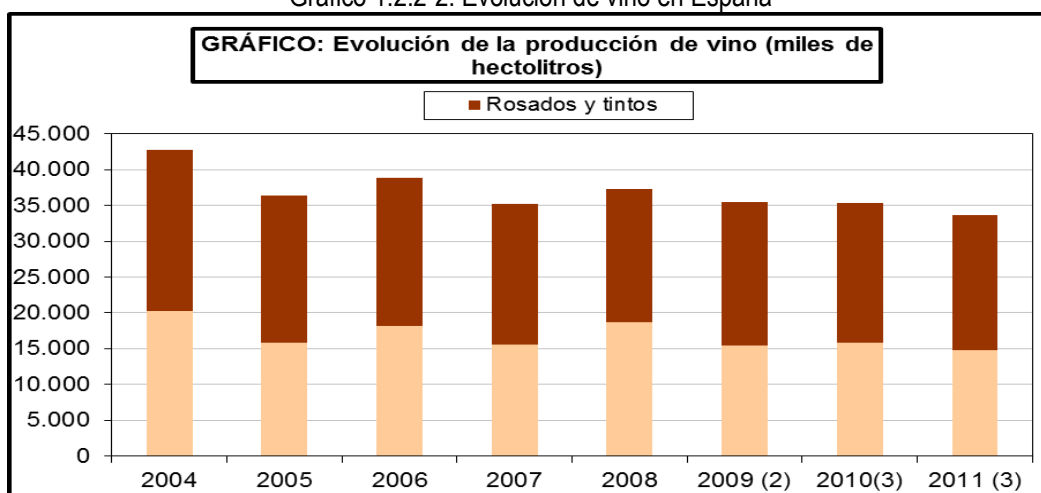
Años	Total vino		
	Blancos	Tintos y rosados	Total
2004	20.305,0	22.499,3	42.804,3
2005	15.880,4	20.556,5	36.436,9
2006	18.096,0	20.811,3	38.907,3
2007	15.606,7	19.602,0	35.208,7
2008	18.734,9	18.632,0	37.366,9
2009 (2)	15.387,0	20.102,3	35.489,3
2010(3)	15.875,5	19.477,9	35.353,5
2011 (3)	14.820,1	18.889,0	33.709,1

- (1) Vino procedente de la cosecha de uva del año indicado.  
(2) Incluye vinos D.O.P., I.G.P y Otros Vinos (incluye los varietales).  
(3) Incluye vinos D.O.P., I.G.P., Vinos varietales, Otros Vinos.

Fuente: Reglamento (CE) 479/2008 del Consejo por el que se establece la OCM vitivinícola. R.D. 1303/2009 de 31 de julio, sobre declaraciones obligatorias en el sector vitivinícola.

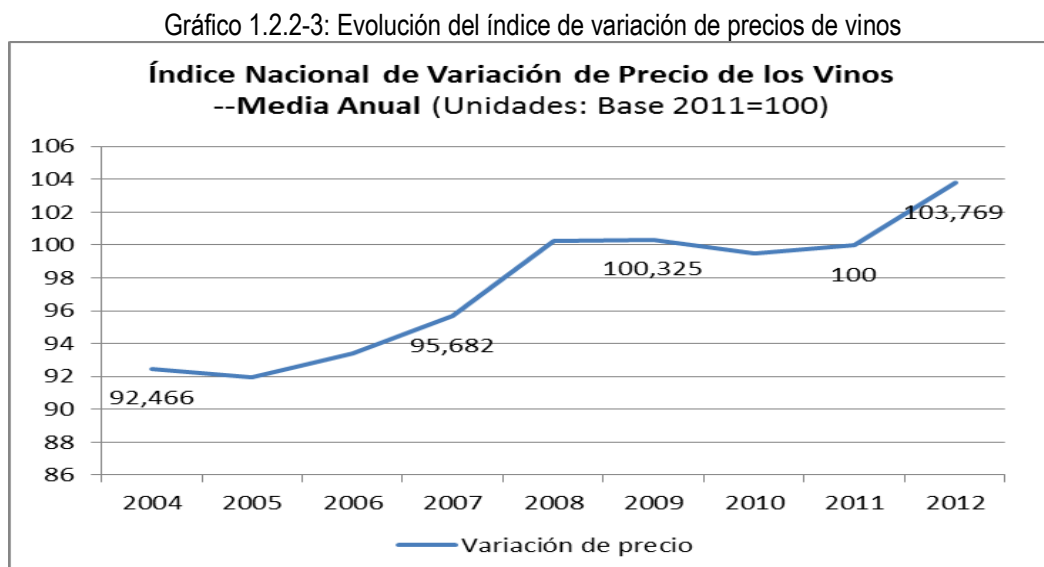
En cuanto a **los tipos de vino**, el **vino blanco** más o menos siempre ha sido el **protagonista** y en el año 2008 presentó hasta con un 50% de la producción total del vino. Pero durante los últimos 4 años ha estado con una reducción muy notable por la causa de la crisis.

Gráfico 1.2.2-2: Evolución de vino en España



Fuente: Reglamento (CE) 479/2008 del Consejo por el que se establece la OCM vitivinícola. R.D. 1303/2009 de 31 de julio, sobre declaraciones obligatorias en el sector vitivinícola.

Los precios del vino varían con poca diferencia durante los últimos años. Como es imposible sacar un precio medio, aquí utilizamos el año 2011 como la base. La media anual del índice de precio de los vinos se puede observar con la tabla siguiente. En general, antes de la crisis, el índice de precio tuvo **una tendencia** muy obvia de **subida**, y después de iniciar la recesión ha bajado pero en el año pasado ha vuelto a subir. Eso tiene que ver con las políticas que están tomando las empresas ya que cada vez **se focalizan más en un producto de mejor calidad**. Aunque haya empresas que están bajando el precio debido a la economía escala y la tecnología para lograr una ventaja competitiva de precio, la media se ve afectada más por la subida del precio.



Fuente: Elaboración propia con datos de INE

### Características de la Oferta del Vino Español en 2013

El **Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA)** publicó en abril de este mismo año el resumen de la declaración de producción de vinos por comunidades autónomas de la campaña 2012-2013, que sumaban 30,39 millones de hectolitros.

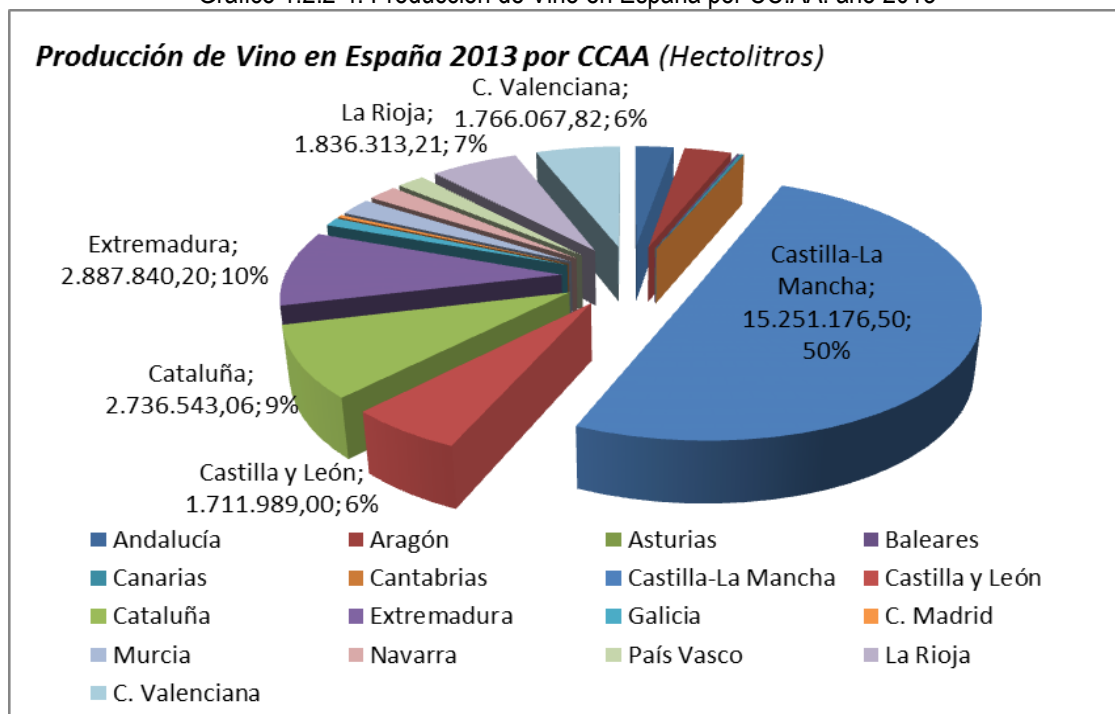
**Castilla-La Mancha** sigue concentrando las principales cifras con 15,25 millones de hectolitros que **representa la mitad de la producción total española**, reduciendo las cifras de producción de la

campaña anterior, que fueron de 18,6 millones de hectolitros.

Le siguen **Extremadura** en la segunda Comunidad con 2,89 millones de hectolitros (10%) y Cataluña en tercer lugar con 2,74 millones hectolitros (9%).

Respeto a otras CC.AA., destacan la **Comunidad La Rioja, Valenciana y Castilla y León**, todas están con mayor de 5% de la producción total de vino español.

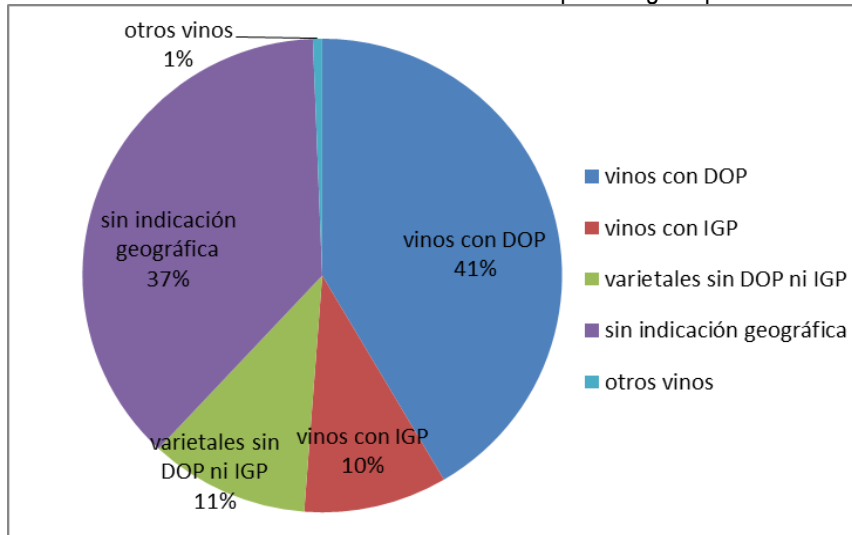
Gráfico 1.2.2-4: Producción de Vino en España por CC.AA. año 2013



Fuente: Elaboración propia con datos de FEAGA

A nivel general, y de esos 30,39 millones de hectolitros de vino declarados; 12,62 millones de hectolitros (**41%**) corresponden a vinos con **Denominación de Origen Protegida (DOP)**; 2,94 millones de hectolitros (**10%**) a vinos con **Indicación de Origen Protegida (IGP)**; 3,27 millones de hectolitros son varietales sin DOP ni IGP; 11,37 millones, vinos sin indicación geográfica; y 189.475 hectolitros fueron "otros vinos".

Tabla 1.2.2-5: Producción de Vino de España según tipos



Fuente: Elaboración propia con datos de FEAGA

España también importa vinos desde fuera para satisfacer la demanda nacional e internacional, del cuadro 1.2.2-6 podemos observar que está importando España mucho de **Chile, Francia, Italia, Portugal y Sudáfrica**. Y el importe de la importación de vino desde Chile ha alcanzado hasta unos 42 millones de euros.

Cuadro 1.2.2-6: Ranking de los 10 primeros países/territorios origen de la importación española de VINOS (Miles de euros) Actualizado en 08/2013

Orden	Países	Importe
1	Chile	42.724
2	Francia	34.477
3	Italia	19.307
4	Portugal	10.392
5	Sudáfrica	6.365
6	Alemania	2.735
7	Argentina	2.144
8	Reino Unido	1.341
9	Brasil	1.135
10	Unión Europea sin Determinar	568

Fuente: Elaboración propia con datos de Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT)

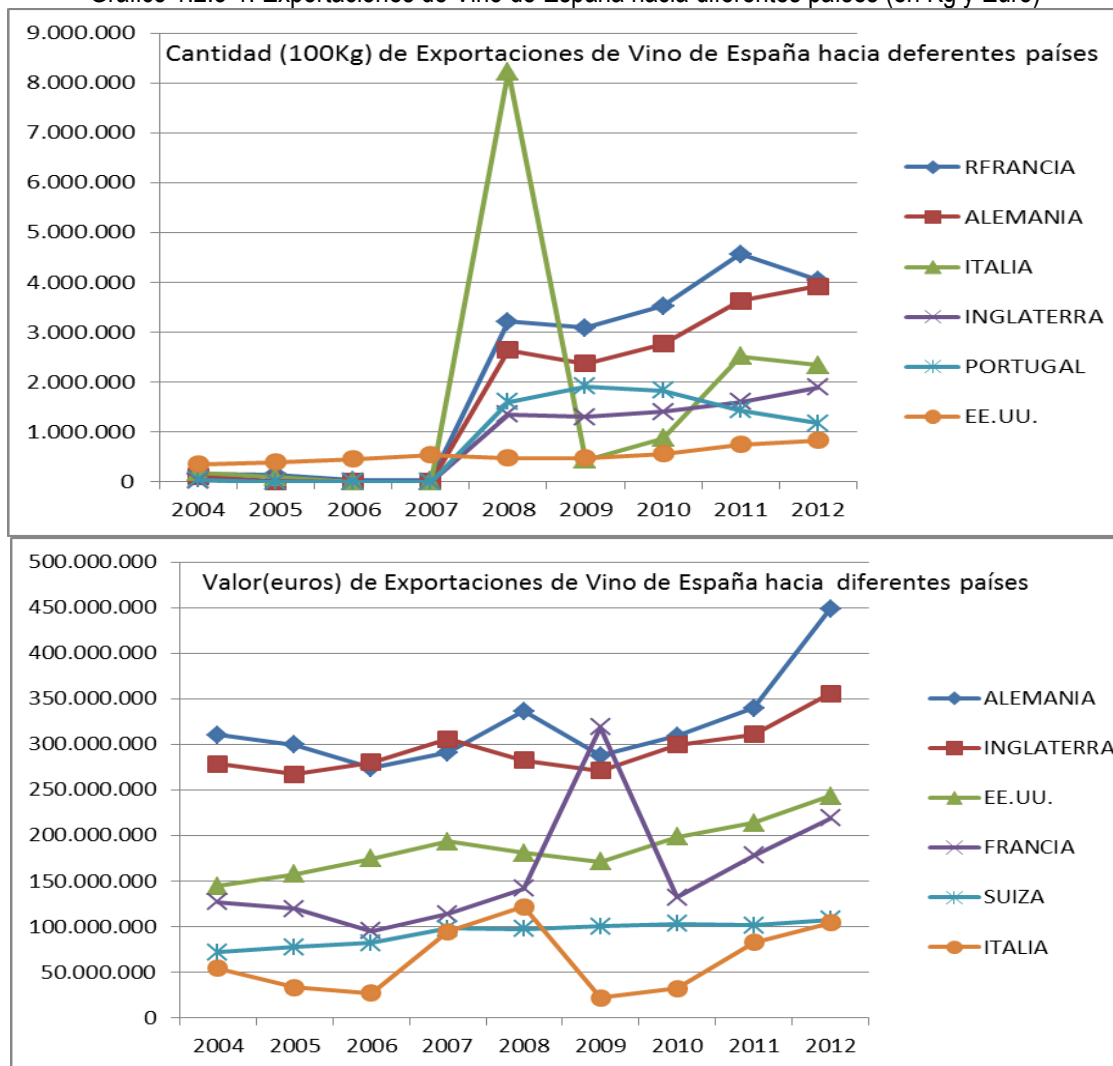


### 1.2.3 Características de la Demanda

#### Demanda Internacional

Los principales importadores de vino español en términos de cantidad del año 2012 fueron **Francia** (405 mil toneladas) y **Alemania** (392 toneladas), seguidos por **Italia**, **Inglaterra**, **Portugal** y **Rusia**. La lista era diferente teniendo en cuenta sobre el valor total en euros, fueron las primeras **Alemania**, **Inglaterra** y **Estados Unidos**, seguidas por Francia, Suiza e Italia.

Gráfico 1.2.3-1: Exportaciones de Vino de España hacia diferentes países (en Kg y Euro)



Fuente: Elaboración propia con datos de EUROSTAT

De los gráficos podemos ver, durante el año 2008 **Italia** importó más de 800 millones kilos de vino de España pero esa cantidad correspondiente del gráfico de valor, sólo equivale a unos 100 millones euros, con un precio de unos **13 céntimos/kilo**. En vez de importar vino de poca calidad a granel, como lo ha hecho Italia, **Francia** durante el año 2009 importó unos vinos desde España con una cantidad relativamente menos pero con **uno valor mucho más** que los otros años.

### **Demanda Nacional**

La demanda en el mercado nacional de vino, ha dado un claro giro en los últimos años, el vino, ha pasado de ser un producto alimenticio, a ser **un producto con una clara connotación de placer y estatus**. El consumo de vino se estaba intensificando en segmentos de mayor calidad, con precios, por supuesto, más elevados y unos consumidores más exigentes que empiezan a valorar desde la presentación del vino hasta los nuevos productos.

En el cuadro de abajo, se puede ver que el consumo de vino ha disminuido significativamente entre los consumidores españoles en los últimos años. El **consumo anual de vino** (entre los mayores de 15 años o más) se redujo de 31,9 litros per cápita en 2007 a 24,9 litros en 2012, con una **disminución de 22%**. Como un resultado, el consumo de vino per cápita en España es ahora un poco más de la mitad de la de Italia e incluso ligeramente inferior al consumo del Reino Unido. Pero esta caída no ha sido común a todos los tipos de vino, el vino de calidad producido en regiones determinadas experimenta una clara mejoría.

Cuadro 1.2.3-2: Cambios en el Consumo Anual de Vino en España

<b>Consumo Anual de Vino en España</b>	
<b>Año 2007</b>	<b>Año 2012</b>
<b>31,9 litros per cápita</b>	<b>24,9 litros per cápita</b>
<b>Una disminución de 22%</b>	

Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor Internacional

Aún así, el vino todavía se bebe muy a común con las comidas en España, y el **vino tinto** es el

que representa **la mayor parte del consumo** de vino. Mientras tanto, el **vino blanco** está **creciendo** en popularidad y ahora representa más de 1/4 del consumo total de vino. El **vino rosado** no está tan popular, y muchos consumidores españoles siguen pensando que el rosado no es nada más que un **vino tinto de mala calidad**. Y como lo previsto, el consumo de champán se ha visto especialmente afectado por la crisis económica.

Sin embargo, los amantes españoles del vino están cada vez más disfrutando de su bebida favorita en casa, en lugar de estar en los bares o restaurantes. El **off-trade** del vino representó **el 42 % del consumo** de vino español en volumen **en 2007**, pero esta cifra había llegado a 49 % en 2012. El **off-trade** se previó que representaban **más de la mitad del volumen de ventas** de vino por primera vez **en 2013**. Muchos españoles se quedan en casa y socializar con amigos en vez de salir.

## 2 ANÁLISIS SECTORIAL

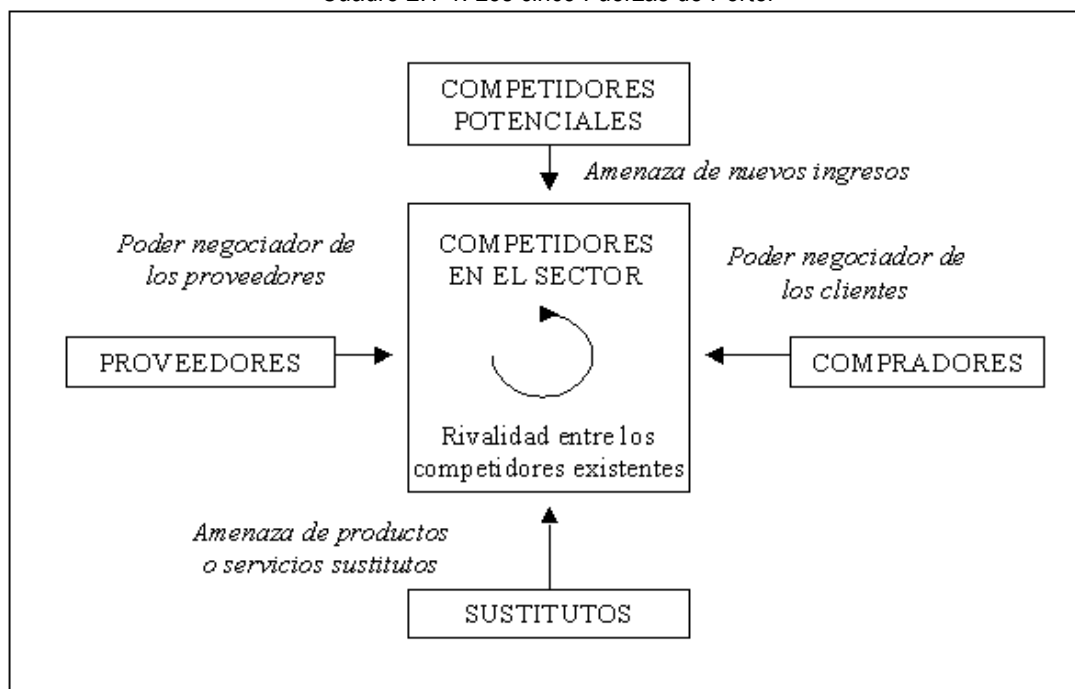
### 2.1 Estructura empresarial

Según **Guerras y Navas**, el comportamiento de las empresas y sus resultados condujo a la formación del conocido **modelo Estructura-Conducta-Resultados**. En este modelo teórico el término **estructura** hace referencia a las características del sector, medida por factores como el número de vendedores y compradores, el grado de diferenciación de productos, las barreras de entrada, la estructura de costes fijos y variables y el nivel de integración vertical. La **conducta** se refiere a las decisiones de las empresas, relativas a precios, productos, inversiones y prácticas legales. El **resultado** se refiere tanto a los resultados individuales de las empresas como del sector en su conjunto.

Un modelo útil y ampliamente usado para clasificar y analizar los factores que influyen en la competencia y en la rentabilidad fue el desarrollado por Michael Porter, de la Harvard Business School. Su modelo de **las cinco fuerzas competitivas** considera que la rentabilidad de un sector (tasa de

rentabilidad de los capitales invertidos en relación con el coste de capital) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas cinco fuerzas competitivas incluyen tres fuentes de competencia “horizontal”, **los productos sustitutivos, las empresas que desean entrar en el sector y las empresas establecidas**; y dos competencial “vertical”: **el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes** (ver cuadro 2.1-1).

Cuadro 2.1-1: Los cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Traducción de Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, Nueva York: Free Press, 1980, capital 1.

Según datos de **SABI**, actualmente hay **2.641 empresas** españolas en total que se dedican a la elaboración del vino en España, excluyendo las que ya están en liquidación y extinguidas, la mayoría de pequeño tamaño, capital mayoritariamente de origen español, de tipo familiar, donde existe un gran número de cooperativas agrarias. No obstante, las entidades cooperativas han mejorado el proceso productivo del vino en los últimos años. Sin embargo, las bodegas participan muy poco en la fase de comercialización de vino y la mayoría son de tamaño muy reducido.

Cuadro 2.1-2: Empresas Españolas de Elaboración de Vino

Nombre	Localidad	Ultimo año disponible	Ventas mil EUR Últ. año disp.
<b>FREIXENET SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	234.009
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	184.479
<b>CODORNIU SA</b>	ESPLUGUES DE LLOBREGAT	30 jun 2012	178.912
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	VILAFRANCA DEL PENEDES	31 dic 2011	164.893
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 ago 2012	143.871
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	LOGROÑO	30 jun 2012	127.916
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	103.018
<b>MOSTOS VINOS Y ALCOHOLES SOCIEDAD ANONIMA</b>	CAMPO DE CRIPTANA	31 dic 2012	83.244
<b>CASTELLBLANCH SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	64.585
<b>EL COTO DE RIOJA SA</b>	OYON-OION	31 dic 2012	61.711
<b>SEGURA VIUDAS SA</b>	TORRELAVIT	30 abr 2012	58.966
<b>BODEGAS DE LOS HEREDEROS DEL MARQUES DE RISCAL SL</b>	ELCIEGO	31 dic 2010	50.391

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Como podemos observar del gráfico 2.1-2, entre las principales empresas del sector, con más de 100 millones de euros de facturación se encuentran: Freixenet SA, Félix Solís Avantis SA, Codorníu SA, Miguel Torres SA, González Byass SA, Domecq Bodegas SL y Félix Solis SL.

La estructura empresarial del sector, se caracteriza por una elevada atomización de las empresas y elevado número de marcas existentes, que en muchos casos no tienen suficiente notoriedad para el consumidor.

### Ciclo de vida

Si los productos tienen ciclos de vida, lo mismo pasa con los sectores que los producen. El ciclo de vida del sector del vino es el equivalente del ciclo de vida del vino desde el lado de la oferta. En la medida en que el sector de vino produce una gama y una secuencia de vinos, es probable que el ciclo de vida del sector sea más largo que el de vino. **Según Grant, el ciclo de vida tiene cuatro fases: introducción (o aparición), crecimiento, madurez y declive.**

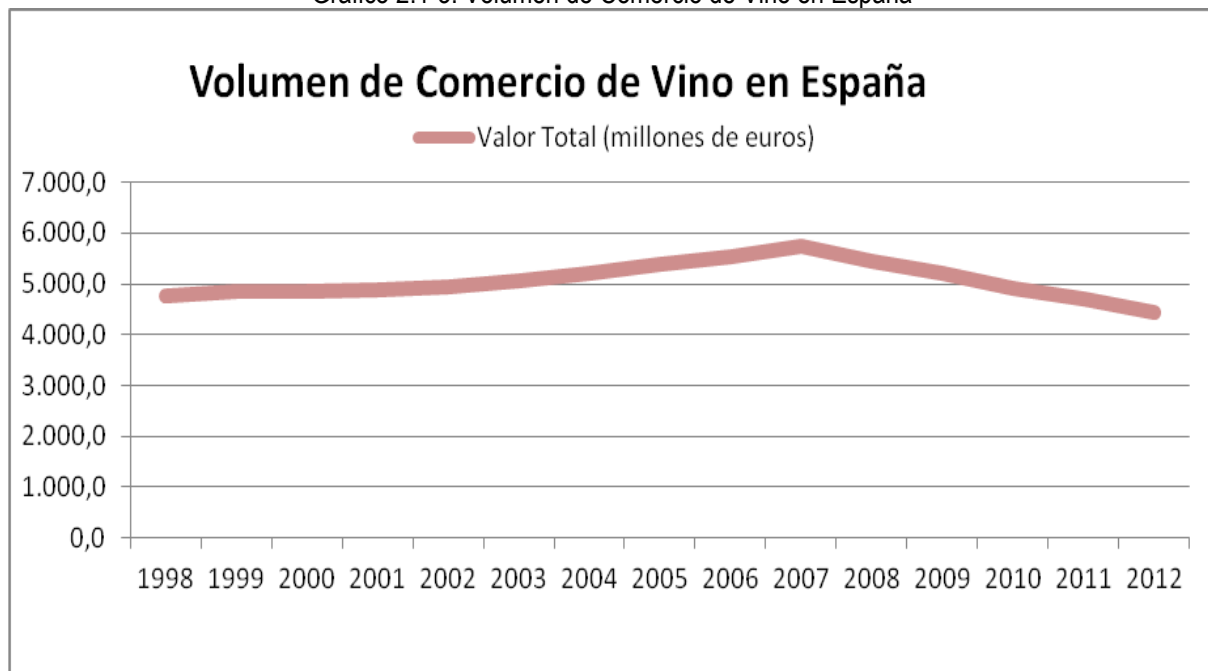
De los siguientes gráficos podemos observar que la industria de vino **está en su fase de Madurez**

como está manteniendo niveles de crecimiento pequeños o, incluso, nulos. Desde el año 2007/2008 se vio una reducción continuada de volumen de comercio de vino principalmente debido a la crisis, la tasa de crecimiento también se redujo hasta un 9% del año 2007 al 2012.

Según **Grant**, el sector maduro tiene estas ventajas: ventaja en costes, segmentación y selección de cliente, la búsqueda de la diferenciación y la innovación.

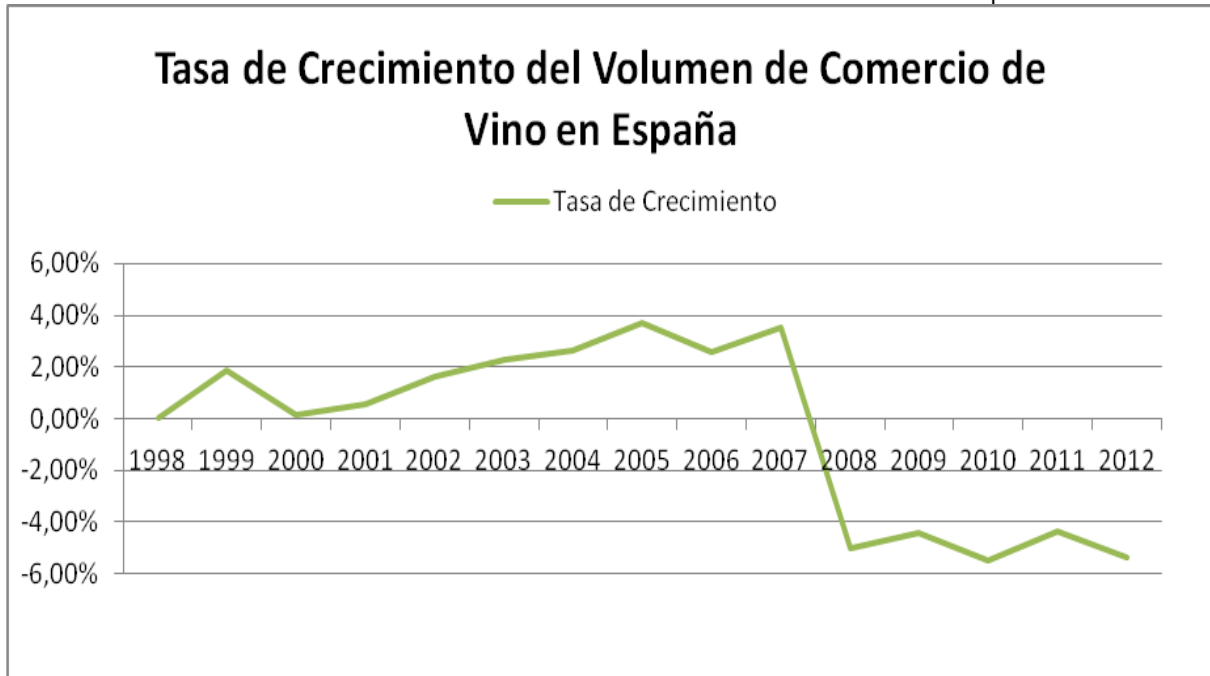
En la etapa de **madurez** y saturación del mercado de vino, la demanda apenas crece y, si lo hace, es en su mayor parte debido a las tasas de reposición del producto y de formación de nuevas unidades de consumo hasta alcanzar un nivel estable. En esta fase se reducen los costes de fabricación, se ofrece una gama más amplia de vinos para hacer frente a segmentos diferenciados, los beneficios por unidad del vino empiezan a disminuir, aunque pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales.

Gráfico 2.1-3: Volumen de Comercio de Vino en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor Internacional.

Gráfico 2.1-4: Tasa de Crecimiento del Volumen de Comercio de Vino en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor Internacional.

### Proceso de elaboración de vino

Gráfico 2.1-5: Proceso de elaboración de vino



Fuente: Elaboración propia

El primero paso para la vinificación es la **vendimia**, o recolección de la uva, que resulta ser un proceso delicado ya que tiene que pasar el menor tiempo posible desde su recolección hasta su elaboración.

El segundo paso es el **prensado/aplastado** con el objeto de obtener el mosto (zumo de la Vitis

vinífera). El proceso de aplastado suele ser el más empleado en los vinos blancos, con el objeto de evitar la extracción de los antocianinas de los hollejos. Mientras que el prensado es más habitual en los vinos tintos.

La **fermentación** es la parte principal del proceso de la elaboración del vino, tiene como principal efecto la conversión de los azúcares del mosto en alcohol etílico. La fermentación se hace en recipientes (hoy en día en cubas de acero inoxidable) y pasa por cuatro fases: fase de demora, crecimiento exponencial, fase estacionaria y fase declinante.

En paralelo con la fermentación, se produce una reacción similar denominada **fermentación maloláctica** en la que actúan bacterias lácticas presentes de forma natural en la uva para convertir el ácido málico en ácido láctico reduciendo la acidez del vino. Los vinos espumosos tienen una **segunda fermentación** en la botella.

La **maduración** en barricas es una especie de lenta oxidación del vino. En la actualidad el vino se almacena en barricas de roble procedente de América (*qercus alba*, *qercus bicolor*, *qercus macrocarpa*) y de Francia (principalmente *qercus robur* y *quercus sessillis*), la elección de uno de estos materiales impacta en el precio final del vino. El roble francés (europeo) contribuye más a la aportación de extractos sólidos y compuestos fenólicos, además su vida útil es mayor que el roble americano (más blando).

El **embotellado** es un conjunto de operaciones (generalmente realizadas de forma mecánica) para el acondicionamiento final del vino con el objeto de realizar su expedición y venta final al consumidor. Las botellas actuales tienen un volumen estándar de 750 ml. Un elemento importante en el embotellado es la encapsulación que puede emplear tapones de materiales naturales (tapón de corcho), semisintéticos, sintéticos y cápsulas metálicas.

### Tipos de vino

Según colores, normalmente hay vino tinto, blanco y rosado; según la presión de los gases

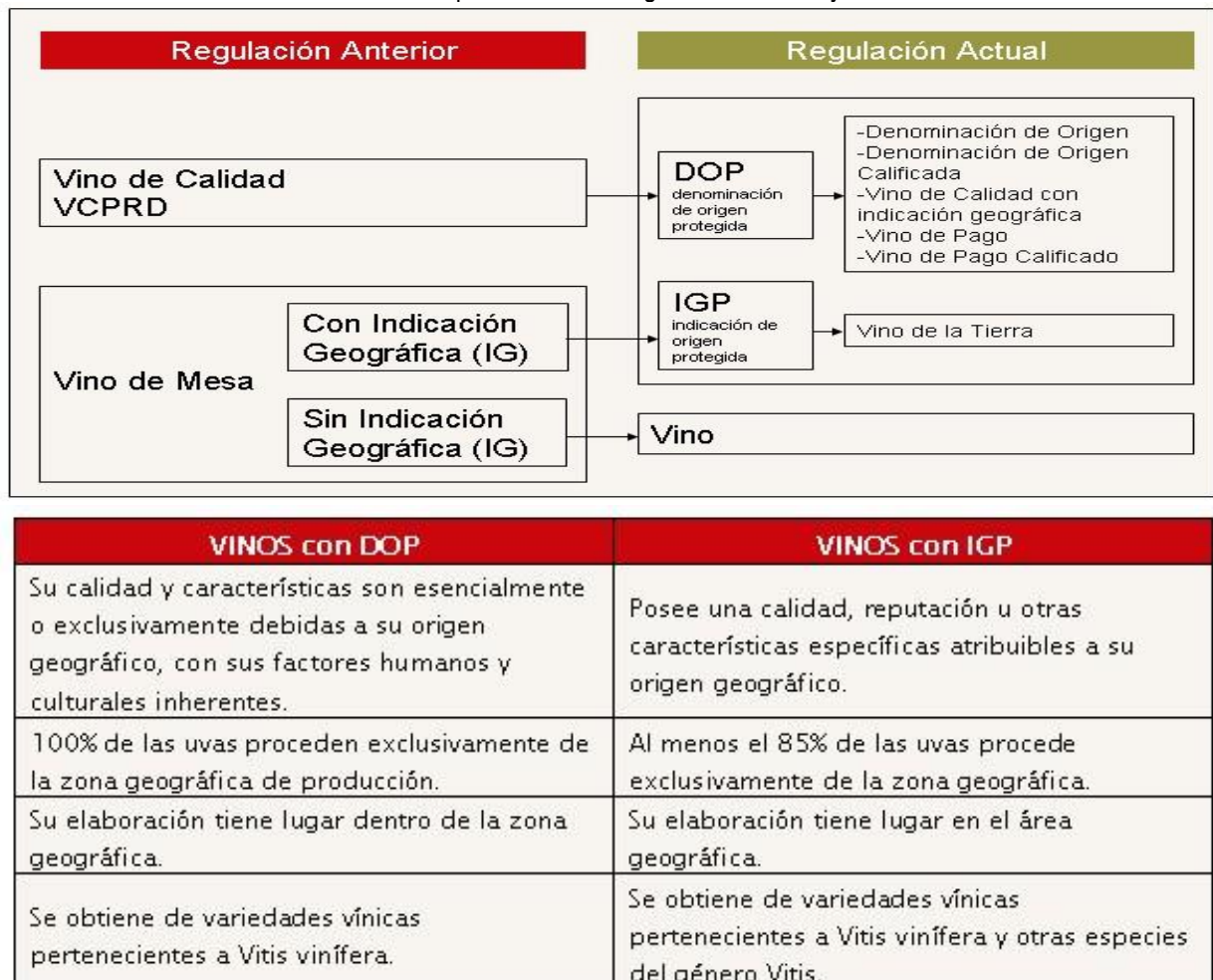
---



disueltos, hay vinos tranquilos y espumosos; según el añejamiento hay vino del año, joven o cosechero, vinos de guarda o de crianza, vino reserva y vino gran reserva.

Según la denominación, el Reglamento (CE) 479/2008 (DOUE L 148, de 6-06-2008, Pág. 1) implanta una nueva regulación para los nombres geográficos de vinos, desapareciendo los VCPRD (vinos de calidad producidos en regiones determinadas), e incorporando las **DOP (denominación de origen protegida)** e **IGP (indicación de origen protegida)**.

Cuadro2.1-6: Comparación de la Regulación Anterior y la Actual



Fuente: Vinos de España

### Denominaciones de Origen en España (D.O.)

Además de las célebres Rioja y Ribera del Duero existen muchas más Denominaciones de Origen repartidas por la geografía española, nada más y nada menos que **69**. Las más antiguas fechan de 1933 (Jerez, Manzanilla, Montilla-Moriles, Rioja, etc...) aunque no fueron reconocidas legalmente hasta años más tarde. Además de una estricta normativa de calidad, si una zona de producción quiere acceder a una D.O. deberá haber sido reconocida al menos cinco años antes como región de producción de Vinos de Calidad.

### Denominación de Origen Calificada (D.O.Ca.)

De todas las D.O. que hay en España, sólo **dos son Denominaciones de Origen Calificadas: Rioja y Priorat**. Estas D.O.Ca. deben cumplir una normativa más estricta y un control más exhaustivo que las anteriores y su nivel de protección es mayor. Además, para acceder a la D.O.Ca., una región de producción debe haber sido reconocida como D.O. al menos diez años antes.

## 2.2 Ratio de concentración

Según **Grant**, la concentración se refiere al número y tamaño relativo de los competidores en un mercado. Normalmente se mide por el **ratio de concentración**, es decir, **la cuota de mercado combinada de las empresas líderes**.

Cuando el número de empresas aumenta, la coordinación de precios se vuelve más difícil y la probabilidad de que una empresa inicie un recorte de precios aumenta. Sin embargo, a pesar de la observación comúnmente aceptada de que la eliminación de un competidor suele reducir la competencia en precios, mientras que la entrada de uno nuevo la estimula, la evidencia empírica sobre el impacto de la concentración sobre la rentabilidad es sorprendentemente débil.

Comparando con otras bebidas, el grado de concentración en el sector vitivinícola mundial es bastante bajo. Según **Euromonitor International**, las tres primeras firmas mundiales de vino, sólo

tienen **una cuota del 6,3% del mercado**, en licores y bebidas de alta graduación, el 42% y en cervezas, el 35%. A su vez, la concentración empresarial es menor en los países de la vieja Europa, que en los países emergentes (Estados Unidos, Argentina, Australia y Chile).

Sin embargo, el grado de concentración del vino en España es relativamente elevado, estimándose **que las 7 primeras empresas** acaparan una cuota de mercado conjunta de casi un **36,3%**. Las empresas que tengan igual o más que 100 millones de euros en cuanto a las ventas son: Freixenet SA, Félix Solís Avantis SA, Codorníu SA, Miguel Torres SA, González Byass SA, Domecq Bodega SL y Félix Solís SL.

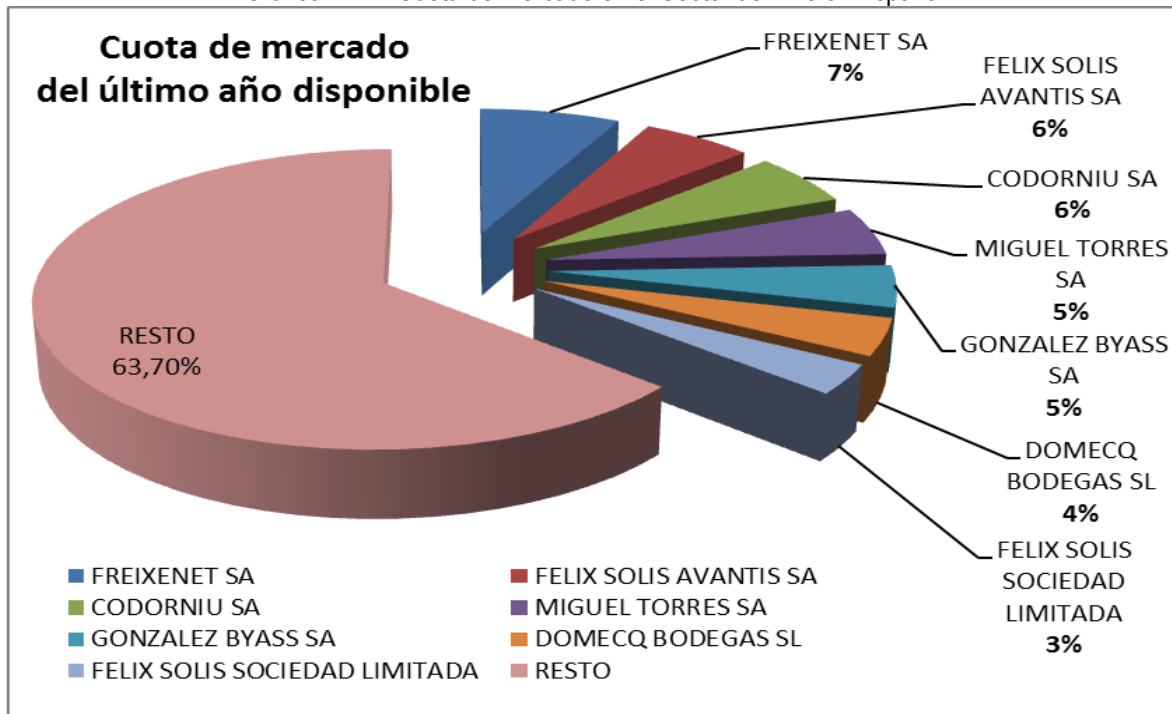
Cuadro 2.2-1: Ventas en el Sector de Vino en España

Nombre	Ventas mil EUR Últ. año disp.	% sobre venta total
<b>FREIXENET SA</b>	234.009	7,47%
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	184.479	5,89%
<b>CODORNIU SA</b>	178.912	5,71%
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	164.893	5,26%
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	143.871	4,59%
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	127.916	4,08%
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	103.018	3,29%
<b>RESTO</b>	1.995.687	63,70%
<b>TOTAL</b>	3.132.785	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

Del gráfico 2.2-2 podemos ver que entres todas Frexenet SA ocupa un 7,47% de cuota de mercado y Félix Solís Avantis SA un 6%. Pero es una filial de Félix Solís Avantis SA, en total ésta ha sacado un 9% de cuota de mercado, superior que Frexenet SA. Aunque los restos ocupan un 63,7%, casi todas son bodegas muy pequeñas y les es muy difícil competir con las primeras grandes.

Gráfico 2.2-2: Cuota de Mercado en el Sector de Vino en España



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI

### 2.3 Nivel de rivalidad

Según **Grant**, en la mayoría de los sectores, la rivalidad entre las empresas del sector es el principal factor determinante de la situación global de la competencia y de los niveles de rentabilidad. En algunos sectores las empresas compiten agresivamente – a veces hasta el extremo de hacer descender los precios por debajo de los costes, conduciendo al sector a pérdidas generalizadas--. En otros, no existe competencia en precios, sino que ésta se desplaza hacia la publicidad, la innovación y otras variables similares. Hay seis factores que desempeñan un papel importante en la determinación de la naturaleza e intensidad de la competencia entre las empresas establecidas: concentración, diversidad de competidores, diferenciación del producto, exceso de capacidad, barreras de salida y condiciones de los costes.

**El vino es un producto altamente diferenciado.** Los compradores tienen una gran variedad de

vinos donde elegir con un coste de cambio relativamente bajo. Estos factores tienden a intensificar la rivalidad. Además el pobre crecimiento de mercado durante los últimos años **debido a la crisis**, crea un **ambiente muy competitivo** en el mercado.

Dentro del sector, también hay muchas bodegas que están haciendo una elaboración cooperativa. La **Confederación de Cooperativas Agrarias de España** establece **tres tipos de bodegas cooperativas** según el porcentaje de su producción final embotellada: las que son exclusivamente **granelistas**, las que venden **todo o casi todo embotellado**, que son las menos, y las que venden una **parte embotellado**. En general todas ellas han mejorado mucho sus instalaciones, controlan la fermentación mediante frío, contratan enólogos y se han dotado de una gran capacidad de almacenamiento bien acondicionada. Estas empresas disponen de la mayor capacidad de almacenamiento de vino y son las grandes vendedoras en el mercado de graneles.

## 2.4 Nivel de integración vertical

Según **Guerra y Navas**, se define **el poder de negociación de los proveedores o de los clientes** como la **capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria**. Estas condiciones pueden revestir muy diversas formas, como logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones, reclamaciones, etc., que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad. Por tanto, **a medida que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye**.

Los factores más importantes que afectan al poder negociador de proveedores y/o clientes son, según PORTER (1982:44 y ss.), los siguientes:

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria.

- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia adelante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- Existe o no existe posibilidad de almacenar el producto.
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

#### 2.4.1 Poder negociador de los clientes

Una característica importante en cuanto al **poder negociador con los clientes** es la difusión y acumulación de conocimiento sobre el vino. **Los clientes** de las empresas de elaboración de vino son aquellos **los establecimientos de hostelería, los distribuidores y los consumidores finales**.

##### 1) Los establecimientos de hostelería: agentes de distribución.

- ✓ Nos encontramos con unos clientes con una estructura más concentrada que su productor, lo cual aumenta su poder de negociación.
  - ✓ Sus compras no suponen un elevado porcentaje de sus costes, lo cual disminuye su poder de negociación y el poder del productor de vino aumenta.
  - ✓ Los productos que compran no son estándar, lo cual reduce su poder de negociación.
-

- ✓ No tienen costes de cambio, lo cual aumenta su poder de negociación.
- ✓ La calidad del producto suministrado es importante para el cliente, lo cual reduce su poder de negociación.
- ✓ La incapacidad de integrarse hacia atrás reduce considerablemente su poder de negociación.
- ✓ La transparencia del mercado aumenta el poder de negociación del cliente.
- ✓ La falta de especificidad del producto disminuye su poder de negociación del cliente.

**Conclusión:** Poder de negociación medio sustentado en su mayor concentración, incapacidad de integrarse hacia atrás.

## **2) Los distribuidores (grandes superficies)**

Además de los que ha mencionado en el punto 1), lo que son más o menos igual, hay que ver que: la calidad del producto suministrado es importante para los distribuidores, lo cual reduce su poder de negociación, quieren tener ese producto en sus lineales, aceptan pagar mayor precio.

**Conclusión:** Poder de negociación alto basado en la diferencia de concentración y la inexistencia de costes de cambio.

## **3) El consumidor final**

- ✓ Sector con estructura muy atomizada, lo cual reduce su poder de negociación.
- ✓ Sus compras no suponen un elevado porcentaje de sus costes, lo cual disminuye su poder de negociación, el poder del productor de vino aumenta.
- ✓ La calidad del producto suministrado es importante para el cliente lo que reduce su poder de negociación, podríamos decir que los clientes apenas negocian con los productores.
- ✓ La incapacidad de integrarse hacia atrás reduce considerablemente su poder de negociación.

- ✓ Transparencia del mercado aumenta el poder de negociación.

**Conclusión:** Poder de negociación inexistente debido a su estructura atomizada y a la incapacidad de amenazar con una integración hacia atrás.

#### 2.4.2 Poder negociador de los proveedores

Es posible diferenciar cuatro grupos de proveedores del sector de elaboración de y que condicionarán la rentabilidad del sector en función de la posibilidad de trasladar su coste al precio final del producto en cuestión.

##### A. Productores de Materia Primas: Viticultores

Aunque las bodegas disponen en muchos casos de superficie propia plantada, en la mayor parte de los casos la producción no es suficiente por lo que han de acudir a viticultores de la zona para comprarles su producción (*Ésta compra a terceros varía en función del tamaño de la bodega*).

Los productores de materias primas tienen **bajo poder de negociación** debido al poco nivel de concentración provocado por la escasa producción de los productores individuales (gran atomización *de los agentes participantes en esta etapa productiva y que se enfrentan a un mayor grado de concentración por parte de las bodegas compradoras*).

- ✓ Posibilidad de integración vertical hacia atrás de las bodegas.
- ✓ Reducido coste de cambio de proveedor de materia prima.

##### B. Proveedores de consumibles/materias auxiliares

Aquí se refiere a los proveedores de botellas de vidrio, corchos, etiquetado y embalaje. Su poder de negociación varía en función del tipo de consumible suministrado al sector, pero en general tienen **poco poder de negociación** debido a:



- ✓ Gran cantidad de posibles proveedores.
- ✓ Reducidos costes de cambio de proveedor (ausencia de diferenciación).
- ✓ Mayor poder de los proveedores de productos enológicos como los envases de vidrio que presentan alta concentración industrial, tapones de corcho limitación de crecimiento de la cantidad ofertada.

### **C. Proveedores de maquinaria**

Aquí se refiere a los proveedores de maquinarias embotelladoras, toneles para envejecer el vino, cámaras de frío. Este sector necesita una maquinaria altamente especializada (y cada vez más avanzada tecnológicamente). Se trata de proveedores estables y que ofrecen posibilidades de financiación para las bodegas.

**Estos proveedores tendrán cierto poder de negociación** pues:

- ✓ El producto suministrado es importante para el sector de la producción.
- ✓ Dificil integración hacia atrás.

Durante **la primera fase de envejecimiento, madera y vino forman una sociedad estable y prácticamente indivisible**. La madera cede al vino sus propios taninos y valores aromáticos, que se van fundiendo lentamente con los taninos del vino. Sin embargo, es necesario buscar un equilibrio entre ambos socios: si el vino permaneciera largo tiempo en la barrica, los taninos ásperos de la madera terminarían por derrotar a los aromas originales del vino.

Según los expertos, **la madera más adecuada es la de roble americano o francés**, aunque también se emplean otras maderas como la del castaño, el raulí o el pino tea. La barrica más empleada es la bordalesa con una capacidad de 225 litros.

### **D. Proveedores de servicios**

Aquí se refiere a los proveedores de servicios de transporte, logística, asesoría y recursos

---

financieros.

Los proveedores de recursos financieros tendrán un elevado poder por la dependencia que las bodegas tienen sobre ellos; pero el poder de otros proveedores de servicios, como son los proveedores de transporte no será tan importante.

**Conclusión:** Débil poder del proveedor.

✓ Salvo que se produzca la integración hacia delante en la producción de vino, dado que la calidad de la materia prima es fundamental en este negocio, ya que el producto final está claramente influenciado por la naturaleza y origen de las uvas utilizadas en su elaboración.

✓ Bajos costes de cambio de proveedor para el fabricante.

✓ Destacar la importancia de la asociación de pequeños productores para ganar poder de negociación, y el mayor poder (dentro la debilidad de la fuerza) de los proveedores de productos exclusivos para el envasado.

## 2.5 Competidores potenciales

### 2.5.1 Barreras de entrada

De acuerdo con **Grant**, la investigación empírica acredita que los sectores protegidos por barreras de entrada altas tienden a obtener elevadas tasas medias de beneficio y que la inversión necesaria y la publicidad son impedimentos de particular relevancia y fuentes de rentabilidad superior. La eficacia de las barreras de entrada para disuadir a los entrantes potenciales depende de los recursos y capacidades de éstos. Así, las barreras que son eficaces para las empresas nuevas pueden no serlo para otras que se estén diversificando desde otros sectores.

**Las barreras de entrada en el mercado del vino se ven afectadas por:**

- Las restricciones gubernamentales en forma de normativas – Hay que observar bien
-

antes de iniciar el proyecto, y a la vez hay que darse de cuenta de que tiene una tasa relativamente alta si hace falta de importar desde fuera.

- Los requisitos técnicos muy específicos -- los nuevos entrantes tienen que tener unos requisitos técnicos muy específicos para la elaboración de vinos.
- Una gran inversión inicial -- ya que en principio hace falta comprar las máquinas que son muy caras para la prensa y la fermentación, luego el alquiler del local y la compra de barriles, etc.
- La necesidad de acceder a unos buenos canales de distribución -- en el sector de vino normalmente ya tienen las empresas más o menos fijo su canal de distribución, es difícil competir con ellas.

### 2.5.2 Barreras de salida

Existen barreras a la salida que vienen dadas fundamentalmente por la especialización de los activos, dado que difícilmente se utilizarán en otras actividades económicas, y la inversión en dichos activos es elevada.

Costes fijos de salida:

- ✓ Indemnizaciones a los empleados.
- ✓ Barreras emocionales, dado que muchas empresas son familiares.

## 2.6 Productos sustitutos

Según **Grant**, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende, en parte, de la disponibilidad de productos sustitutos. La ausencia de éstos conlleva que los

---

consumidores sean comparativamente insensibles al precio, esto es, que la demanda sea inelástica respecto al precio. La existencia de productos sustitutivos significa que los clientes pueden optar por éstos en respuesta a un incremento del precio del producto, es decir, que la demanda es elástica respecto al precio. El grado en el que los productos sustitutivos limitan los precios y beneficios depende de la propensión de los compradores a optar entre alternativas. Esto, a su vez, depende de la relación precio/prestaciones.

En el sector de vino, el vino es **sensible a la amenaza de sus posibles sustitutos**, como los **licores, y la cerveza**, debido a los bajos costes de cambio.

Abajo sacando la información de **Euromonitor International**, podemos ver un poco sobre la evolución sobre la compra-venta de cerveza y vino en España. Se puede ver que la cerveza a lo largo del tiempo tiene un volumen de millones de litros mucho más que el vino. Aunque se nota mucho cuando fue en el comienzo de la crisis, la compra-venta de cerveza y vino se desminuyeron mucho, la cerveza sigue teniendo un volumen mucho más que el vino.

Cuadro 2.6-1 Volumen de compra-ventas de cerveza en España

Off| trade vs On| trade | Historic | mn litros | N/A

Geographies	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spain - Off-trade Volume	1.052,2	1.092,9	1.141,9	1.196,0	1.202,4	1.214,0	1.238,9	1.280,3	1.327,2
Spain - On-trade Volume	2.272,1	2.314,0	2.367,2	2.423,8	2.265,2	2.092,5	2.014,7	1.966,2	1.895,3
Spain - Total Volume	3.324,2	3.406,9	3.509,0	3.619,9	3.467,6	3.306,5	3.253,6	3.246,6	3.222,4

Fuente: Euromonitor International

Cuadro 2.6-2 Volumen de compra-venta de vino en España

Off| trade vs On| trade | Historic | mn litres | N/A

Geographies	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Spain - Off-trade Volume	530,0	525,6	520,3	512,1	495,9	464,8	472,5	468,0	479,1
Spain - On-trade Volume	766,3	751,4	723,5	701,1	643,0	616,5	563,8	536,7	497,2
Spain - Total Volume	1.296,4	1.277,0	1.243,8	1.213,2	1.138,8	1.081,3	1.036,3	1.004,7	976,3

Fuente: Euromonitor International

Durante el mismo período del año 2007 a 2012 en la crisis, el consumo anual de cerveza en España se redujo de 95,2 litros per cápita a 82,3 litros, mientras que el consumo de licores bajó de 7,7 litros per cápita a 5,6 litros. Esta fuerte disminución de la demanda ha obligado a muchos bares y cafeterías a recortar sus precios. Ahora es posible comprar una botella de cerveza por menos de 1 € en Madrid, en algunas cadenas de barras de bajo costo, como El Museo de Jamón. También hay muchas ofertas especiales de jarras de cerveza o cubos de hielo que contienen cinco o seis cervezas como en el bar de La Sureña. Y cada vez va mucha más gente por la cervezas que por el vino en los bares, ya que la gente prefiere tomar algo más económico fuera y luego comprar algún vino de calidad para tomar en casa, como ha indicado en la característica de la demanda en el capítulo 2.4.

Cuadro 2.8-1: Consumo de bebidas per cápita 2007-2012

Consumo de bebidas per cápita de 2007 a 2012			
Año	cerveza	licores	vino
2007	95,2 litro/cápita	7,7 litro/cápita	31,9 litro/cápita
2012	82,3 litro/cápita	5,6 litro/cápita	24,9 litro/cápita

Fuente: Elaboración propia

### 3 REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Según OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino), el Real Decreto 548/2013, de 19 de julio, para la aplicación de las medidas del Programa de apoyo 2014-2018 al sector vitivinícola español.

Aprobadas las medidas para aplicar el Programa de apoyo al Sector Vitivinícola español 2014-2018:

- Las medidas que recibirán ayuda de la UE son: la promoción en terceros países, la reestructuración y reconversión del viñedo, la eliminación de subproductos y las inversiones.
- Como novedad en relación con el programa anterior, se incluye el apoyo a las inversiones destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los vinos.

**Madrid. 22 de julio de 2013.** El Consejo de Ministros, a propuesta del **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)**, aprobó el pasado viernes 19 de julio un Real Decreto sobre la aplicación de las medidas del Programa de apoyo al sector vitivinícola español para el periodo 2014-2018. Estas medidas fueron previamente comunicadas a la Comisión Europea el pasado 27 de febrero, cumpliendo con ello con la normativa comunitaria.

Tal y como se recoge en el Real Decreto, disponible al final de esta nota, las medidas que recibirán ayuda de la UE son: la promoción de vino en terceros países, la reestructuración y reconversión de viñedo, la eliminación de subproductos y las inversiones.

#### **Mejora de condiciones de producción y comercialización**

Como novedad en relación con el Programa de apoyo 2009-2013, se incluye apoyo comunitario a la mitad de inversiones, destinadas a mejorar las condiciones de producción y comercialización de los vinos españoles.

Este apoyo se materializará a través de subvenciones para activos tangibles o intangibles, ampliando su ámbito de aplicación a instalaciones de transformación, infraestructura vitivinícola y comercialización del vino en España. También se contempla la posibilidad de apoyar inversiones en países de la Unión Europea para mejorar la comercialización.

Se continúa, igualmente, con el apoyo al viñedo a través de la reestructuración y reconversión. Con esta norma, se desarrolla el marco general de aplicación de esta medida, a través de los planes de reestructuración que prioritariamente tendrán un carácter colectivo.

A este respecto, el Real Decreto fija requisitos mínimos y condiciones que deben tener los planes de reestructuración en cuanto al número de agricultores, superficies a reestructurar y tamaño de las parcelas, así como las operaciones que se pueden financiar y los importes que serán financiados dentro de este marco. También se regula la financiación de medidas iniciadas en el periodo 2009-2013 que no han sido pagadas hasta el momento.

### **Promoción de vinos**

Con la medida de Promoción de vinos se pretende potenciar la mejora de la posición de los vinos españoles en los mercados exteriores, en línea con el fomento de la internacionalización, prioritaria para el Gobierno. En este nuevo periodo de programación, se debe dar prioridad a los solicitantes de ayuda que hasta este momento no habían recibido apoyo, y a los que dirigen sus acciones de promoción a un nuevo tercer país.

Por último, y en cumplimiento con la normativa comunitaria, se regula la eliminación de subproductos y se posibilita utilizar un procedimiento de retirada controlada mediante la presentación de un proyecto detallado, con lo que se contribuye a fomentar la protección del medioambiente. Se establecen, además, las medidas para la destilación de los subproductos y su apoyo como medida de calidad de los vinos a elaborar, y se fijan los montantes de las ayudas a los destiladores, así como los plazos y condiciones para acceder a la ayuda.

## 4 COMPORTAMIENTO

### 4.1 Principales competidores actuales

Como se ha mencionado en el **punto 2.1**, las primeras 7 empresas que tengan más de 100 millones de euros de ventas son (sólo con datos del último año disponible de las empresas en SABI): **Freixenet SA, Félix Solís Avantis SA, Codorniu SA, Miguel Torres SA, Gonzáles Byass SA, Domecq Bodegas SL y Félix Solís SL**. Ellos también son los principales competidores actuales que existen en España dentro del sector de elaboración de vino.

Aquí se puede contemplar los datos que se saca del SABI sobre sus ingresos de explotación, número de empleados, importación y exportación, ventas del último año y un año anterior.

Tabla 4.1-1: Las Primeras 7 Empresas de Elaboración de Vino en España

Nombre	Localidad	Ultimo año disponible	Ingresos de explotación mil EUR Últ. año disp.	Ultimo número empleados	Importación	Exportación	Ventas mil EUR Últ. año disp.	Ventas mil EUR Año - 1
<b>FREIXENET SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	249.718	350	n.d.	1	234.009	245.879
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	186.939	300	1	70	184.479	183.136
<b>CODORNIU SA</b>	ESPLUGUES DE LLOBREGAT	30 jun 2012	183.784	481	2	50	178.912	180.102
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	VILAFRANCA DEL PENEDES	31 dic 2011	169.776	500	n.d.	65	164.893	164.221
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 ago 2012	153.277	180	n.d.	24	143.871	105.743
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	LOGROÑO	30 jun 2012	128.186	156	7	40	127.916	130.627
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	105.313	178	5	n.d.	103.018	97.983

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI



#### 4.1.1 Datos de cada uno de ellos



**Freixenet SA es un productor de cava (un vino blanco espumoso)** y de vinos no espumosos. Es el número uno mundial de los vinos espumosos de calidad y está presente en más de 140 países. Fue constituida en 1889 de manera oficial y comenzó a embotellar espumosos a partir de 1914. A finales de la década de 1950 Freixenet consigue mejorar la trayectoria de la compañía en lo comercial hasta convertirla en una de las principales empresas dedicadas al cava. En 1974 Freixenet lanza "Cordón Negro" y desde los años 1970 Freixenet comenzó su expansión a los mercados internacionales. Actualmente el Grupo Freixenet sigue siendo una **empresa familiar al 100%** y cuenta con **18 bodegas en 7 países de 3 continentes y 417 trabajadores** en la plantilla. Tuvo unas **ventas de 234 millones de euros en 2012** registrando una reducción del 4,8%.

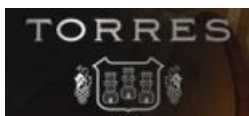


**Félix Solís Avantis SA**, cuyos orígenes se remontan a 1952 y que aún mantiene una estructura empresarial totalmente familiar, **elabora vinos con denominación de origen** (Rioja, Ribera del Duero, Rueda, Toro, Valdepeñas y La Mancha), **Vinos de la Tierra, Vino de la Tierra Viñedos de España**, vinos de mesa, espumosos, tinto de verano, mostos y sangrías y los **comercializa en cerca de 80 países**. Además de contar con bodega propia desde 1998 en Shanghai (China), dispone de instalaciones logísticas y comerciales en Japón, Estados Unidos, República Checa, Francia, Reino Unido y Alemania, entre otros países. Según publicó la revista británica ISWR en 2005, Félix Solís Avantis ocupa el décimo lugar en el ranking mundial de bodegas comercializadoras de vinos tranquilos. Tuvo unas **ventas de 184 millones de euros en 2011** con una subida de 0,7%.



**Codorníu SA** es un productor de cava (un vino blanco espumoso) y de otros vinos no espumosos, situada en Barcelona. Codorníu es la historia de una familia de viticultores que se remonta al siglo XVI. Con el trabajo de 18 generaciones sucesivas, es **la empresa familiar más antigua de España y la 17ª en el mundo**. La progresiva expansión del Grupo Codorníu lo ha

transformado en una de las empresas vitivinícolas más prestigiosas del mundo. La compañía cuenta en la actualidad con **diez oficinas comerciales en el extranjero** y acuerdos estratégicos de distribución en países clave de todo el mundo. Tiene una plantilla de 481 trabajadores. La exportación supuso en 2011 el 48% de las ventas globales del Grupo Codorníu. En 2012 generó 179 millones de euros con una reducción del 0,6% respecto a 2011.



**Miguel Torres SA**, es una empresa vinícola situada en Villafranca del Penedés. Fundada en 1870 por Jaime Torres, actualmente es la bodega familiar con mayor extensión de viñedos de su propiedad en la Denominación de Origen del Penedés. En Chile cuenta con la bodega Miguel Torres Chile y en Estados Unidos, California, Marimar Torres fundó en 1986 Marimar Estate. En España, aparte de la región del Penedès, también cuenta con viñedos en la **DO Conca de Barberá, DO Toro (vino), DO Jumilla, DO Ribera del Duero, DOQ Priorato y más recientemente en DOC Rioja**. Con su firma se comercializan vinos de distintas variedades, así como **brandies**. Algunas de sus marcas son Viña Sol, Sangre de Toro, De Casta, Coronas, Atrium y Viña Esmeralda. En brandies son conocidas las marcas Torres 5 y Torres 10, así como el Torres 20 premiado en dos ocasiones como mejor brandy del mundo. Sus vinos se exportan a más de 140 países.



**González Byass SA**, con sede en Jerez de la Frontera, dedicada a la producción de vinos y otras bebidas alcohólicas. Una de sus marcas más conocidas es el popular **Tío Pepe**, cuyo logotipo, formado por una botella de vino fino con sombrero y chaquetilla de color rojo, es una de las figuras más exitosas del mundo publicitario español. En 2010 la bodega ha celebrado su 175 aniversario, y ha recibido el galardón a **la Mejor Bodega del Mundo en el Internacional Wine & Spirit Competition**. Sus productores principales: **vinos de Jerez, Soleras Exclusivas, Vinos D.O.Ca. Rioja, Vinos de la Tierra de Castilla, Vinos de la Tierra de Cádiz, Vinos de Viñas del Vero, D.O.Cava, Vinos D.O.Penedés, Brandies y Bebidas Espirituos, Anises, Licores, Producto Premium, Aceites y Vinagres, Ediciones limitadas**.



**Domecq Bodegas SA**, filial del Grupo Pernod Ricard, es líder en la elaboración, comercialización y exportación de vinos de calidad de España, y goza de un gran reconocimiento a nivel mundial. Cuenta con seis prestigiosas bodegas: Campo Viejo, Ysios, AGE, Tarsus, Aura y Vinícola Navarra, repartidas en cuatro denominaciones de origen: Rioja, Ribera del Duero, Rueda y Navarra. Es la empresa vinícola **líder en la Denominación de Origen Calificada Rioja**, donde se elabora la marca de vino español número 1 en el mundo: **Campo Viejo**.



**Félix Solís SL** es una empresa filial de la empresa **Félix Solís Avantis SA**, se fundó en 1952, sus productos principales son vinos tintos: D.O. Valdepeñas, Vino de la Tierra de Castilla, Vino Varietal, DO La Mancha.

#### 4.1.2 Estrategias seguidas por cada uno

##### 4.1.2.1 Diferenciación de productos

Según **Grant**, cuanto más semejante sea la oferta entre los competidores, más dispuestos estarán los consumidores a sustituir unos por otros y mayores serán los incentivos que tendrán las empresas para reducir los precios con el fin de incrementar las ventas. Cuando los productos que ofertan las empresas rivales son prácticamente indistinguibles, el producto es un *commodity*, y la única base para competir reside en el precio. Los sectores con productos estandarizados como la agricultura, la minería y la petroquímica tienden a sufrir guerras de precios y bajos beneficios. Por el contrario, en los sectores donde **los productos están muy diferenciados**, la **competencia en precios tiende a ser débil** aun cuando haya muchas empresas compitiendo.

**Freixenet SA**, una de las principales características de la compañía reside en su producción especializado en cavas, es el líder mundial en cava de calidad. Su gran competidor **Codorníu SA**

---

también es productor de cavas.

Para enfrentar al gran competidor Freixenet SA, **Codorníu SA** utiliza **viñas de 3 zonas climáticas** diferentes en mundo, distintas variedades de uvas y distintos coupages para elaborar una **gran variedad de cavas**.

**Freixenet SA** destaca el **uso de la publicidad**, tanto para prensa como para televisión. Sus anuncios de televisión, emitidos durante las fiestas de Navidad, cuentan desde 1977 con la presencia de **personalidades famosas** españolas e internacionales, y son emitidos sólo durante el prime-time de las cadenas de televisión nacional. Se caracterizan por tener normalmente una trama argumental, y por su larga duración.

**González Byass SA**, su producto principal y muy famoso es el **Jerez** con marca Tío Pepe, pero también producen una gran variedad de vinos, como han hecho **Félix Solís Avantis SA**, **Miguel Torres SA** y **Domecq Bodegas SL**, ellos tienen más o menos una similar gama de productos que están incluidos los vinos tintos, blancos y rosados. Entre ellas hay que indicar la estrategia que ha utilizado **Félix Solís Avantis SA**, ella decidió a fundar una filial **Félix Solís SL** que se especializa en los vinos tintos con denominación de origen para enfrentar a sus competidores.

#### 4.1.2.2 Diversificación de negocios

Según **Grant**, las estrategias de diversificación suelen estar impulsadas por tres objetivos principales: crecimiento, reducción de riesgos y rentabilidad. Aunque el crecimiento y la reducción de riesgos han sido razones importantes para la diversificación, suelen ser incompatibles con la creación de valor para el accionista.

Casi todas estas empresas tienen sus propios viñedos y bodegas, además de la **integración hacia atrás**, ellas están comercializando sus propios productos hacia todo el mundo utilizando la **integración hacia adelante**.

**Félix Solís Avantis SA** tiene una importante red de comerciales y de dependencias estables en diferentes partes del mundo. **Miguel Torres SA** tiene su **Bodegas Torres** especializadas para comercializar más de 50 marcas utilizando la integración hacia adelante. **González Byass SA** además de vinos, también tiene productos de vinagres y aceites para obtener una mayor cuota de mercado. **Codorníu SA, Domecq Bodegas SL y Freixenet SA** también tiene sus oficinas y bodegas en todo el mundo para comercializar sus productos.

Otra característica de estas empresas es: todas ellas han hecho una ampliación de su negocio con **Enoturismo** para adaptarse mejor a los cambios en el mercado.

#### 4.1.3 Ratios comparativos

De SABI podemos obtener los cuadros como aparecen abajo, vienen toda la información necesaria para hacer comparación entre las primeras 7 empresas competidoras del último año disponible. Del cuadro 4.1.3-1 se puede sacar los rangos en cuanto a los ingresos de explotación, los resultados ordinarios antes de impuestos, total activo y los fondos propios.

Cuadro 4.1.3-1: Comparación de las siete empresas

Nombre	Año	Ingresos de explotación mil EUR		Result. ordinarios antes Impuestos mil EUR		Total Activo mil EUR		Fondos propios mil EUR	
Últ. año disponible		Rango		Rango		Rango		Rango	
<i>Mediana</i>		169.776		8.615		237.506		135.828	
<i>Desviación típica</i>		43.128		4.660		91.739		46.591	
<i>Media</i>		168.142		9.115		243.949		136.638	
<b>FREIXENET SA</b>	2012	249.718	1	8.615	4	351.405	2	169.509	3
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	2011	186.939	2	12.931	2	196.976	5	126.827	5
<b>CODORNIU SA</b>	2012	183.784	3	12.720	3	368.695	1	199.416	1
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	2011	169.776	4	7.219	5	295.222	3	179.300	2
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	2012	153.277	5	7.216	6	237.506	4	135.828	4
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	2012	128.186	6	15.039	1	144.143	6	80.008	6
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	2011	105.313	7	63	7	113.696	7	65.578	7

Fuente: SABI

**Freixenet** es el primero en los ingresos de explotación pero tiene los resultados menor que la media. **Félix Solís** está utilizando poco activo y fondos propios para lograr unos mayores resultados. **Codorníu** y **Miguel Torres** al revés está aprovechando de su mayor activo y fondos propios pero con unos resultados relativamente bajos. Como la filial del Grupo Pernod Ricard, **Domecq Bodegas** tiene poco activo y fondos propios, con unos ingresos de explotación penúltima pero logró un mayor resultado antes de los impuestos.

De cuadro 4.1.3-2 podemos ver la situación financiera que se encuentran y los rangos.

Cuadro 4.1.3-2 Comparación financiera de las siete empresas

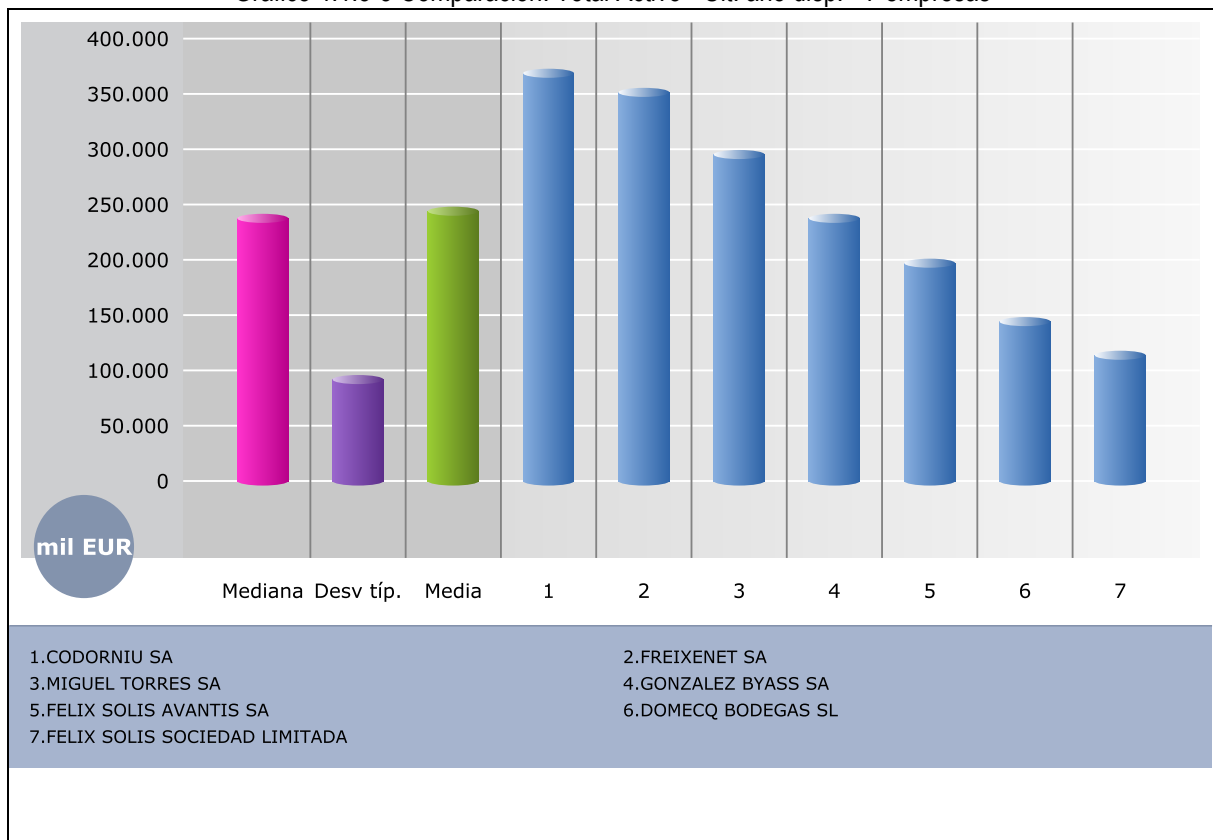
Nombre	Año	Rentabilidad económica (%)		Rentabilidad financiera (%)		Liquidez general (%)		Endeudamiento (%)		Número empleados	
Últ. año disponible		Rango		Rango		Rango		Rango		Rango	
<i>Mediana</i>		3,04		5,31		1,78		42,81		178	
<i>Desviación típica</i>		3,15		5,51		0,39		4,72		210	
<i>Media</i>		4,06		7,13		1,60		43,17		311	
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	2012	10,43	1	18,80	1	2,15	1	44,49	3	113	6
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	2011	6,56	2	10,20	2	1,16	6	35,61	7	113	6
<b>CODORNIU SA</b>	2012	3,45	3	6,38	3	1,28	5	45,91	2	481	2
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	2012	3,04	4	5,31	4	1,78	4	42,81	4	173	5
<b>FREIXENET SA</b>	2012	2,45	5	5,08	5	1,06	7	51,76	1	417	3
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	2011	2,45	5	4,03	6	1,96	2	39,27	6	704	1
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	2011	0,06	7	0,10	7	1,79	3	42,32	5	178	4

Fuente: SABI

**Domecq Bodegas** ha sido el primero en cuanto a la rentabilidad económica y financiera y liquidez general, con un endeudamiento medio y menos empleados. Al revés **Félix Solís** tiene la menor rentabilidad económica y financiera y un endeudamiento muy alto. **Freixenet** está con un 51,76% de endeudamiento, se ve que está utilizando los préstamos para sacar adelante como se encuentra en una recesión mundial, aún con una rentabilidad económica y financiera relativamente bajo pero logró unos ingresos de explotación muy altos.

En el gráfico 4.1.3-3 se pone los activos de las 7 empresas del último año disponible. **Codorníu, Freixenet y Miguel Torres** las tres empresas catalanas tienen más activos comparando con lo resto de ellas. El total activo también se puede usar como un criterio para medir el tamaño y la competitividad de las empresas.

Gráfico 4.1.3-3 Comparación: Total Activo - Últ. año disp. - 7 empresas



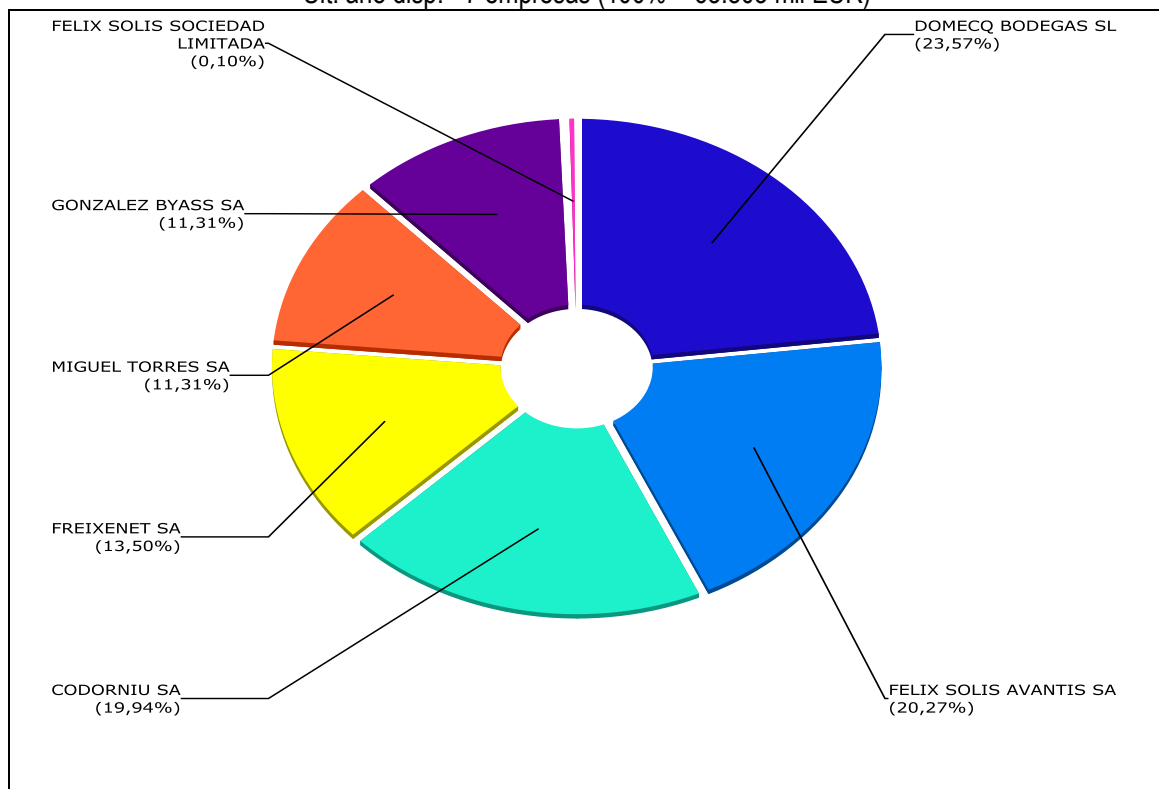
Fuente: SABI

Ya sabemos, para sacar el resultado del ejercicio hay que primero calcular los cobros, que están incluidos las ventas de productos y activos, la ampliación de capital y los intereses; el segundo paso es calcular el pago, están incluidos todo lo que cuesta para obtener la materia prima y la fabricación del producto, luego más los pagos de publicidad, vencimientos de deudas y intereses; sumando los cobros y restando los pagos nos sale el resultados ordinarios antes de impuestos.

**Domecq Bodegas, Félix Solís Avantis y Codorníu** han sido las que mayores resultados

ordinarios antes de impuestos tienen. Eso puede decir que están logrando un buen funcionamiento de la empresa pero no se puede decir que tienen más competitividad ya que se miden con mucho más otros criterios.

Gráfico 4.1.3-4 Comparación: Resultados ordinarios antes Impuestos  
Últ. año disp. - 7 empresas (100% = 63.803 mil EUR)



Fuente: SABI



## 5 DIAGNÓSTICO Y TENDENCIAS

### 5.1 Análisis DAFO

Según **Guerras y Navas**, la matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión **DAFO** es el acrónimo de las palabras **Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades**, correspondientes al original anglosajón SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats).

#### Debilidades

- Los vinos de España no tienen una buena reputación internacionalmente, y se ve muy poco esfuerzo publicitario.
- Como estamos en una situación muy particular de crisis, los consumidores no se atreven a consumir más de lo que se debe. Para mantener la cuota de mercado, las empresas intentan a vender más vinos económicos.
- Los costes de producción se han aumentado y eso significa una menor rentabilidad para las empresas que se elaboran vinos.
- La producción de vino está muy atomizada y fragmentada, existe una desconexión entre la producción y el consumo.
- Tiene una estructura comercial muy débil y la cuota de mercado de vino se ve reducida.
- Tiene una rentabilidad inferior a la media del sector.

#### Amenazas

- En el mercado de bebidas, existe múltiples productos sustitutos como cervezas, gaseosas...ect.

- Aparición de los países emergente como China, Austraria, Chile...ect.
- Las necesidades y gustos de los consumidores están cambiando, hay una demanda de unos vinos de calidad con denominación de origen pero con precio reducido.
- Mala coyuntura económica: se ve afectado mucho el sector de vino por la crisis. Los recortes van a seguir hasta el año 2016 en España.
- Carestía del precio del dinero.

### **Fortalezas**

- España es un país con tradicional de elaboración de vinos, eso ayuda al proceso de fabricación y a la image de los vinos españoles.
- Tecnología propia patentada y el saber-hacer.
- Buenas relaciones con clientes y proveedores.
- Disponibilidad de materias primas de buena calidad ya que España es el primero en cuanto al superficie de la vid del mundo y el clima facilita mucho para sacar uvas de calidad.
- España tiene más o menos 70 denominaciones de origen de vino y una que se destaca mucho por encima – Denominación de Origen Calificada Rioja. Tiene una muy buena cartera de diferentes tipos de productos.

### **Oportunidades**

- Aparecen nuevas oportunidades de colaboración y cooperación.
  - Abundantes posibilidades de segmentación de la industria y con el desarrollo de la tecnología cada vez se mejora la producción de vino.
  - Facilidad de acceso a los mercados exteriores, cada vez el gobierno incentiva más la
-

exportación de vino hacia fuera. ICEX ha fundado una organización especial para las ventas internacionales para vino—Vinos de España.

- La aparición del enoturismo significa un negocio totalmente nuevo para las bodegas, ya que se combina la producción y el turismo. Todo eso ayuda a sacar un mayor rentabilidad del negocio para las empresas de elaboración de vino.

**En resumen, las estrategias que las empresas de elaboración de vino tienen que seguir es principalmente mejorar el proceso de la elaboración del vino con la tecnología y con el nuevo método de negocio – Enoturismo.**

## **5.2 Posibles escenarios y factores clave de futuro (Enoturismo)**

### **Posibles escenarios**

La categoría de vinos se produjo un descenso del 5% en términos de valor total en 2012, cayendo a 4,5 mil millones de euros. La pérdida general de valor dentro de la categoría de vinos fue la principal característica.

En el contexto de la crisis económica y con unos consumidores cada vez más conservadora y ahorradores, hay una tendencia de reducción clara dentro de la categoría de vinos. El vino económico ha visto una mayor demanda en el contexto de la recesión, ha perjudicado los vinos de las variedades de DOP y de primera calidad. La transferencia de los consumidores de la hostelería hacia el canal de minorista canal continuó, que se refleja en las tasas de crecimiento positivo del volumen del canal *off-trade*.

Los precios unitarios se redujeron en un 2% en promedio en términos de valor totales en 2012. Como consecuencia de la recesión y la conciencia elevada al precio los consumidores, el vino económico y los privados laboratorios siguen ganando cuota y teniendo un mejor resultado. Por otro

lado, la caída de los precios unitarios aumentó el crecimiento del volumen de las categorías de vinos espumosos y vinos tranquilos blancos, aunque esto no fue la razón principal para el crecimiento de estas categorías.

Los principales importadores de vino español en términos de volumen son Francia (20% de cuota) y Alemania (14% de participación), seguido de Italia, Rusia y Portugal. La lista es diferente si se tiene en cuenta el valor total, con Alemania, el Reino Unido y las principales exportaciones de Estados Unidos.

Las ventas nacionales representaron la gran mayoría de vino que se consume en el país en 2012. La industria del vino siempre ha sido un pilar importante para la economía española. Los españoles están muy comprometidos con el consumo de vino nacional, mostrando una preferencia con respecto a los vinos importados. Esto podría ser otra de las características de la tendencia del localismo y el aumento de la preferencia por los productos locales y regionales, sin embargo, este factor ha sido por mucho tiempo.

El vino nacional disfruta de la percepción de mejor calidad y los vinos del Nuevo Mundo son menos populares en el territorio.

### **Factores clave de futuro**

Los factores clave de futuro para el sector de vino es la **tecnología para la mejora en la producción**, la **reducción de costes** y la **publicidad**. En la coyuntura de la crisis, es muy importante para España la exportación para ir ganando la cuota de mercado internacional.

Otro factor clave es el **Enoturismo**. El enoturismo o turismo enológico es aquel tipo de turismo dedicado a potenciar y gestionar la riqueza vitivinícola de una determinada zona. Se relaciona con el turismo gastronómico, cultural (arquitectura, arte) y de la salud-belleza (vinoterapia). Los turistas conocen cada zona vitivinícola a través de la degustación de sus vinos y la visita a bodegas y viñedos.



Cada día más, todo tipo de visitantes, se acercan a las bodegas a conocer más sobre el proceso de elaboración del vino. En estas visitas además de conocer en primera persona la arquitectura de las bodegas aprenden todo sobre el proceso de elaboración del vino, desde la recogida de la uva hasta su embotellamiento. Finalmente, en la gran mayoría de las bodegas, se obsequia al visitante con una degustación de sus vinos. **Una forma distinta de adentrarse en el mundo del vino** que día tras día está más de moda.

Según EUROPA PRESS, el negocio del enoturismo en España está enormemente concentrado ya que el total de visitas a bodegas que se realizan en España se concentran en menos de un 1% de las bodegas nacionales, según un análisis realizado por la web [turismodevino.com](http://turismodevino.com). El portal asegura que el enoturista busca bodegas grandes y conocidas frente a las pequeñas.

Las estadísticas de Acevin, entidad que audita las visitas de las bodegas inscritas en las Rutas de vino de España, muestran unas cifras cercanas al 1,5 millones de visitas a bodegas al año. No todas las bodegas visitables se encuentran adscritas a alguna ruta, por lo que la cifra real de visitas es mayor.

El análisis realizado por [turismodevino.com](http://turismodevino.com) muestra que con tan sólo las visitas a 25 de las grandes bodegas de España se alcanza una cifra que ronda el 90% de las visitas auditadas.

Entre las grandes bodegas que reciben más visitas se encuentran las bodegas del Marco de Jerez, lideradas por Gonzalez Byass, las tres grandes bodegas catalanas (Freixenet, Codorniu y Torres), bodegas como Protos, en Ribera del Duero, o Marqués de Riscal, en la Rioja Alavesa.

Pero por otro lado, ofrecer un curso de cata con los propietarios, o una actividad específica para la

vendimia son cosas impensables en bodegas grandes que carecen de la flexibilidad de bodegas pequeñas. Éstas pueden buscar la calidad en el turista que les visita, y realizar actividades que atraigan a consumidores curiosos que puedan vincularse a sus marcas.

## 6 CONCLUSIONES

El retroceso de los países con fuerte tradición vitivinícola como España, Francia e Italia; la consolidación de las áreas americanas (Chile, Argentina y Estados Unidos) y el avance de nuevos centros de producción como China y Australia, ha dado lugar en los últimos veinte años a una serie de cambios en el sector.

El sector de vino de España está en su **fase de maduración** y se encuentra con una situación de recesión internacional. La oferta se ve muy afectada por haber tenido que cerrar muchas bodegas, pero cada vez con más variedades y con más Denominaciones de Origen para adaptar la demanda. Con el desarrollo del proyecto de Enoturismo, las empresas de elaboración de vino pueden ofrecer un producto con alto valor añadido para ellas y totalmente nuevo y atractivo para los clientes.

La demanda del vino también se ve muy afectado por la crisis, el **consumo de vino** per cápita se **ha reducido** mucho durante los últimos años y los consumidores tienden a comprar vinos de calidad, con Denominación de Origen, donde los minoristas de vinos en vez de tomar en los bares. Cada vez se ve una creciente demanda de vinos al extremo — o vinos más económicos, o de muy buena calidad. La cerveza ha sido y va a seguir ser el producto sustitutivo del vino.

Dentro del sector, las pequeñas bodegas conviven con los grupos muy grandes. Una característica muy obvia es que la mayoría de las empresas grandes de elaboración de vino son familiares y tienen muchos años de historia. **El grado de concentración** del sector de vino en España es muy **alto**, las 7 primeras empresas acaparan una cuota de mercado conjunta de casi un 36,3%.

Freixenet SA ha sido el primer protagonista dentro del sector, con una cuota de mercado de 7,47%, su principal productos es cava y Codorníu SA ha sido su principal competidor dentro del sector. Félix Solís Avantis SA tiene su filial Félix Solís SL en total tiene una 9,18% de cuota de mercado, tiene unos productos más variados y centros de comercialización amplios.

La mayoría de las empresas de elaboración de vino ahora mismo están vendiendo en **exportación a granel** y embotellados con un precio muy reducido, por lo tanto, resultando afectados los vinos más económicos y manteniéndose una buena marcha de los de mejor precio, pero aún no tiene unas ventajas muy competitivas comparando con Francia.

En general no están entrando muchos competidores ya que se encuentra en su fase de madurez y su **coste de la entrada y salida es relativamente alta** aunque la técnica sea transparente. Pero como **falta de publicidad internacional**, el vino español aún no tiene mucha reputación como el de Francia. Estos últimos años, el gobierno español estimula mucho la exportación de vino, tiene una organización especializada para las ventas internacionales – **Vinos de España**. Aquí los exportadores pueden consultar la información más actualizada sobre la exportación de vino, lo cual facilita mucho para ellos.

Pero también tenemos que admitir que España es un país con tradicional de elaboración de vinos, eso ayuda al proceso de fabricación y a la image de los vinos españoles. Especialmente, en los últimos años se ha desarrollado una nueva forma que combina el vino y el turismo -- **Enoturismo**. Para las empresas de elaboración de vinos es una gran oportunidad ya que tiene un valor añadido muy alto. Y los factores clave de futuro son la exportación y el enturismo.

En conclusión, el sector de vino de España se ve muy afectado por la crisis y la clave para salir de esta dificultad es la innovación en la mejora del proceso de la producción del vino y en la comercialización -- Enoturismo.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA TRIBUTARIA: <http://www.agenciatributaria.es/>

Ángel SANTAMARIA: *Cómo se hace un análisis de un sector:*

<http://www.monografias.com/trabajos85/analisis-sectorial/analisis-sectorial.shtml>

CODORNÍU SA: [www.codorniu.es](http://www.codorniu.es)

CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIOJA: [www.riojawine.com](http://www.riojawine.com)

DOMECQ BODEGAS SL: [www.domecqbodegas.com](http://www.domecqbodegas.com)

EUROMONITOR INTERNATIONAL (2013): *“Wine in Spain”,* PASSPORT.

EUROMONITOR PASSPORT:

<http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Magazine/WelcomePage.aspx>

FÉLIX SOLÍS AVANTIS SA: [www.felixsolisavantis.com](http://www.felixsolisavantis.com)

FÉLIX SOLÍS SL: [www.felixsolis.com](http://www.felixsolis.com)

FERNÁNDEZ PORTELA, J.(2013): *La Evolución Reciente del Sector Vitivinícola Internacional.* *GeoGraphos.* [En línea]. Alicante: Grupo Interdisciplinario de Estudios Críticos y de América Latina (GIECRYAL), vol. 4, nº 39, p. 171-192 Universidad de Alicante.

FONDO ESPAÑOL DE GARANTÍA AGRARIA: <http://www.fega.es/PwfGcp/es/>

FREIXENET: [www.freixenet.es](http://www.freixenet.es)

GONZÁLEZ BYASS SA: [www.gonzalezbyass.es](http://www.gonzalezbyass.es)

GRANT, R.M. (2006) *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones,* Thomson-Civitas, 5.<sup>a</sup> edición, Navarra.



GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de La Empresa Teoría y Aplicaciones*, 4.ª edición, Thomson-Civitas, Madrid.

HILL, C.W. y JONES, G.R.(2000): *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*, McGraw-Hill, 3ª edición, Santafé de Bogotá.

ICEX ESPAÑA EXPORTACIONES E INVERSIONES:

[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5518974\\_5536731\\_0\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518974_5536731_0_0_-1,00.html)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: <http://www.ine.es/>

MIGUEL TORRES SA: [www.torres.es](http://www.torres.es)

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE:

<http://www.magrama.gob.es/es/>

OBSERVATORIO ESPAÑOL DEL MERCADO DEL VINO: <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>

OLMEDA FERNÁNDEZ, M.; CASTILLO VALERO, J.S.; BERNABÉU CAÑETE, R.; DÍAZ DONATE, M. (2003): *El Viñedo y El Vino de Castilla-La Mancha*, 1.ª edición, Editorial Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca.

PERIS MARTÍNES, Mª. B. (2013): *Análisis del sector del vino en España*, Revista digital de Medio Ambiente Nº21.

PORTER M. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, capital 1. Nueva York.

RODRÍGUEZ GARCÍA, J.; LÓPEZ GUZMÁN, T.; CAÑIZAREZ RUIZ, S.M.; JIMÉNEZ GARCÍA, M.(2010): *Turismo del Vino en el Marco de Jerez. Un análisis desde la perspectiva de la oferta*, Cuadernos de Turismo, nº 26, pp. 217-234 Universidad de Murcia.

SABI: <https://sabi.bvdinfo.com/version-20131028/home.serv?product=sabineo>

SANTAMARIA, A.: *Cómo se hace un análisis de un sensor*:

<http://www.monografias.com/trabajos85/analisis-sectorial/analisis-sectorial.shtml>

VEREMA: <http://www.verema.com>

VINOS DE ESPAÑA: [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com)

VINOS DE ESPAÑA (2012): "El vino en cifras", ICEX.

WIKIPEDIA, Vino de España:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Vino\\_de\\_Espa%C3%B1a#Categor.C3.ADas de los vinos](http://es.wikipedia.org/wiki/Vino_de_Espa%C3%B1a#Categor%C3%ADas_de_los_vinos)

## ANEXOS

### ANEXO 1

Exportación de vino por país de destino: Volumen Total 2006-2011 (100Kg)						
millones litros	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Francia	236,8	273,4	321,1	306,7	347,9	451,5
Alemania	219,5	256	262,5	242,9	259,2	309,2
Italia	48,3	54,1	802,5	32,9	50,3	181
Rusia	169,8	153,9	132,5	93,1	127,8	166,1
Portugal	98,5	123,6	160,1	196,6	184,1	147,5
Inglaterra	120,3	127,8	126,2	122,9	123,9	145,1
EE.UU.	48,5	57,8	52,9	52,3	62,8	81,5
China	27,1	9,8	13,9	10,7	50,7	74,4
Exportación de vino por país de destino: Valor Total 2006-2011 (Millones de euros)						
EUR millones	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	279,9	297,8	336,8	295,9	315,3	336,1
Inglaterra	282	309,3	281,5	275,2	301,6	309,5
EE.UU.	179,7	198,7	186,6	179,5	206,9	221,9
Francia	98,6	112,3	144,8	330,6	126,6	180,3
Suiza	82,3	98,9	97,2	101	103,6	101,9
Holanda	80,3	76,9	81,4	78,3	80,6	89,1
Bélgica	55,9	58,5	67,2	81,3	82,9	86,8
China	12,6	11,1	14,2	14,2	38,4	71,5

## ANEXO 2

### Company Shares (by Global Brand Owner) | Historic | Total Volume | % breakdown

Companies	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
García Carrión SA, J	8,8	8,8	8,6	8,1	10,7	10,4	10,2	10,5	10,5
Pernod Ricard Groupe	-	3,5	3,5	3,6	3,6	3,5	3,4	3,5	3,5
Félix Solís Avantis SA	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,2	3,1	3,2	3,2
Freixenet SA	2,3	2,3	2,4	2,5	2,5	2,4	2,2	2,2	2,2
Bacardi & Co Ltd	1,9	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,0
Codorníu SA	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9	1,8	1,8	1,8
Miguel Torres SA	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6	1,6
Arco Bodegas Unidas SA	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3
Acciona SA	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1
Bodegas Martín Códax SA	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,9	1,0
Barón de Ley SA (Grupo)	0,7	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7
Cavas del Ampurdán SA	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
Cía Vinícola del Norte de España SA (CVNE)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Unión Vitivinícola Viñedos de Cenicero SA	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Antonio Barbadillo SA	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Hijos de Rainera Pérez Marín SA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Bodegas Barbadillo SL	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Bodegas Hidalgo-La Gitana SA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Emilio Miro Salvat SA	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Campari Milano SpA, Davide	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
González Byass SA	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Juvé & Camps SA	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Grupo de Bodegas Vinartis SA	-	1,5	1,5	1,5	-	-	-	-	-
Allied Domecq Plc	3,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Cosecheros Abastecedores SA	1,4	-	-	-	-	-	-	-	-
Private Label	11,6	11,9	12,3	12,5	12,7	12,8	13,9	14,6	15,1
Others	57,6	56,9	56,4	56,0	54,6	55,5	55,2	53,7	53,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

### ANEXO 3

Índices nacionales de clases--Media anual (Unidades :Base 2011=100)									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Vinos</b>	92,466	91,941	93,378	95,682	100,22	100,325	99,482	100	103,769

### ANEXO 4

Las primeras 100 empresas de elaboración de vino según las ventas

Nombre	Localidad	Ultimo año disponible	Ventas mil EUR Últ. año disp.	Rentabilidad económica (%) Últ. año disp.	Rentabilidad financiera (%) Últ. año disp.
<b>FREIXENET SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	234.009	2,45	5,08
<b>FELIX SOLIS AVANTIS SA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	184.479	6,56	10,20
<b>CODORNIU SA</b>	ESPLUGUES DE LLOBREGAT	30 jun 2012	178.912	3,45	6,38
<b>MIGUEL TORRES SA</b>	VILAFRANCA DEL PENEDES	31 dic 2011	164.893	2,45	4,03
<b>GONZALEZ BYASS SA</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 ago 2012	143.871	3,04	5,31
<b>DOMECQ BODEGAS SL</b>	LOGROÑO	30 jun 2012	127.916	10,43	18,80
<b>FELIX SOLIS SOCIEDAD LIMITADA</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	103.018	0,06	0,10
<b>MOSTOS VINOS Y ALCOHOLES SOCIEDAD ANONIMA</b>	CAMPO DE CRIPTANA	31 dic 2012	83.244	4,31	20,20
<b>CASTELLBLANCH SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	64.585	-4,21	-8,07
<b>EL COTO DE RIOJA SA</b>	OYON-OION	31 dic 2012	61.711	5,19	10,71
<b>SEGURA VIUDAS SA</b>	TORRELAVIT	30 abr 2012	58.966	-2,60	-7,21
<b>BODEGAS DE LOS HEREDEROS DEL MARQUES DE RISCAL SL</b>	ELCIEGO	31 dic 2010	50.391	9,38	11,46
<b>JUAN RAMON LOZANO SA</b>	VILLARROBLEDO	31 dic 2012	48.740	8,50	23,96
<b>COMPAÑIA VINICOLA DEL NORTE DE ESPAÑA, SA</b>	LAGUARDIA	31 mar 2013	47.762	11,59	13,86
<b>CHERUBINO VALSANGIACOMO, SA</b>	CHIVA	31 dic 2012	44.864	2,60	9,36
<b>BODEGAS IBAÑESAS DE EXPORTACION SA</b>	CASAS-IBAÑEZ	31 ago 2011	n.d.	3,50	26,93

<b>DOMECQ WINES ESPAÑA SA</b>	DONOSTIA-SAN SEBASTIAN	30 jun 2012	n.d.	-0,18	-0,18
<b>VICENTE GANDIA PLA, SOCIEDAD ANONIMA</b>	CHIVA	31 dic 2012	41.198	10,50	14,35
<b>JOSE ESTEVEZ, SA</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 ago 2011	41.953	4,95	7,49
<b>BODEGAS ONTAÑON SL</b>	QUEL	31 dic 2012	41.313	11,74	21,45
<b>SOCIEDAD C.A.V. VIRGEN DE LA VINAS</b>	TOMELLOSO	31 ago 2005	n.d.	-0,48	-1,12
<b>LOPEZ MORENAS SL</b>	FUENTE DEL MAESTRE	31 dic 2011	39.808	2,15	10,20
<b>UNIO CELLERS DEL NOYA SA</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	30 abr 2012	37.946	2,47	6,88
<b>CENTRE VINICOLA DEL PENEDES SCCL</b>	VILAFRANCA DEL PENEDES	31 ago 2001	n.d.	0,23	2,55
<b>BODEGAS WILLIAMS &amp; HUMBERT S.A.</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 dic 2012	29.842	0,28	0,43
<b>VINOS &amp; BODEGAS SA</b>	MADRID	31 dic 2011	30.193	9,96	30,09
<b>BODEGAS GALLEGO LAPORTE WORLD WINES SL</b>	CORRAL DE ALMAGUER	31 dic 2012	29.447	3,63	33,06
<b>HACIENDA Y VIÑEDOS MARQUES DEL ATRIO SL</b>	MENDAVIA	31 dic 2012	28.212	2,94	16,39
<b>PROTOS BODEGA RIBERA DUERO DE PEÑAFIEL, SL</b>	PEÑAFIEL	31 dic 2011	27.524	7,70	12,96
<b>GRANDES VINOS Y VIÑEDOS SA</b>	CARIÑENA	31 dic 2012	27.260	0,40	1,34
<b>HIJOS DE ANTONIO BARCELO SA</b>	QUINTANILLA DE ONESIMO	31 dic 2012	23.545	0,34	0,38
<b>BODEGAS VINIVAL SL</b>	CHIVA	30 jun 2012	25.609	-6,65	-14,04
<b>CONCENTRADOS DE UVA SOCIEDAD ANONIMA</b>	ALCAZAR DE SAN JUAN	31 dic 2012	25.190	5,33	25,60
<b>PAGOS DEL REY SL</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	24.496	1,45	2,00
<b>BODEGAS BARBADILLO SL</b>	SANLUCAR DE BARRAMEDA	31 ago 2012	23.879	2,22	3,22
<b>BODEGAS ISIDRO MILAGRO SOCIEDAD ANONIMA</b>	ALFARO	31 dic 2012	24.248	4,38	23,08
<b>CRIADORES DE RIOJA SOCIEDAD LIMITADA</b>	ALBERITE	31 dic 2011	23.733	10,10	13,48
<b>UNITED WINERIES SA</b>	CENICERO	30 sep 2011	22.791	0,14	0,28
<b>LA RIOJA ALTA, SA</b>	HARO	31 dic 2010	21.028	4,19	6,57
<b>LUIS CABALLERO SA</b>	EL PUERTO DE SANTA MARIA	31 mar 2012	18.621	2,12	2,93
<b>JUVE AND CAMPS SAU</b>	SANT SADURNI D'ANOIA	31 dic 2012	21.198	-0,97	-1,52
<b>BODEGAS BORSAO S.A.</b>	BORJA	30 sep 2012	20.372	6,08	14,98
<b>RENE BARBIER SA</b>	TORRELAVIT	30 abr 2012	20.286	-13,51	-107,79
<b>BODEGAS MURIEL SL</b>	ELCIEGO	31 jul 2012	20.520	3,29	4,84
<b>BODEGAS HIJOS DE JUAN GIL SL</b>	JUMILLA	31 dic 2012	17.555	3,40	13,38
<b>BODEGAS VEGA SICILIA SA</b>	VALBUENA DE	31 dic	19.378	8,40	10,19

	DUERO	2011			
<b>BODEGAS OLARRA, SOCIEDAD ANONIMA MASIA VALLFORMOSA SL</b>	LOGROÑO	31 dic 2008	19.144	1,99	2,52
	VILOBI DEL PENEDES	31 dic 2012	n.d.	2,15	7,14
<b>FEDERICO PATERNINA, SOCIEDAD ANONIMA PRODUCTOS DERIVADOS DEL VINO SA</b>	HARO	31 dic 2011	18.934	-0,98	-1,53
<b>BODEGAS SAN VALERO SCOOP BODEGAS 1890 SA</b>	DAIMIEL	31 dic 2010	19.132	3,75	8,15
	CARIÑENA	31 dic 2011	n.d.	0,00	0,01
	JUMILLA	31 dic 2011	n.d.	0,18	1,59
<b>BODEGAS LAN SA</b>	FUENMAYOR	31 dic 2012	18.756	5,90	7,53
<b>BODEGAS RAMON BILBAO SA</b>	HARO	31 dic 2011	18.624	10,70	13,95
<b>COMERCIALIZADORA LA RIOJA ALTA S.L.</b>	LABASTIDA	31 dic 2011	n.d.	3,63	4,73
<b>BODEGAS MURVIEDRO SOCIEDAD ANONIMA BARON DE LEY, SA</b>	REQUENA	31 dic 2009	17.270	2,41	3,91
	MENDAVIA	31 dic 2012	16.903	22,11	31,68
<b>BODEGAS RIOJANAS, SA</b>	CENICERO	31 dic 2012	16.636	1,97	3,90
<b>ZOILO RUIZ MATEOS SL</b>	JEREZ DE LA FRONTERA	31 dic 2009	n.d.	0,14	1,32
<b>BODEGAS MARTIN CODAX SA</b>	CAMBADOS	31 dic 2012	15.436	0,48	1,49
<b>SDAD COOP LTDA NTRA SRA DE LA SOLEDAD</b>	ACEUCHAL	31 ago 2012	16.345	0,01	0,03
<b>BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS SA</b>	LOGROÑO	31 dic 2011	15.981	3,85	5,89
<b>COOP AGRICOLA VINICOLA EXTREMEÑA SAN JOSE</b>	VILLAFRANCA DE LOS BARROS	31 ago 2012	15.991	0,00	0,00
<b>BODEGAS BERONIA SA</b>	OLLAURI	31 ago 2012	15.336	9,95	10,86
<b>BODEGAS GRAN FEUDO SL.</b>	CINTRUENIGO	31 dic 2011	14.752	-0,66	-1,51
<b>BODEGA MATARROMERA SL</b>	VALBUENA DE DUERO	31 dic 2011	n.d.	2,01	4,42
<b>COVIDES I SECCIO DE CREDIT SCCL</b>	VILAFRANCA DEL PENEDES	31 jul 2001	n.d.	0,40	3,17
<b>MANVI SA</b>	MADRID	31 dic 2011	14.860	1,05	12,25
<b>COOP NUESTRO PADRE JESUS DEL PERDON</b>	MANZANARES	30 sep 2009	14.147	1,46	3,96
<b>BODEGAS AYUSO SL</b>	VILLARROBLEDO	31 dic 2012	14.130	6,84	7,21
<b>BODEGAS PRINCIPE DE VIANA SL</b>	MURCHANTE	31 dic 2011	13.739	0,05	0,08
<b>COOPERATIVA VINICOLA SAN PEDRO APOSTOL COOP.VALENCIANA</b>	GODELLETA	31 ago 2012	10.384	0,15	0,29
<b>AVELINO VEGAS, SA</b>	SANTIUSTE DE SAN JUAN BAUT	31 dic 2012	13.643	4,67	9,47
<b>SOCIEDAD COOPERATIVA DEL CAMPO LA UNION AB.</b>	TARAZONA DE LA MANCHA	31 ago 2011	13.256	0,03	0,05
<b>MANZANOS ENTERPRISES SL.</b>	AZAGRA	31 dic 2012	n.d.	0,06	0,09

<b>VINOS DE LOS HEREDEROS DEL MARQUES DE RISCAL, SA</b>	ELCIEGO	31 dic 2009	n.d.	4,40	7,71
<b>VIÑAS DEL VERO SA</b>	BARBASTRO	31 ago 2012	12.410	1,95	2,37
<b>J. GARCIA CARRION JUMILLA SL.</b>	JUMILLA	31 dic 2011	n.d.	2,02	2,21
<b>BODEGAS NAVARRO LOPEZ SL</b>	VALDEPEÑAS	31 dic 2011	n.d.	0,28	1,60
<b>BODEGAS BILBAINAS SA</b>	BILBAO	30 jun 2012	12.001	5,83	6,40
<b>BODEGAS DINASTIA VIVANCO SL</b>	BRIONES	31 dic 2012	12.127	-0,34	-0,47
<b>VIÑEDOS Y CRIANZAS DEL ALTO ARAGON SA</b>	SALAS BAJAS	31 dic 2011	11.709	0,19	0,33
<b>ENARTIS SEPSA SA.</b>	OLERDOLA	31 dic 2011	11.338	18,38	31,46
<b>C. R. A. BODEGAS SL</b>	ALBACETE	31 dic 2012	n.d.	25,65	68,84
<b>AGRUPACION ALCOHOLERA DE BODEGAS SOCIEDAD COOPERATIVA BODEGAS ALTIZIA SOCIEDAD LIMITADA</b>	ESTELLA/LIZARRA	30 sep 2010	n.d.	1,01	1,70
<b>SOCIEDAD COOPERATIVA VINICOLA LA VIÑA COOP V BODEGA DE SARRIA SA</b>	SOCUELLAMOS	31 dic 2010	n.d.	-38,15	144,02
<b>MARQUES DE MURRIETA SA</b>	LA FONT DE LA FIGUERA	30 sep 2012	11.043	1,32	2,19
<b>COOP AGRARIA SAN ISIDRO VITIVINICOLA DEL RIBEIRO S COOP GALEGA CAMPOS DE CORDOBA SA</b>	PUENTE LA REINA/GARES MADRID	31 dic 2012	10.659	3,97	4,92
<b>CAVAS DEL CASTILLO DE PERELADA SA</b>	MADRID	31 dic 2012	10.702	4,72	5,70
<b>ARLANZA SDAD. COOPERATIVA PROVINCIAL</b>	QUINTANAR DEL REY	31 dic 2002	n.d.	-0,21	-0,81
<b>BODEGAS VIRGEN DEL AGUILA SOCIEDAD COOPERATIVA VINA RODRIGO S.L.</b>	RIBADAVIA	31 ago 2000	n.d.	13,97	19,46
<b>ALEJANDRO FERNANDEZ TINTO PESQUERA SL</b>	CORDOBA	31 dic 2012	n.d.	-2,48	-17,79
<b>BODEGAS FERNANDO CASTRO SOCIEDAD LIMITADA.</b>	PERALADA	31 dic 2012	n.d.	0,74	1,19
<b>BODEGAS EGUIA SL</b>	VILLALMANZO	31 dic 2000	n.d.	-0,42	-1,49
<b>BODEGAS EMILIO MORO S.L.</b>	PANIZA	31 dic 2011	10.277	0,10	0,35
	PINOSO	31 dic 2000	n.d.	0,97	38,53
	PESQUERA DE DUERO	31 dic 2011	9.990	6,00	6,85
	SANTA CRUZ DE MUDELA	31 dic 2011	9.925	4,55	10,84
	ELCIEGO	31 jul 2012	9.545	-0,01	-0,01
	PESQUERA DE DUERO	31 dic 2011	8.990	0,93	2,88