

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**ANÁLISIS ECONÓMICO DEL CLÚSTER  
VITIVINÍCOLA DE UTIEL-REQUENA**

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**AUTOR:  
MARCIAL MARTINEZ SENABRE**

**DIRECTOR/A:  
JOSE LUIS HERVÁS OLIVER**

Valencia, Mayo de 2012



## **AGRADECIMIENTOS**

Durante la realización de este proyecto, son muchas las personas que me han ayudado y a quienes quiero expresarles mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de forma desinteresada.

En primer lugar quiero agradecer a mi Director del Proyecto Don Jose Luis Hervas-Oliver por el esfuerzo y la atención que ha prestado.

A mis padres y hermanos por aguantarme y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

A mi novia por su cariño, comprensión y constante estímulo.

A mis amigos y compañeros de clase con los que he compartido grandes momentos de mi vida y he aprendido mucho junto a ellos.

Y de forma muy especial quiero agradecerse a mis abuelos y darles toda la fuerza del mundo, porque su experiencia y sabiduría son siempre una inspiración.



---

# ÍNDICE

---

<b>1. <u>OBJETIVO/JUSTIFICACIÓN</u></b>	<b>Pág. 1</b>
1.1. Introducción	Pág. 1
1.2. Objeto y objetivo	Pág. 1
1.3. Estructura del proyecto	Pág. 2
1.4. Justificación de las asignaturas relacionadas	Pág. 3
<b>2. <u>HERRAMIENTAS TEÓRICAS</u></b>	<b>Pág. 4</b>
2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	Pág. 4
A. Proveedores y su poder de negociación	
B. Los clientes y su poder de negociación	
C. Los competidores potenciales y su amenaza de entrada	
D. Los productos sustitutivos y su amenaza de sustitución	
E. Los competidores actuales y su rivalidad	
2.2. Método del Diamante de Porter	Pág. 6
A. Las condiciones de los factores	
B. Las condiciones de la demanda	
C. Sectores relacionados y de apoyo	
D. Estrategia, estructura y rivalidad	
2.3. Cadena de valor	Pág. 7
2.4. Estrategia competitiva	Pág. 10
2.5. Reloj estratégico	Pág. 11
<b>3. <u>ESTUDIO SECTORIAL</u></b>	<b>Pág. 13</b>
3.1. Introducción al sector	Pág. 13
3.1.1. Aclaraciones	
3.2. El sector en el mundo	Pág. 15
3.2.1. Producción y superficie	
3.2.2. Balanza comercial	
3.3. Situación en España	Pág. 19
3.3.1. Producción y superficie	
3.3.2. Comercio exterior	
3.3.3. Análisis externo (Amenazas y Oportunidades)	
3.3.4. Análisis interno (Debilidades y Fortalezas)	
3.4. Situación en CV/Requena-Utiel	Pág. 27
3.4.1. Localización y tamaño	
3.4.2. Comercio exterior	
3.5. Sistema vinícola	Pág. 30
3.5.1. Agentes del sistema vitivinícola	
3.5.2. Elementos esenciales del sistema	
3.5.3. Reguladores	
3.5.4. Cadena de valor del sector del vino	
<b>4. <u>TEORÍA DE CLÚSTER Y ESTRATEGIAS</u></b>	<b>Pág. 36</b>
4.1. Análisis de la Literatura relevante. Antecedentes.	Pág. 36
4.2. Cluster	Pág. 39
4.2.1. El concepto	
4.2.2. Los recursos dentro del cluster	
4.2.3. Los componentes	
4.2.4. Características de los cluster	
4.2.5. Governance en la cadena de valor sectorial.	

4.2.6.	Ventajas de los cluster	
4.2.7.	Los cluster y la productividad	
4.2.8.	Los cluster y la innovación	
4.2.9.	Tipos de cluster	
4.3.	Factores que propician la aparición de clusters	Pág. 55
4.3.1.	Proximidad Geográfica	
4.3.2.	Predominio de PYMES	
4.3.3.	Colaboración entre compañías	
4.3.4.	Apoyo del Gobierno	
4.4.	Misión y estrategia	Pág. 58
4.5.	Análisis de Resultados	Pág. 61
<b>5.</b>	<b><u>ENTREVISTA</u></b>	<b>Pág. 67</b>
5.1	Conclusiones de la entrevista	Pág. 71
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b>	<b>Pág. 72</b>

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

- Anexo 1: Definición de Terroir Vitivinícola
- Anexo 2: Denominaciones de Origen de Vinos en España
- Anexo 3: Indicaciones Geográficas Protegidas de Vinos en España
- Anexo 4: Directorio de Bodegas de Requena-Utiel
- Anexo 5: Vinos por términos municipales Requena-Utiel
- Anexo 6: Histórico de cosechas y precios de la producción en Utiel-Requena
- Anexo 7: Exportación vino embotellado Utiel-Requena
- Anexo 8: Exportación vino granel Utiel-Requena
- Anexo 9: Árbol Legislativo del sector vitivinícola derivado de la nueva organización común del mercado vitivinícola

---

## **ÍNDICE DE TABLAS**

---



**2. HERRAMIENTAS TEÓRICAS**

- |      |  |         |
|------|--|---------|
| 2.1. | Determinantes de la ventaja competitiva. Fuente: Porter (1990)   | Pág. 6  |
| 2.2. | La cadena de valor según Michael Porter. Fuente: <a href="http://www.re-ingenia.com">www.re-ingenia.com</a>              | Pág. 8  |
| 2.3. | Interrelación de las cadenas de valor de las empresas del sistema sectorial. Fuente: Hervás-Oliver (2004) Tesis Doctoral | Pág. 10 |
| 2.4. | Reloj estratégico de Bowman. Fuente: Estrategias Genéricas Competitivas. Manuel Aranda Ogayar.                           | Pág. 11 |

**3. ESTUDIO SECTORIAL**

- |       |  |         |
|-------|--|---------|
| 3.1.  | Diferencias y semejanzas entre una DOP y una IGP. Fuente: elaboración propia a partir de la definición del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino. | Pág. 14 |
| 3.2.  | Diferencia producción-consumo de vinos. Fuente: OIV con la colaboración de la FAO  | Pág. 15 |
| 3.3.  | Gráfico de la diferencia producción-consumo de vinos. Fuente: OIV con la colaboración de la FAO  | Pág. 11 |
| 3.4.  | Producción de los 10 primeros países productores mundiales de vino. Fuente: OEMV   | Pág. 16 |
| 3.5.  | Consumo de vino en millones de hl en los 12 países líderes mundiales en 2005. Fuente: M.A.P.A. basado en OIV   | Pág. 16 |
| 3.6.  | Reparto de la superficie mundial de viñedos por continente. Fuente: OEMV   | Pág. 17 |
| 3.7.  | Exportaciones mundiales de vino. Fuente: M.A.P.A. basado en OIV  | Pág. 17 |
| 3.8.  | Exportación de vino de los 12 países líderes mundiales en 2006. Fuente: M.A.P.A. basado en OIV   | Pág. 18 |
| 3.9.  | Evolución de las importaciones de vino mundial. Fuente: OEMV   | Pág. 19 |
| 3.10. | Superficie vitícola mundial Fuente: IVEX   | Pág. 20 |
| 3.11. | Principales países productores de vino de la UE. Fuente: IVEX basado en OIV  | Pág. 20 |
| 3.12. | Bodega del Marqués de Riscal. Proyectada por Frank O. Gehry. Fuente: Google Imágenes   | Pág. 23 |
| 3.13. | Principales países exportadores de vino en 2009. Fuente: IVEX basada en datos de Datacomex.  | Pág. 24 |
| 3.14. | Exportaciones españolas de Vino en España Fuente: O.I.V./ICEX  | Pág. 25 |
| 3.15. | Destino exportaciones de vinos de la Comunitat Valenciana 2009. Millones de Euros Fuente: IVEX   | Pág. 28 |
| 3.16. | Destino con mayor % de aumento en 2009. Fuente: IVEX   | Pág. 28 |
| 3.17. | Evolución del comercio exterior en la Comunitat Valenciana. Fuente: IVEX   | Pág. 29 |
| 3.18. | Exportación de vinos por CCAA en 2009. Millones de Euros. Fuente: IVEX   | Pág. 29 |
| 3.19. | Modelo tradicional de la cadena de valor. Fuente: Estrategia para el vino. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.                          | Pág. 30 |
| 3.20. | adena de valor del vino hasta su distribución. Fuente: Ministerio de Medio Ambiente Rural y Marino (MARM)  | Pág. 35 |

**4. TEORÍA DE CLÚSTER Y ESTRATEGIAS**

- |      |   |         |
|------|---|---------|
| 4.1. | Situación Clusters en EEUU. Fuente: Porter (1990), Clusters and the New Economics of Competition.   | Pág. 40 |
| 4.2. | Escuelas teóricas que influyen en la teoría económica de los clusters. Fuente: Dahl (2001), citado por García, A. Marquetti, H.: Cadenas, redes y clusters productivos. | Pág. 41 |
| 4.3. | Elementos claves en la formación de clusters. Fuente: Gasrcía A., Marquetti, H.: Cadenas, redes y cluster productivos: aspectos teóricos.                               | Pág. 42 |
| 4.4. | Mapa del cluster vitivinícola de California. Fuente: Michael Porter (1998)  | Pág. 43 |
| 4.5. | Esquema general de un cluster. Fuente: Bergman y Feser: Industrial and Regional Clusters: Concepts and comparative applications, 1999.                                  | Pág. 45 |
| 4.6. | Mapa genérico de Cluster. Fuente: Becerra (2006)  | Pág. 46 |
| 4.7. | Ventaja Competitiva Sostenible. Fuente: Modificado a partir de "Coopetición y Ventaja Competitiva en los Distritos Industriales".                                       | Pág. 50 |

- 4.8. Gráfico ROI y ROE. Fuente: Los Distritos Industriales, Mediterráneo Económico. Pág. 51
- 4.9. Diferentes aproximaciones a la dispersión de conocimiento. Fuente: Fenómenos de difusión de conocimiento y dimensión geográfica de la innovación. Pág. 52
- 4.10. Formas de cooperación Interempresarial. Fuente: Schmitz, H. Governance in global value chains Pág. 54
- 4.11. Prototipos de coop. entre empresas. Fuente: Ruiz, E. Adaptado de Fernández, J. y Arranz, N. (1975) Pág. 59
- 4.12. Prototipos de comportamiento en la estrategia colectiva. Fuente: Ruiz, E. Adaptado de Astley F. (1983) Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments Pág. 59
- 4.13. Opciones estratégicas de las empresas del cluster. Fuente: Ruiz, E. (2002) adaptado de Ansoff I. Y McDonell E. (1990) Pág. 60
- 4.14. Distribución número de empresas según pertenencia a la Denominación. Fuente: Descripción del subsector vitivinícola en la Comunidad Valenciana Pág. 62
- 4.15. Distribución del nº de empresas según la edad. Pág. 63
- 4.16. Distribución del nº de empresas según el tamaño empresarial. Fuente: La situación competitiva de la industria vinícola en la Comunidad Valenciana. Pág. 63

---

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

---

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Introducción

La industria del vino en España ha tenido muy buenos resultados en las últimas décadas, por esta razón, se han llevado a cabo estudios sobre el sector, especialmente en la zona de La Rioja. En cambio pocos estudios se centran en explicar porqué la que las empresas vinícolas se localizan formando distritos empresariales y cómo interactúan con su entorno.

Muchos de los estudios sobre este tipo de relaciones empresariales están basados en los estudios del profesor Michael Porter y su obra “The Competitive Advantage of Nations, 1990”. Porter llamó a este tipo de relaciones clúster y los definió así:

“Grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, ligadas por comunalidades y sinergias”

Para analizar el impacto económico del cluster del vino, no sólo hay que estudiar las bodegas, sino también las actividades que tienen lugar alrededor como son los proveedores especializados, comerciantes, etc. y también otros factores de tipo social, cultural, institucional y políticos que influyen en la creación de valor en las empresas del cluster.

### 1.2. Objeto y objetivo

Este estudio está centrado en analizar el concepto del clúster y especialmente en el sector del vino, haciendo mayor referencia al de la zona de Utiel-Requena, el más importante en la Comunidad Valenciana y una de las diez denominaciones más importantes del país, aportando datos empíricos para el estudio.

Muchos estudios están de acuerdo en que las empresas localizadas en un cluster tienen ventajas al mejorar su competitividad, eso nos lleva a analizar la paradoja que hay entre el concepto de globalización en los mercados y los clusters regionales.

Teóricamente las ventajas de localización no deberían aparecer en estos mercados, debido a las cada vez más rápidas comunicaciones que permiten un transporte más rápido y barato, dando acceso a proveedores de todo el mundo. En cambio, son los clusters los que parecen estar dominando, como por ejemplo Silicon Valley (tecnología), Hollywood (cine) o Detroit (automóviles).

Maskell afirmaba en su libro “Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster. Industrial and Corporate Change” en 2001 que la concentración geográfica mejora el aprendizaje mediante un proceso de monitorización, comparación, selección e imitación de la mejor solución.

A pesar de haber mucha literatura sobre los clusters, son pocos los estudios que se centran en explicar cómo estos cluster influyen en la creación de valor e impulsan la ventaja competitiva de sus empresas. En este estudio vamos a intentar explicar algunas preguntas como ¿hasta qué punto la competitividad de la empresa puede mejorar debido a estar localizada en un cluster?

El objetivo del estudio es analizar la importancia del cluster vitivinícola de Utiel-Requena.

### **1.3. Estructura del proyecto**

La Memoria Descriptiva del presente proyecto se ha estructurado en los siguiente capítulos:

*Capítulo 1:* Presente introducción, donde se expone el objeto del proyecto, así como la motivación y justificación de su realización.

*Capítulo 2:* A lo largo de este capítulo se explican las herramientas teóricas utilizadas para el estudio, basadas en gran parte en los trabajos de Michael Porter, son el Análisis de las Cinco Fuerzas, el Método del Diamante de Porter, la Cadena de Valor, la Estrategia Competitiva y el Reloj Estratégico.

*Capítulo 3:* En el tercer capítulo se hace referencia al estudio sectorial. Se analiza la importancia del sector en la economía analizando aspectos como la producción, balanza comercial y el sistema vitivinícola, tanto a nivel mundial como nacional y regional.

*Capítulo 4:* En este punto se centra el desarrollo del trabajo, se profundizará en el marco teórico, quedando definido el cluster y sus factores como los componentes, características, ventajas, etc. Además se citarán los antecedentes de este tipo de estudios.

*Capítulo 5:* Entrevista a Salvador Martínez, Presidente del Consejo Regulador de Vinos de Valencia durante más de veinte años.

*Capítulo 6:* Se recogen las conclusiones generales del proyecto.

### **1.4. Justificación de las asignaturas relacionadas**

Para este estudio han sido varias las asignaturas que me han ayudado a elaborar un marco teórico con fundamento.

Para los puntos de Herramientas Teóricas y de Teoría de Cluster y Estrategias he usado principalmente los conceptos estudiados en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de Empresa, donde pudimos estudiar los conceptos

introducidos por el profesor Michael Porter tanto para el campo de los cluster como para el de la obtención de la ventaja competitiva. Así en estos puntos he hecho referencia a conceptos como el Diamante de Porter, su Cadena de Valor, el Modelo de las Cinco Fuerzas y su análisis sobre la Ventaja Competitiva.

Estos conceptos también habían sido estudiados en las asignaturas de Economía de la Empresa I y Economía de la empresa II.

Además, tuve la ocasión de estudiar también estos conceptos durante mi estancia en la Universidad Técnica de Estocolmo en el curso 2009/2010 donde profundicé mucho en el estudio de la ventaja competitiva.

En cuanto al estudio sectorial, me han servido asignaturas como Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial e Introducción a los Sectores Empresariales. En ellas vimos una visión general y la economía y sus sectores, y he adaptado el método de trabajo para poder estudiar el sector concreto vitivinícola, desde una perspectiva tanto mundial como nacional y regional.

Además para poder trabajar con los datos obtenidos he aplicado los conocimientos obtenidos en Estadística para la creación de gráficos y el análisis de los mismos, unido a otros conceptos generales sobre informática que he adquirido a lo largo de la carrera.

---

## **CAPÍTULO 2:**

# **HERRAMIENTAS TEÓRICAS**

---

## CAPÍTULO 2: HERRAMIENTAS TEÓRICAS

### 2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

A través del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se estudia el sector en el que compete una empresa a través de cinco dimensiones. Mediante esta herramienta pretendemos evaluar si un sector es o no atractivo. De acuerdo con Dalmau (2003), estos son los principales aspectos a tener en cuenta:

#### A. Los proveedores de la empresa y su poder de negociación

Si los proveedores cuentan con suficiente poder, intentarán subir el precio de sus productos, adaptar los plazos de entrega como mejor les convenga o modificar el estándar de calidad de sus productos. Su fuerza de negociación depende de:

- Concentración de proveedores en el sector: una menor competencia asegura mayor negociación.
- Productos sustitutivos: se perderá poder si el cliente puede cambiar de producto.
- Grado de importancia de la empresa cliente: si un cliente concreto supone una gran parte de los ingresos del proveedor se verá obligado a aceptar las condiciones del cliente.
- Importancia del producto para el cliente: cuanta más importancia tenga la materia prima sobre el producto final, mayor influencia podrán tener los proveedores sobre sus clientes.
- Tener un producto diferenciado: si el proveedor ofrece mayor calidad, el cliente estará dispuesto a aceptar mejores condiciones.
- Coste de cambio de proveedor: cuanto más difícil sea para el cliente cambiar de proveedor mayor poder de negociación tendrá.

#### B. Los clientes de la empresa y su poder de negociación

Los clientes negociarán por conseguir mejores precios, productos de mayor calidad y plazos de entrega más rápido. Estos son algunos de los condicionantes del poder de negociación que tienen los clientes:

- Grado de colaboración de las empresas proveedoras.
- Volumen de negocio que suponen los clientes. Negociarán con más fuerza los clientes importantes.
- Fidelización: a menos costes de cambio, mayor poder.
- Actitud del cliente hacia reducción de costes.
- Información del mercado.



- Importancia para el cliente: a mayor importancia, menor poder de negociación del cliente.

### **C. Los competidores potenciales y su amenaza de entrada**

Dependiendo de las barreras de entrada en una industria, un competidor potencial se podrá convertir en competidor real. Si hay un mayor número de competidores el poder de negociación será menor y los márgenes sobre las ventas también disminuirán. Estas barreras se dan si:

- Economías de escala.
- Economía de ámbito: tener una amplia cartera de productos para lograr costes competitivos.
- Inversión inicial elevada.
- Romper la fidelidad hacia las marcas actuales..
- Existencia de patentes y protección de diseños.
- Costes de cambio por parte de los clientes.
- Experiencia de los competidores.
- Acceder a los canales de distribución y proveedores.
- Localización de las empresas actuales.

### **D. Los productos sustitutivos y su amenaza de sustitución**

Consideraremos si el producto puede ser reemplazado por otro que cumpla la misma función dependiendo de:

- Diferencia del precio y calidad entre un producto y sus substitutos.
- Inexistencia de los costes de cambio.
- Fuerza del sector del que proviene la amenaza dará más impulso al producto de sustitución.

### **E. Los competidores actuales y su rivalidad.**

Es importante resaltar el concentración que sufra el sector. Dependerá de:

- Número de competidores y su capacidad productiva.
- Equilibrio entre los competidores: es más fácil si no hay una empresa líder que absorba la mayor parte de la industria del sector.
- Respuesta del sector ante los cambios de mercado.
- Coste de cambio de los clientes.
- Existencia de barreras de salida como restricciones para despidos o tener activos difícilmente adaptables a otra industria.

## 2.2. Método del Diamante de Porter

El modelo fue introducido por Michael Porter en 1990. Sirve para explicar los factores de la ventaja competitiva de los clusters. Cada vértice es una ventaja: acceso a los factores productivos, las condiciones de la demanda según el ciclo de vida, la competitividad del sector y las industrias relacionadas. Mide la competitividad de las empresas del cluster.

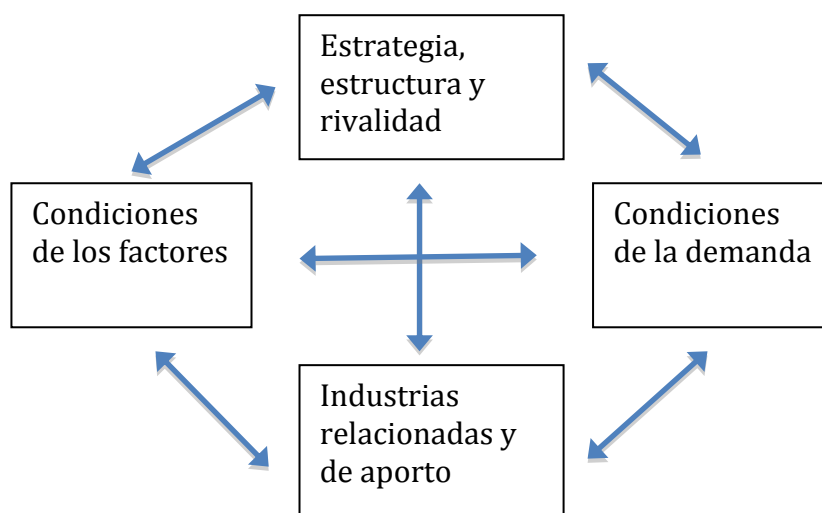


Figura 2.1 Determinantes de la ventaja competitiva.

Fuente: Porter (1990)

Estos factores están interrelacionados con el resto. Si uno presenta deficiencias afectará al resto de los factores.

### A. Las condiciones de los factores

En este apartado se incluye la existencia de mano de obra, el coste de la mano de obra, la tierra, los recursos naturales, el capital y otros factores especializados que no son accesibles para todos como el conocimiento científico, mano de obra cualificada o las infraestructuras.

### B. Las condiciones de la demanda

Los clientes forzarán a las empresas a ofrecerles mejor calidad en sus productos. Esta presión es mayor dentro de los cluster que con empresas externas debido a la competencia existente.

### C. Sectores relacionados y de apoyo

La existencia de buenos proveedores facilita el acceso a los productos. Además la comunicación entre ellos les permite adaptarse a los cambios. Mejor será el resultado cuanto más colaboren entre ellos.

### D. Estrategia, estructura y rivalidad

La cultura empresarial que tiene el sector, en entorno en que trabaja la empresa, la organización que tiene, la orientación hacia la exportación etc.

Se puede decir que todos estos factores están interrelacionados, ya que si hay debilidad en uno se reducen las posibilidades de obtener una ventaja competitiva y, cabe mencionar, que la concentración geográfica y la rivalidad doméstica afectan de la misma manera a los factores y su desempeño sobre la empresa. Debido a estas relaciones, se pueden obtener las siguientes ventajas competitivas (Betitci, 2004):

- Reducir el coste unitario de los servicios técnicos entre las empresas del cluster.
- Reducción de los costos de transacción debido a la cercanía de los proveedores.
- Investigación integrada.
- Innovación atractiva.
- Mejoras de servicio al cliente.
- Poder de compra más fuerte.
- Un mayor tamaño y presencia sin sacrificar la flexibilidad

### **2.3. Cadena de valor**

Según Porter (1987), la Cadena de Valor es el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para añadir valor a sus productos y sirve para estudiar la ventaja competitiva de una empresa, un sector o un territorio.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva y cuales ocasionan pérdidas. Está orientada a satisfacer las demandas del mercado y a crear productos diferenciados de mayor calidad.

Esta ventaja generalmente se obtiene optimizando y coordinando cada uno de los eslabones de la cadena. Así, la empresa debe de ser analizada incluyendo todos y cada uno de las actividades que añaden valor al cliente.



Figura 2. 2 La cadena de valor según Michael Porter.

Fuente: [www.re-ingenia.com](http://www.re-ingenia.com)

Así, los eslabones son las relaciones entre la maneras en que se desempeña una actividad y la otra, es decir, las sinergias que se producen entre las actividades. Las interrelaciones y las influencias entre ellas dentro de la cadena de valor.

Dentro de la cadena de valor encontramos dos tipos de actividades:

*Actividades primarias:*

- Logística de entrada: recepción, almacenamiento y distribución de insumos (control de inventarios y devoluciones).
- Operaciones: transformación de la materia prima en el producto final. Operaciones de maquinado, ensamble, empaquetado, mantenimiento de equipo y realización de pruebas.
- Logística de salida: pedidos, almacén, operación de transporte y distribución del producto en los clientes.
- Marketing y Ventas : medios que permiten al cliente comprar el producto y la empresa inducirlo a ello. Operaciones de publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, fijación de precios.
- Servicios Post Venta: servicio que mejora o conserva el valor del producto. Operaciones de instalación, reparación capacitación, suministros y atención de reclamos.

*Actividades de Soporte o Apoyo:*

- Compras: componentes, maquinaria, publicidad, servicios...

- Desarrollo de la Tecnología (know-how): diseño de componentes, pruebas de campo, telecomunicaciones, investigación y diseño, tecnologías informáticas.
- Gestión de RRHH: desarrollo de habilidades, motivación, contratación y entrenamiento.
- Infraestructura de la Empresa: Administración General, Finanzas, Contabilidad y Costeo, Aspectos Generales, Administración de la Calidad.

Así, la cadena de valor de una empresa se encuentra comprendida en un sistema donde se insertan las cadenas de valor de las empresas que interactúan para realizar el producto final, esto se conoce como *sistema de valor vectorial*. Por ejemplo, en el caso del vino, no sólo harán falta las empresas embotelladoras y productoras de vino, sino también las proveedoras de maquinaria de recolección especializada, las proveedoras de etiquetas, distribuidoras, etc.

El valor sería la cantidad que los usuarios estarían dispuestos a pagar por el producto que se proporciona. La razón de este incremento de valor es que se ha transformado el producto (o bien lo ha trasladado) y por lo tanto, vendido a un precio superior a su coste. Esta diferencia es el valor añadido de la empresa.

Sin embargo (Hervas-Oliver), en el caso particular de los clusters, las cadenas de valor tienen un sentido diferente, adquiriendo mucha más importancia las interrelaciones, ya que se encuentran en el mismo territorio, y la coordinación no se lleva a cabo tanto por la parte logística o física, sino que las relaciones informales, de conocimiento e información tienen más peso.

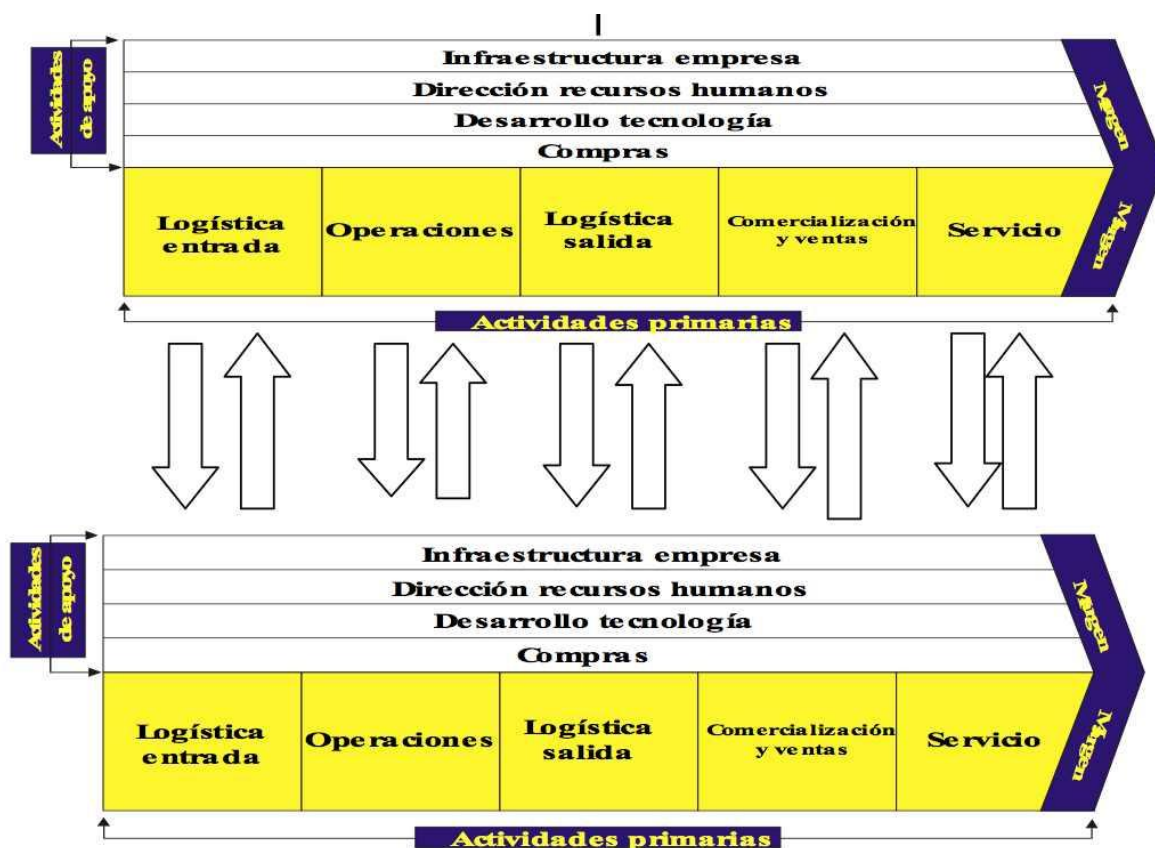


Figura 2. 3 Interrelación de las cadenas de valor de las empresas del sistema sectorial.  
Fuente: Hervás-Oliver (2004) Tesis Doctoral

Todas las interrelaciones que se producen en este sistema localizado, representan en conjunto una coordinación global, donde la suma de todos es mayor que todos ellos por separado, produciéndose relaciones a niveles superiores de todos los recursos y capacidades del territorio.

## 2.4. Estrategia Competitiva

Porter (1982) “aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial”. Existen dos tipos de estrategia competitiva genérica:

*Liderazgo de costes:* mediante esta estrategia se busca captar al cliente a través de ofrecerle el producto a un precio menor que la competencia. Esto se consigue reduciendo los costes: a través de economías de escala, los efectos de la curva de aprendizaje, reduciendo el coste de los factores productivos, mediante integración vertical, utilizando al máximo la capacidad, aplicando estrategias agresivas, etc.

*Diferenciación:* se busca que los clientes perciban el producto de forma distinta al resto de competidores, creando así una demanda más inelástica. Esto supone

normalmente asociarlo a mayor calidad (diseño, status, etc.) y permite a la empresa establecer mayores precios.

*Segmentación:* ofrecer productos especialmente elaborados para un segmento específico de mercado. Este tipo de estrategia se da mucho en los distritos industriales, donde la especialización lleva por ejemplo a que haya empresas de Marketing por ejemplo dedicadas sólo a un sector determinado.

## 2.5. Reloj estratégico

Es una herramienta para estudiar la ruta seguida por las empresas para conseguir la ventaja competitiva, pretender ver hacia dónde focalizan las empresas su estrategia. No vamos a profundizar mucho en esta herramienta, pero es necesaria para ver qué tipo de estrategia siguen las empresas del cluster.

El eje de ordenadas recoge los niveles del valor percibido por parte del comprador. El eje de abscisas recoge el precio percibido por el comprador, no sólo el coste pagado sino también los gastos derivados de su adquisición.

El éxito será la combinación del valor percibido con el precio percibido. Si esta combinación es buena, le permitirá obtener una buena posición competitiva con respecto a la competencia, y por lo tanto alcanzar mejores niveles de rentabilidad.

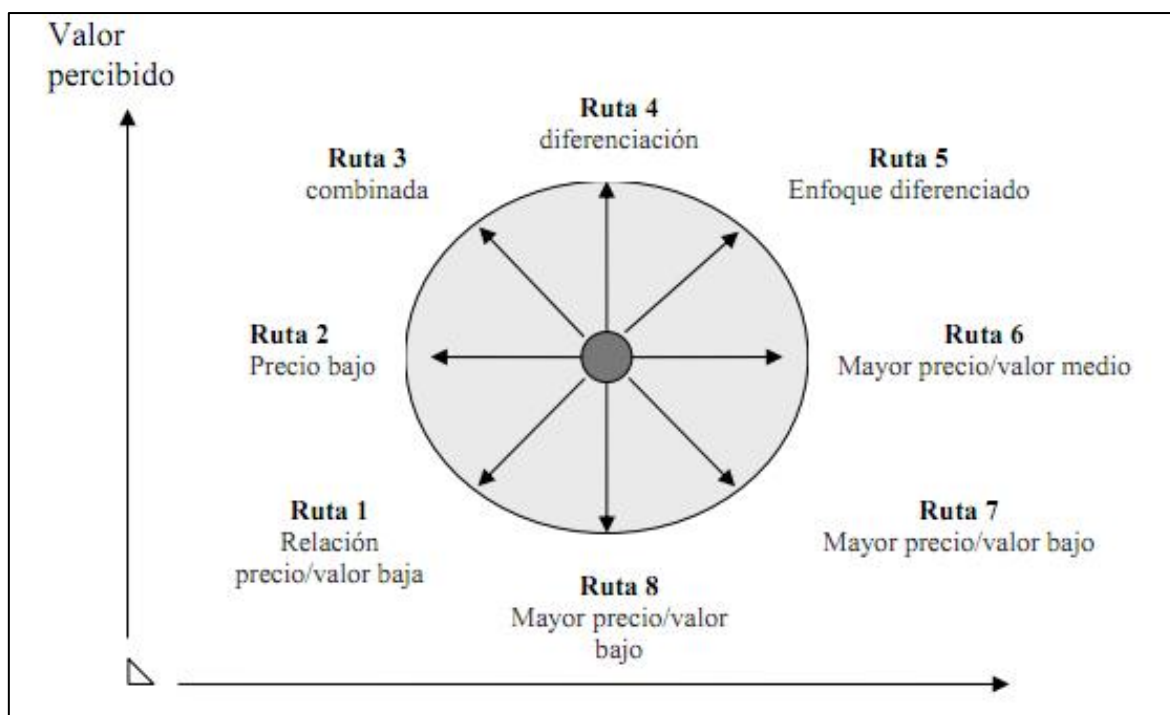


Figura 2. 4 Reloj estratégico de Bowman.  
Fuente: Estrategias Genéricas Competitivas. Manuel Aranda Ogayar.

De esta forma, podemos clasificar las diferentes estrategias de la empresa dependiendo de dos criterios, el valor y el precio percibidos. Vamos a analizar las opciones que tiene la empresa:

- Las opciones 6, 7 y 8 resultan un fracaso ya que se perciben precios altos para poco valor percibido.
- La opción 1 no ofrece mucho valor al cliente, por lo que sólo está dispuesto a asumir un precio bajo.
- La opción 2, competencia en precios: se reduce el precio manteniendo el valor percibido. Buena acogida por parte de los clientes.
- La opción 3 es una estrategia mixta entre competencia de precios y diferenciación. Con esta estrategia se incrementará la cuota de mercado aunque es muy difícil de conseguir.
- La opción 4, Diferenciación: Se busca aumentar el valor percibido manteniendo el precio, lo que supone peores márgenes para la empresa.
- La opción 5, Diferenciación vía precios: Se incrementa tanto el valor percibido como el precio pagado. Producto de calidad y muy diferenciados.



---

**CAPÍTULO 3:**  
**ESTUDIO SECTORIAL**

---

## CAPÍTULO 3: ESTUDIO SECTORIAL

### 3.1. Introducción al sector

#### 3.1.1. Aclaraciones

En el mercado existe una gran riqueza y variedad de productos, pero cuando un producto adquiere cierta reputación se puede encontrar con usurpaciones e imitaciones. Esta competencia desleal no solo desalienta a los productores sino que también engaña a los consumidores.

Hasta la entrada en vigor del Reglamento 607/2009 en agosto de 2009 los vinos elaborados en España estaban recogidos en los niveles de calidad establecidos en la Ley 24/2003 de la Viña y del Vino y la anterior normativa de la OCM derivada del Reglamento 1493/1999. Para el reconocimiento de uno de estos niveles de protección se establecía un procedimiento bien ante la Comunidad Autónoma, bien a nivel Estatal, según el ámbito geográfico al que se circunscriba aquél, que culminaba con la publicación en el BOE de su aprobación, y en su caso, de su normativa específica para alcanzar la protección nacional comunitaria e internacional.

Con la entrada en vigor de la OCM y su reglamento de aplicación en la materia (607/2009) se distingue exclusivamente entre Vinos sin Indicación Geográfica y Vinos con Indicación Geográfica. Por ello, existen unos sistemas conocidos como DOP, IGP y ETG para proteger productos agroalimentarios:

DOP “Denominación de Origen Protegida”: En el Reglamento (CE) 510/2006, de 20 de marzo de 2006, sobre protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios, se define como: “el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, *cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos*, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.” Antes de la entrada en la Unión Europea sólo existía el término “Denominación de Origen”.

IGP “Indicación Geográfica Protegida”: En el Reglamento (CE) 510/2006, de 20 de marzo de 2006, sobre protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios, se define como: “el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país *que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a*

dicho origen geográfico, y cuya producción, transformación o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.” Antes de la entrada en la Unión Europea sólo existía el término “Denominación Específica”.

Veamos las principales diferencias y semejanzas entre DOP y una IGP:

Diferencias	Semejanzas
<p>En un producto con DOP la producción, la transformación y la elaboración se realiza en la misma zona geográfica, sin embargo en un producto con IGP no es obligatorio que todas las fases se realicen en la misma zona geográfica.</p> <p>En un producto con DOP el vínculo es más estricto que en uno con IGP.</p>	<p>Que poseen un nombre geográfico (región, comarca o lugar) que se aplica al producto agrícola o alimenticio que procede de esa zona geográfica.</p> <p>Que existe un vínculo o relación causa-efecto entre las características específicas del producto y el medio geográfico de la zona.</p>

Figura 3. 1 Diferencias y semejanzas entre una DOP y una IGP.

Fuente: elaboración propia a partir de la definición del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino.

Además, existe la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG), que no hace referencia al origen, sino a la composición tradicional del producto o un modo de producción tradicional. La especificidad, a diferencia de DOP e IGP, se debe al carácter tradicional y además no le otorgan derecho de propiedad intelectual sino que sólo el derecho de etiquetarlo como ETG.

De acuerdo con el MARM (Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino) una vez que una DOP/IGP está inscrita en el registro comunitario, el Reglamento (CE) 510/2006 establece su protección frente:

- Toda utilización comercial, directa o indirecta, de una denominación registrada para productos no amparados por el registro, en la medida en que sean comparables a los productos registrados bajo dicha denominación o en la medida en que al usar la denominación se aprovechen de la reputación de la denominación protegida;
- Toda usurpación imitación o evocación, aunque se indique el origen verdadero del producto y aunque la denominación protegida esté traducida o vaya acompañada de una expresión como “género”, “tipo”, “método”, “estilo”, “imitación” o una expresión similar;
- Cualquier tipo de indicación falsa o falaz en cuanto a la procedencia, el origen, la naturaleza o las características esenciales de los productos, en el envase o en el embalaje, en la publicidad o en los documentos relativos a los productos de que se trate, así como la utilización de envases que por sus características puedan crear una impresión errónea acerca de su origen;

- Cualquier otra práctica que pueda inducir a error al consumidor sobre el auténtico origen del producto.

En los Anexos 2 y 3 podemos ver gráficamente cómo se distribuyen todas las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas protegidas del vino en España.

### 3.2. El sector en el mundo

#### 3.2.1. Producción y superficie

La producción mundial de vinos de 2009 (sin contar zumos y mostos) fue de 268,7 millones de hectolitros. Se trataría de una producción similar a las de 2001 y 2003, siendo una de las más escasas de los últimos 15 años, especialmente en la Unión Europea, que no se ha visto compensada suficientemente por el aumento en otros países.

El consumo de vino se situó en 2009 en 245,2 millones de hectolitros, un 3,6% menos que en 2008.

En la figura 3.2 vemos una comparación de la producción mundial en los últimos años y su consumo:

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 próx. public.	Provisoria 2009	Estimación 2010	
														Hipótesis baja	Hipótesis alta
Producción de vinos	266,4	262,1	260,8	280,4	265,7	257,1	264,1	296,6	279,9	282,7	266,1	268,1	269,9	254,9	263,5
Consumo de vinos (1)	225,1	228,1	225,5	225,6	227,5	230,0	237,4	239,0	238,4	244,0	249,2	245,2	236,5	232,0	247,6
Diferencia "prod.- cons."	41,3	34,0	55,3	54,8	38,2	27,1	26,7	57,6	41,5	38,7	16,9	22,9	33,4	7,3	31,5
	Centro de horquilla de estimación		Producción Consumo Diferencia		259,2 239,8 19,4										

Figura 3. 2 Diferencia producción-consumo de vinos.

Fuente: OIV con la colaboración de la FAO

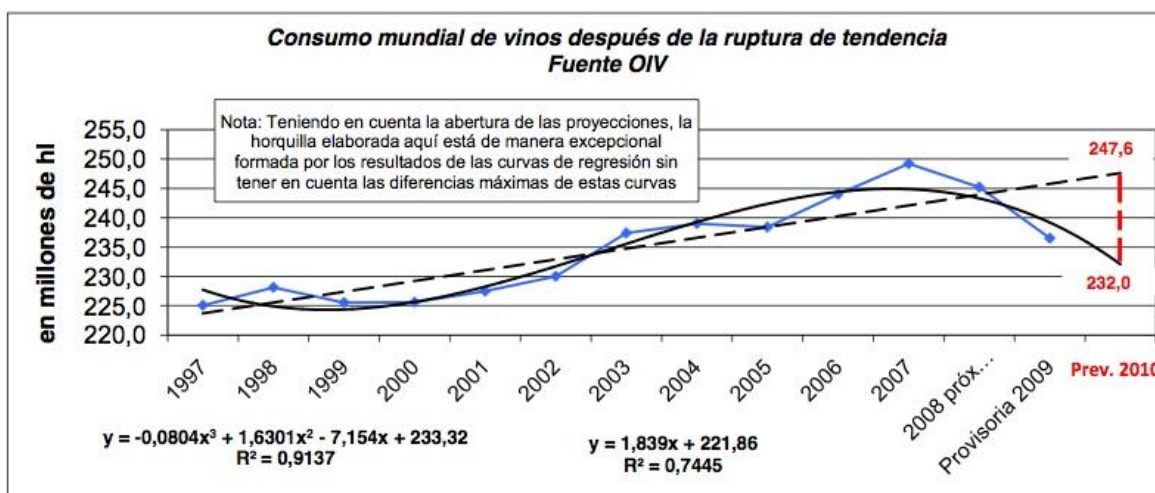


Figura 3. 3 Gráfico de la diferencia producción-consumo de vinos.

Fuente: OIV con la colaboración de la FAO

Por países, Italia fue el principal productor mundial de vino en 2009, con 47,7 millones de hectolitros, seguido de Francia, con 45,6 millones de hectolitros y de España, con 35,2 millones.

Fuera de la Unión Europea, excepto Australia que también ha experimentado un neto retroceso en relación a años anteriores, en el resto de países esta producción se incrementa sobre el año precedente o se mantiene a un nivel elevado.

PAÍS	Prev. 2009	en %
ITALIA	47 699	17,7%
FRANCIA	45 558	17,0%
ESPAÑA	35 166	13,1%
ESTADOS UNIDOS	20 600	7,7%
ARGENTINA	12 135	4,5%
CHINA	12 000	4,5%
AUSTRALIA	11 598	4,3%
CHILE	9 869	3,7%
SUDÁFRICA	9 788	3,6%
ALEMANIA	9 180	3,4%
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>268 733</b>	

Figura 3. 4 Producción de los 10 primeros países productores mundiales de vino.

Fuente: OEMV

Europa es con gran diferencia el mayor productor mundial de vino, con una cuota superior al 60%. De acuerdo con los últimos datos publicados por la O.I.V., la producción de vino de la Unión Europea en el 2007 puede considerarse como una de las más cortas de los últimos años. La producción prevista, sin contar zumos y mostos, alcanzaría los 148,6 millones de hectolitros, es decir, 16,6 millones de hectolitros menos que en 2006. Los países que se han visto más afectados por la reducción han sido Portugal (-23,49), Italia (-14,14%), Francia (-13,15 %), y España (-9,09 %), mientras se registra un incremento en la producción en Alemania (+ 17,76), y otros inferiores en la de Austria, Bulgaria, Hungría y Rumania.

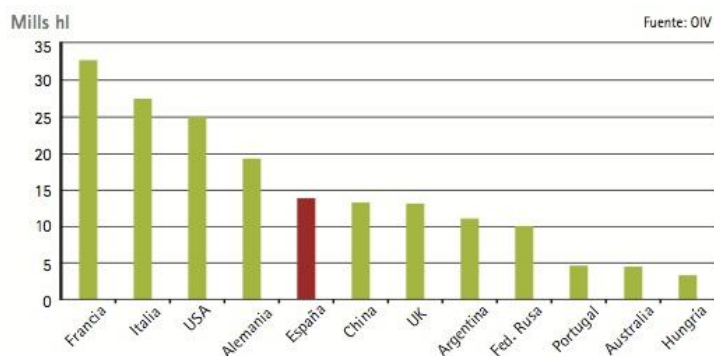


Figura 3. 5 Consumo de vino en millones de hl en los 12 países líderes mundiales en 2005.

Fuente: M.A.P.A. basado en OIV

El mayor mercado de consumo mundial es Francia, que con 29,9 millones de hectolitros, supone el 12,6% del total. A Francia le sigue Estados Unidos, con 27,3 millones de hectolitros con un 11,5%, seguido por Italia (10,4% del total), Alemania (8,6% del total) y China (5,9% del total). España ocupa el séptimo lugar con 11,2 millones de hectolitros.

Según los datos de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino), el viñedo comunitario total en Europa (considerando sus 27 miembros actuales) se ha reducido aproximadamente en 40 mil hectáreas por año, pasando de los 4.121.000 has en 2000 a 3.844.000 en 2007.

En cuanto a superficie, España es el primer país del mundo en superficie de viñedo con 1,1 millones de hectáreas, lo que supone el 14,5% de la superficie mundial de viñedo. A España le siguen Francia (0,8 millones de hectáreas), Italia (0,8 millones de hectáreas) y Turquía (0,5 millones de hectáreas).

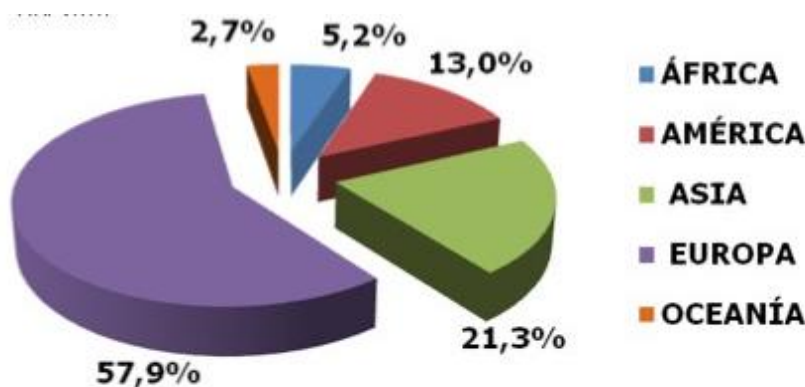


Figura 3. 6 Reparto de la superficie mundial de viñedos por continente.  
Fuente: OEMV

### 3.2.2. Balanza comercial

Los intercambios mundiales en este sector adquieren cada vez más importancia. En el año 2009 se exportaron 86,4 millones de hectolitros según el OEMV.

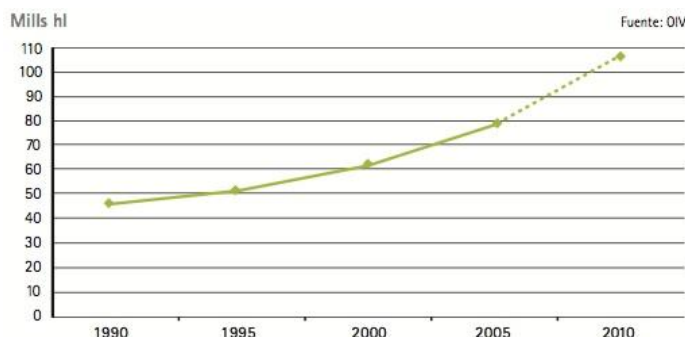


Figura 3. 7 Exportaciones mundiales de vino.  
Fuente: M.A.P.A. basado en OIV

El mercado mundial, considerado por la O.I.V. como la suma de las exportaciones de todos los países (y teniendo en cuenta que los países para los que se

poseen datos representan en conjunto un 94 % de los intercambios mundiales) ha crecido en el último año un 8,4 % respecto a 2006.

El mercado mundial, según los datos publicados por la O.I.V. correspondientes a 2007, representan un valor relativo de cerca de un 38 % del consumo mundial (contra apenas un 18 % al inicio de la década 1980 y un 35 % en 2006). Todos los grandes exportadores mundiales han visto incrementar sus exportaciones en relación a 2006.

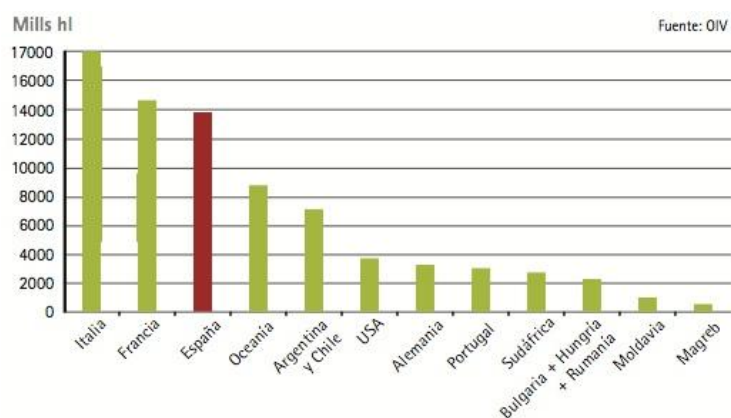


Figura 3. 8 Exportación de vino de los 12 países líderes mundiales en 2006.

Fuente: M.A.P.A. basado en OIV

También Italia es el principal exportador mundial en volumen, con 18,6 millones de hectolitros exportados en 2009, seguido de España, con 14,4 millones de hectolitros y de Francia, con 12,5 millones. De los tres, España es el país que más ha visto incrementar su exportación desde la década de los 80: ha pasado de 5,9 millones de hectolitros a 14,4 y de representar un 12 % del comercio mundial a un 17 %. La cuota de mercado de los 5 primeros exportadores de la UE (Italia, Francia, España, Alemania y Portugal) según estas estimaciones rondará el 61,9 % del total mundial.

En cuanto a los principales importadores mundiales, lidera el ranking Alemania, con 14,1 millones de hectolitros, suponiendo el 16,8% de las importaciones totales. Reino Unido es el segundo con 11,8 millones de hectolitros, seguido por EE.UU., con 9,2 millones de hectolitros.

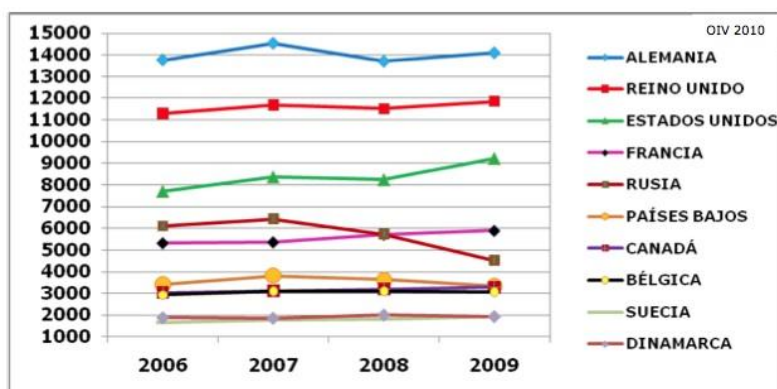


Figura 3. 9 Evolución de las importaciones de vino mundial.

Fuente: OEMV

### 3.3. Situación en España

El sector vitivinícola español es de 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.

La industria vitícola española está constituida por aproximadamente 4109 empresas, que dan empleo a cerca de 22862 personal, según datos del IVEX.

La cifra de negocio de las bodegas españolas ha superado en los últimos años los 6000 millones de euros.

El sector vitivinícola supone el 1 % del PIB español.

#### 3.3.1. Producción y superficie

España, con 1,16 millones de has destinadas al cultivo de la uva (de la que el 97,4 % se destina a vinificación, el 2% a uva de mesa, el 0,3 % a la elaboración de pasas y el 0,3 % restante a viveros), sigue siendo el país con mayor extensión de viñedo de la Unión Europea y del mundo (un 30 % de la superficie total de la UE, seguida por Francia e Italia con aproximadamente un 22% cada una, lo que representa cerca de un 15% del mundo). La vid ocupa el tercer lugar en extensión de los cultivos españoles, detrás de los cereales y el olivar.



PAÍS	prev. 2009 Miles hect.	%
ESPAÑA	1.113	14,5
FRANCIA	840	11,0
ITALIA	818	10,7
TURQUIA	505	6,6
CHINA	470	6,1
ESTADOS UNIDOS	398	5,2
IRAN	330	4,3
PORTUGAL	243	3,2
ARGENTINA	228	3,0
RUMANIA	206	2,7
CHILE	200	2,6
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>7.660</b>	<b>100</b>

Figura 3. 10 Superficie vitícola mundial

Fuente: IVEX

La producción de vino en España según los datos del Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA) ascendió en 2009 a 35 millones de hectolitros, con un precio medio de 1,04 euros por litro. A este volumen hay que sumar 5,5 millones de hectolitros de mosto. De los 34,3 millones, 18,5 corresponden a vinos de mesa, 2,5 millones a vinos de mesa con indicación geográfica y 13,2 millones de hectolitros a vinos de calidad de Denominación de Origen. Siendo el tercer productor mundial de vinos.

PAIS	MILL. HECT.	%
FRANCIA	45,7	17,1
ITALIA	45,5	17,0
<b>ESPAÑA</b>	<b>34,2</b>	<b>12,8</b>
ALEMANIA	9,4	3,5
PORTUGAL	6,1	2,3
RUMANIA	6,1	2,3
GRECIA	3,8	1,4
HUNGRÍA	3,5	1,3
AUSTRIA	2,6	1,0
SUBTOTAL	156,9	58,5
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>268,0</b>	<b>100,0</b>

Figura 3. 11 Principales países productores de vino de la UE.

Fuente: IVEX basado en OIV

Los descensos en la producción de vino se dan sobre todo en los vinos sin indicación geográfica (un 14,5 % menos en 2009 que en 2008) mientras los vinos con indicación geográfica mantienen prácticamente sus volúmenes.

En el año 2010, según el Fondo Español de Garantía Agraria, las existencias de vino fueron de 34,3 millones de hectolitros.

Por tipo de producto, de los 34,3 millones de vino, 22,7 millones corresponden a vinos de calidad amparados por alguna denominación de origen, lo que representa un

66,1 % de la producción vinícola total y el restante corresponde a vinos con IGP o DOP.

Por colores, casi 14,8 millones de hectolitros correspondieron a vinos tintos y rosados, un 43,1 % del total y 7,9 millones, cerca del 23 % del total a vinos blancos. Las existencias de los vinos con IGP fueron de 2,1 millones, de los cuales 1,6 millones corresponden a vino tinto y rosado y 0,5 millones a vino blanco.

Las existencias de los vinos sin IGP o DOP alcanzaron los 8,7 millones de hectolitros, de los cuales 3,9 millones son de vino tinto y rosado y 4,8 millones de vino blanco.

El resto de vinos (vinos varietales y otros) supusieron 0,9 millones.

En cuanto al reparto geográfico, Castilla-La Mancha sigue siendo la principal región productora con un 47,3 % del total, alcanzando los 16.185.297 hectolitros, 12,64 millones corresponden a vino de mesa, 1,7 a vino de mesa con I.G. y 1,85 millones a vinos con denominación de origen, con cantidades similares de vinos tintos/rosados y blancos.

Cataluña es la segunda Comunidad Autónoma en cuanto a producción, con 3,36 millones de hectolitros, que representan un 9,8 % del total nacional, y de los que 2,9 millones corresponden a vinos de calidad (- 15,7 % que el año pasado).

Extremadura con 2,6 millones de hectolitros, es la tercera Comunidad en cuanto a producción de vinos. 96.543 hectolitros están amparados por denominación de origen, 200.000 son vinos de mesa con indicación geográfica y el resto corresponden a vinos de mesa.

La Rioja ocupa el cuarto lugar con cerca del 7% del total nacional, lo que supone 2,38 millones de hectolitros y un 12,3 % más que en la campaña precedente, de los cuales más de 2 millones son vinos de calidad amparados por la denominación de origen.

La comunidad Valenciana produjo 2,2 millones de hectolitros, un 6,5 % del total, de los que 1,15 millones fueron vinos de calidad. Y el resto vinos de mesa.

Andalucía ocupa el sexto lugar entre las Comunidades Autónomas productoras, con casi 1,6 millones de hectolitros, lo que representa un 4,6 % del total nacional y un 9,7 % más que en la campaña precedente, de los que 998.123 hectolitros fueron vinos de calidad.

La industria vitícola empleaba en 2006 a 22.863 personas, es decir, un 5,98 % del total empleado por la industria agroalimentaria. El valor de las ventas de las empresas vitícolas en ese mismo año ascendió a 5.319 millones de euros, lo que representa un 6,76 % sobre el total de las ventas del sector. En 2005, el número de empresas del sector vitícola era de 3.991, equivalente al 12,40 % de las empresas

agroalimentarias, en tercer lugar después de la industria de panadería, pastelería y galletas y de la industria cárnica.

La situación geográfica de España, las diferencias climáticas y la variedad de suelos, hace de la península un lugar privilegiado para que se produzcan vinos de características muy distintas. Se cultiva viñedo en la totalidad de las 17 Comunidades Autónomas en las que se divide el país, si bien cerca de la mitad de la extensión total se encuentra en Castilla La Mancha (540.000 has) que es la zona geográfica con mayor extensión del mundo dedicada a su cultivo, seguida de Extremadura (cerca de 100.000 has), Castilla y León, Valencia, Cataluña, Aragón, Murcia, Andalucía y Rioja. Sin embargo, es La Rioja la Comunidad Autónoma que dedica, proporcionalmente a su superficie cultivada, mayor extensión al cultivo del viñedo. La media de explotación agraria en España es de 3,34 has, aunque varía entre las distintas regiones.

De la superficie total destinada a este cultivo, cerca del 60 % está inscrito en alguna Denominación de Origen, con una tendencia al crecimiento en detrimento de las superficies destinadas a vinos de mesa.

España cuenta con 73 zonas de producción de vinos de calidad producidos en región determinada (V.C.P.R.D.), de los cuales 5 son Vinos de Calidad, 4 Vinos de Pago y el resto Denominaciones de Origen que, siguiendo el modelo europeo de producción, mantienen un estricto control sobre la cantidad producida, las prácticas enológicas, y la calidad de los vinos que se producen en cada zona.

Las primeras Denominaciones autorizadas datan de 1932, y fueron: Jerez-Xères-Sherry, Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, Málaga, Montilla-Moriles, Rioja, Tarragona, Priorato, Alella, Utiel Requena, Valencia, Alicante, Ribeiro, Cariñena, Penedés, Condado de Huelva, Valdepeñas, La Mancha, Navarra y Rueda.

Por otra parte, existen 42 clases de vinos de mesa con derecho a la mención tradicional Vinos de la Tierra en España.

En todas las Comunidades Autónomas, excepto en Cantabria y Santander, existe alguna Denominación de Origen, y en algunas como La Rioja, País Vasco, Navarra o Cataluña casi todo el vino que se produce corresponde a vino de calidad producido en regiones determinadas, es decir, amparado por alguna Denominación.

Del total de la producción de vino, el 54,1% corresponderá a vino de mesa, el 7,54 % se destinará a vinos de mesa con indicación geográfica y el 38,36% restante a vinos de calidad producidos en zona determinada.

En cuanto a variedades de uva, en el 61,5 % de la superficie se producen variedades blancas. Además, en Andalucía y Cataluña se utilizan ese tipo de uvas para la elaboración de vinos de licor y cavas respectivamente.

Las variedades de uva más comunes en España son la Airén, Tempranillo, Bobal, Garnacha Tinta, Monastrell, Pardina, Macabeo y Palomino, por orden de importancia

en cuanto a su cultivo. De estas variedades son tintas la Tempranillo, Bobal, Garnacha tinta y Monastrell y blancas las restantes.

Las principales empresas del sector, que superan los 100 millones de euros de facturación, son: J. García Carrión, S.A.; Grupo Freixenet, S.A.; Grupo Osborne S.A.; Arco Bodegas Unidas, S.A.; Codorníu, S.A.; Domecq Wines España, S.A.(Grupo Domecq Bodegas); Grupo Miguel Torres, S.A.; y Félix Solís, S.A.

Todavía en este sector coexisten las pequeñas bodegas y las cooperativas con las grandes empresas que poseen bodegas en las distintas zonas productoras con objeto de diversificar su oferta.

Es importante el nivel de inversión que se ha destinado a la edificación de nuevas bodegas y a la mejora de las instalaciones y equipamientos, y la utilización de técnicas de envejecimiento distintas para ofrecer una gama mucho más amplia de vinos de calidad. En este contexto es interesante resaltar la actividad y la innovación de muchas bodegas que experimentan con nuevas variedades de uva y la utilización de las uvas autóctonas para producir vinos más adaptados al gusto del nuevo consumidor.

Este proceso de modernización se extiende, incluso, a la construcción de las nuevas bodegas encargadas a arquitectos mundialmente famosos, que han emprendido algunas bodegas, entre las que destacan la nueva bodega de Domecq, Bodegas Ysios (encargada a Santiago Calatrava), o la de CVNE (diseñada por Philippe Mazières), o la de Marqués de Riscal que ha proyectado Frank O. Gehry.



*Figura 3. 12 Bodega del Marqués de Riscal. Proyectada por Frank O. Gehry*

*Fuente: Google Imágenes*

### **3.3.2. Exportaciones**

España exportó en 2009 1.488 millones de litros de vino, por un valor de 1.658 millones de euros, lo que supone un descenso de más del 50% en volumen con

respecto a 2008, pero a pesar de ello es el primer exportador mundial de vinos en volumen y el tercer mayor exportador en valor.

**PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE VINO (2204) EN VOLÚMEN**

PAÍSES	2008 TONELADAS	2009 TONELADAS
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.471.552</b>	<b>1.488.271</b>
ITALIA	504.357	543.344
FRANCIA	434.852	527.596
ALEMANIA	367.102	350.181
PORTUGAL	118.338	101.968

**PRINCIPALES PAISES EXPORTADORES DE VINO (2204) EN 2009 EN VALOR**

PAÍSES	MILLONES DE EUROS
FRANCIA	5.525
ITALIA	3.469
<b>ESPAÑA</b>	<b>1.658</b>
ALEMANIA	730
PORTUGAL	547

Figura 3. 13 Principales países exportadores de vino en 2009.

Fuente: IVEX basada en datos de Datacomex

Según los últimos datos del OEMV (Observatorio Español del mercado del Vino), las exportaciones españolas de vino crecieron durante los dos primeros meses de 2010 un 9,2% en volumen, hasta los 215,3 millones de litros, frente a los 197,2 obtenidos en el mismo periodo de 2009. En términos de valor, el crecimiento es del 1%, hasta los 229,8 millones de euros.

Los vinos de denominación de origen envasados, sumando los vinos tranquilos y el cava, equivalen al 74 % de la facturación total.

Los mayores incrementos porcentuales en valor con respecto a 2006 los han conseguido los vinos a granel blancos, tanto de D.O. (+ 20 %), como sin D.O. (+ 42,41 %). De la misma forma, los porcentajes de incremento en el volumen vendido de este tipo de vino superan los incrementos de cualquiera de las otras categorías (+ 33,6 % y + 36,6 %). Los graneles que más crecieron en términos absolutos fueron los de vinos de mesa, pasando de los 663,7 a 714,6 millones de litros. Las partidas de vinos a granel se destinan principalmente a otros países productores europeos y su cuantía varía en función de la abundancia o escasez de sus respectivas cosechas.

El 68,4 % de la exportación española de vino en volumen (64,1 % en valor) se dirige a los países de la Unión Europea. Las exportaciones en 2007 crecieron tanto en valor como en volumen a esta zona cerca de un 14 %.

Por países, Reino Unido sigue siendo el principal destino de las exportaciones españolas de vino, en cuanto a ingresos se refiere. Representa el 16,9 % de las exportaciones totales en valor. Este año las exportaciones a este mercado han crecido un 9 %. El segundo destino de las exportaciones de vino es Alemania, que acapara otro 16 % de la facturación de este capítulo, con un 5,6 % de incremento con respecto al pasado año. Le sigue Estados Unidos, con un incremento de un 10,7 % en valor y una participación de casi un 11 %. Francia y Suiza representan cada una un 5,5 % e

Italia y Países Bajos alrededor de un 4,3 %. Estos 7 primeros destinos suponen un 63,3 % de la facturación total de este capítulo.

Miles de Euros					
	2.005	2.006	2.007	2007/2005	%s/Total
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>1.550.220</b>	<b>1.594.853</b>	<b>1.806.400</b>	<b>16,5</b>	<b>100</b>
REINO UNIDO	266.889	280.055	305.196	14,4	16,9
ALEMANIA	299.668	273.866	289.709	-3,3	16,0
ESTADOS UNIDOS	159.162	176.360	195.026	22,5	11,4
FRANCIA	119.484	94.925	107.902	-9,7	6,0
SUIZA	78.150	82.289	98.071	25,5	5,1
ITALIA	33.077	27.081	88.004	166,1	4,9
PAÍSES BAJOS	75.202	77.871	75.035	-0,2	4,2
RUSIA	25.759	61.296	60.921	136,5	3,4
SUECIA	48.907	53.074	54.348	11,1	3,0
BÉLGICA	37.320	49.396	50.132	34,3	2,8
CANADÁ	33.663	39.845	44.332	31,7	2,5
PORTUGAL	45.010	31.971	43.125	-4,2	2,4
DINAMARCA	47.619	41.869	40.713	-14,5	2,3
JAPÓN	31.073	32.057	35.986	15,8	2,0
MÉXICO	29.033	35.086	35.287	21,5	2,0

Figura 3. 14 Exportaciones españolas de Vino en España

Fuente: O.I.V./ICEX

### 3.3.3. Análisis externo

Nuevas demandas en el mercado: cada vez se demandan más productos con atributos comerciales tales como: el carácter natural, puro, territorial, cultural, tradicional, respetuoso con el medio ambiente, conservador del medio rural, etc. En este sentido las cooperativas poseen una oportunidad única de valorizar más sus productos y, por lo tanto, mejorar su rentabilidad. Esto se debe canalizar a través de buenas políticas de comunicación que consigan estimular al consumidor y que potencien las políticas de marcas.

Valor del paisaje y el entorno natural: importancia de los valores medioambientales, mantenimiento del medio rural, conservación del paisaje, etc. Una vez más las cooperativas son un buen modelo porque son empresas que están ligadas al territorio.

Marcas Blancas: los volúmenes de materia prima, de producto elaborado y la continuidad conseguida en unas cualidades determinadas, unido a unas buenas estructuras de logística y servicio al cliente, son armas que pueden ser orientadas hacia este segmento que puede ser utilizado como nuevo nicho de mercado.

Frente a la gran concentración de la distribución, las bodegas cooperativas, en particular, y el sector, en general, está tremendamente atomizado. Esta situación de desequilibrio puede ser amortiguada aprovechando esta fortaleza de la gran

distribución. Las marcas blancas son un reclamo para el consumidor y un instrumento de defensa de la gran distribución.

### **3.3.4. Análisis interno**

Relacionadas con la materia prima y el producto:

- Se manejan grandes volúmenes de producción que aportan los siguientes beneficios:
- Disminución de costes de producción
- Libertad de elaboración en cuanto a las cantidades necesarias
- Estandarización de la calidad para cada uno de los segmentos de precio. Existe
- un control del producto que llega a la cooperativa, tanto de la uva en las cooperativas de primer grado como del vino en las de segundo grado.

Relacionadas con las instalaciones:

En las últimas dos décadas las cooperativas han ido renovando, reformando transformando sus infraestructuras e instalaciones de manera que se encuentran, desde esa perspectiva, en una posición muy competitiva. De cara al proceso productivo, cuentan con la tecnología necesaria para la elaboración de caldos de calidad, el proceso de embotellado, los análisis químicos, etc. Además, esto revierte positivamente en la imagen de la propia cooperativa generando un valor comercial importante y permite afrontar el futuro con optimismo y seguridad.

Relacionadas con el equipo de profesionales:

El hecho de contar con buenas estructuras de personal, equipos directivos y comerciales consolidados, personal técnico suficientemente especializado (enólogos, químicos, ingenieros de campo, etc.) afianza la profesionalización de la gestión que es pieza fundamental en la consecución de los objetivos de crecimiento comercial y empresarial.

Otras fortalezas:

El conjunto de las bodegas analizadas ofrece un panorama diverso y heterogéneo también en las fortalezas que revelan. Las que se enumeran se dan en algunas cooperativas de manera particular.

- Introducción temprana en los mercados, especialmente en lo que se refiere al embotellado. Lo que les ha permitido adquirir un lugar más sólido en el mercado.
- Imagen reconocida de sus vinos
- Buena relación calidad-precio

## 3.4. Situación en CV

### 3.4.1. Localización y tamaño

La Comunitat Valenciana es la tercera productora de vino de España y se sitúa entre las diez primeras productoras de la Unión Europea. Se cultivan cerca de 80.000 hectáreas de viñedo que producen 2,5 millones de hectolitros de vino.

Según los datos del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), la Comunitat Valenciana, con 75.903 hectáreas es la tercera Comunidad en superficie de viñedo.

La producción de vino en la Comunitat en la campaña 2009/2010 aumentó un 22,8% respecto al año anterior, alcanzando los 2,8 millones de hectolitros, según un informe del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV).

Respecto a la producción y según el Fondo Español de Garantía agraria, la producción de vino en la Comunitat Valenciana representa cerca del 7% de la producción total nacional (34,2 mill. hectolitros). Un 45% de la producción de la Comunitat corresponden a vinos con Denominación de origen protegida (DOP), porcentaje superior a la media nacional del 39%.

Por número de empresas, la DO de origen Utiel-Requena alberga más del 50% de las empresas de nuestra Comunitat, seguido en un 30% de la DO de Valencia y menos del 20% correspondiente a la DO de Alicante. Lo que demuestra la importancia de la pequeña región de Utiel-Requena dentro del panorama de nuestros vinos.

La DO Utiel-Requena fue designada en 1932, y está compuesta por nueve municipios: Camporrobles, Caudete de las Fuentes, Fuenterrobles, Sieteaguas, Sinarcas, Utiel, Requena, Venta del Moro y Villagordo del Gabriel.

Los vinos embotellados valencianos van ganando terreno a los graneles, según los datos referidos a los vinos amparados por las Denominaciones de Origen. La distribución entre unos y otros se repartió aproximadamente, de la siguiente manera:

- Utiel-Requena (65% embotellado, 35% granel),
- Valencia (53% embotellado, 47% granel)
- Alicante (62% embotellado, 38% granel)

En el Anexo 4 podemos ver el directorio completo de bodegas de la Denominación de Origen de Requena-Utiel.

En el Anexo 5 podemos ver los tipos de vino por términos municipales de la Denominación de Origen de Requena-Utiel.

En el Anexo 6 podemos ver el histórico de cosechas y precios de la producción desde 1986 hasta 2009 de la Denominación de Origen de Requena-Utiel.

### 3.4.2. Comercio exterior



Según datos del IVEX en 2009, la Comunitat Valenciana es la quinta exportadora de vinos con 106 millones de Euros, más del 6% sobre el total de España.

El principal destino de las exportaciones es Suiza, con el 10,16% del total, seguido de Alemania, Francia y Reino Unido. Estos cuatro clientes representan el 34% del total de las exportaciones.

PAÍSES	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
REINO UNIDO	9,62	9,04	4,22
ALEMANIA	9,61	9,03	-8,64
SUIZA	8,82	8,28	39,66
FRANCIA	7,39	6,94	-28,39
RUSIA	6,29	5,91	-56,92
PAÍSES BAJOS	5,48	5,14	-0,16
NIGERIA	5,35	5,02	-7,28
COSTA DE MARFIL	5,06	4,76	-1,64
ESTADOS UNIDOS	3,71	3,49	13,17
NORUEGA	3,57	3,35	12,47
CANADÁ	3,46	3,25	-2,02
BÉLGICA	3,28	3,08	11,88
DINAMARCA	3,19	3,00	26,46
JAPÓN	2,62	2,46	35,34
FINLANDIA	2,12	2,00	1,70
CHINA	1,90	1,78	162,02
PORTUGAL	1,83	1,72	25,17
LETONIA	1,76	1,65	-53,30
SUBTOTAL	85,05	79,88	-
<b>TOTAL</b>	<b>106,48</b>	<b>100,00</b>	<b>-11,93</b>

Figura 3. 15 Destino exportaciones de vinos de la Comunitat Valenciana 2009. Millones de Euros  
Fuente: IVEX

Y cabe destacar el aumento sufrido en los mercados de China, Suiza, Dinamarca y Japón en los últimos años.

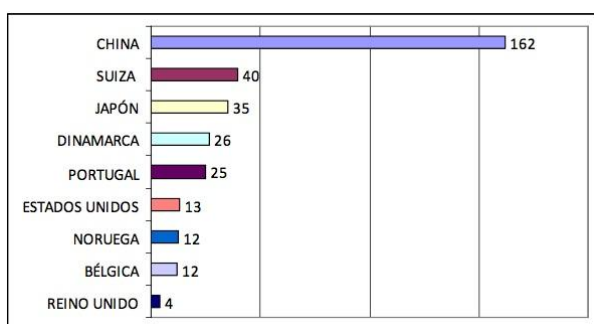


Figura 3. 16 Destino con mayor % de aumento en 2009.  
Fuente: IVEX

Tanto España, como la Comunidad Valenciana son fuertes exportadores de este producto, teniendo apenas impacto las importaciones en nuestra balanza comercial. Italia, con el 70% del valor importado es el principal importador de vinos, seguido de los vinos de Francia y Holanda. Siendo el valor de las importaciones de 9 millones de Euros, lo que representa un 1,21% de los intercambios comerciales.

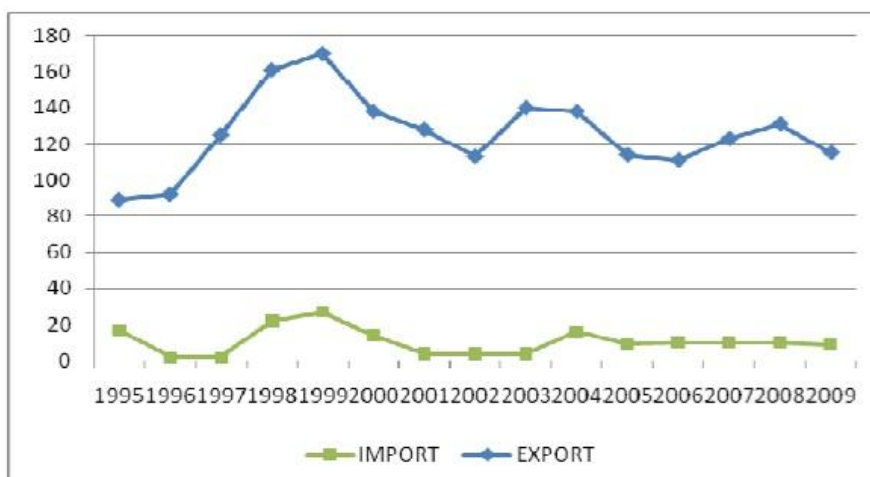


Figura 3. 17 Evolución del comercio exterior en la Comunitat Valenciana.  
Fuente: IVEX

Por tipo de producto, el vino de uva embotellado es el más exportado con 60 millones de euros, un 56% del total.

En el siguiente cuadro podemos ver una comparativa en cuanto a la balanza comercial de los vinos de nuestra región con el resto de comunidades autónomas

CCAA	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT*	IMPORT	% S/T	% VARIAC. IMPORT
ANDALUCÍA	97,21	5,81	-6,69	2,13	1,71	-80,49
ARAGÓN	78,08	4,66	1,94	1,04	0,84	3,87
ASTURIAS	1,32	0,08	-27,97	1,67	1,34	16,49
BALEARS	1,73	0,10	15,65	1,17	0,94	29,12
CANARIAS	1,27	0,08	20,21	2,32	1,86	-16,90
CANTABRIA	0,18	0,01	292,87	0,00	0,00	-96,43
CASTILLA Y LEÓN	94,57	5,65	-4,03	2,30	1,84	-6,41
CASTILLA-LA MANCHA	302,90	18,09	-19,51	1,68	1,34	-29,52
CATALUÑA	462,19	27,60	-20,54	85,34	68,43	-49,28
CEUTA		0,00		0,01	0,01	995,11
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	<b>106,48</b>	<b>6,36</b>	<b>-11,93</b>	<b>8,76</b>	<b>7,02</b>	<b>-11,31</b>
EXTREMADURA	42,81	2,56	-7,82	0,09	0,07	-96,95
GALICIA	24,48	1,46	10,50	0,07	0,06	-77,40
MADRID	11,49	0,69	-34,87	9,94	7,97	-6,42
MELILLA		0,00		0,00	0,00	35,00
MURCIA	85,87	5,13	2,48	0,11	0,09	-95,18
NAVARRA	52,13	3,11	-4,80	2,63	2,11	-41,93
PAÍS VASCO	121,32	7,25	-2,49	3,02	2,42	-36,63
RIOJA	189,81	11,34	-22,04	2,42	1,94	-12,97
SIN DETERMINAR	0,54	0,03	-44,18	0,00	0,00	-99,91
<b>TOTAL</b>	<b>1.674,38</b>	<b>100,00</b>	<b>-14,41</b>	<b>124,71</b>	<b>100,00</b>	<b>-45,4</b>

Figura 3. 18 Exportación de vinos por CCAA en 2009. Millones de Euros.

Fuente: IVEX

La primera previsión de producción de vino en España para la Campaña 2010/2011, alcanza los 40,1 millones de hectolitros. Según estos datos, analizados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), la producción alcanzaría los 40,1 millones de hectolitros, lo que supondría un ligero aumento del 0,4% con respecto a la temporada anterior.

En los Anexos 7 y 8 podemos ver el volumen de exportación de vino embotellado y a granel en 2009 de la Denominación de Origen de Requena-Utiel.

### 3.5. Sistema Vinícola

El modelo tradicional de análisis de la cadena de valor en el sector vinícola recogía las etapas de: viticultura, industria vinícola, comercialización y consumo. En este esquema se ponía el énfasis en las grandes tareas de: plantación y cultivo de la vid, vendimia, elaboración de vinos y mostos, embotellado, distribución, puesta a la venta, venta y consumo.



Figura 3. 19 Modelo tradicional de la cadena de valor.

Fuente: Estrategia para el vino. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

Con este esquema, se incluían en el sector vitivinícola los operadores que asumían la responsabilidad de ejecutar alguna o varias de estas tareas descritas.

Sin embargo, como hemos visto en anteriores puntos, este esquema no define en su totalidad los agentes que intervienen en el sistema vinícola. Por lo tanto hace falta un nuevo enfoque sistemático sobre el sector vitivinícola que reformule y amplíe las partes implicadas tratando de tener en cuenta a todos aquellos operadores o agentes que con sus decisiones y actuaciones influyen y determinan, directamente o indirectamente, la evolución y resultados de la actividad.

Por lo tanto, para estudiar el sector vinícola de Utiel-Requena, necesitamos estudiar las interrelaciones e influencias que se dan entre los diferentes sectores que conforman la cadena de valor sectorial y que, además, se asientan en el mismo territorio. De ahí la importancia capital de analizar los sectores anexos como las embotelladoras, distribuidoras, proveedores especializados, etc y el efecto que sus interrelaciones pueden constituir para el cluster en general y para el sector.

#### 3.5.1. Agentes del sistema vitivinícola

De acuerdo con el Ministerio del Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, estos son los agentes que intervienen en el sector:

*Viticultores:* Profesionales autónomos o asociados en cooperativas y SAT responsables de la fase vitícola. Son los agentes encargados de la producción agrícola de la uva.

*Industrias auxiliares:* Suministradores de productos al sector vitícola, como viveros, productores de fertilizantes, sector del corcho, toneleras, imprentas especializadas, transporte, publicidad y marketing de vinos, etc.

*Industria vinícola:* Los principales tipos de empresas son las bodegas cooperativas y SAT elaboradoras, y, en su caso embotelladoras, las pequeñas y medianas empresas principalmente familiares, las empresas vónicas de nicho, las comercializadoras en origen a granel, las destiladoras, los fabricantes de mosto, las grandes empresas vónicas de amplia gama.

*Distribución:* Empresas distribuidoras de vinos y otros productos de la vid tanto las destinadas a la alimentación como al canal HORECA.

*Sector servicios:* Canal HORECA (hostelería, restauración y catering).

*Consumidores:* Clientes finales consumidores de vino y los productos de la vid.

### **¿Qué es una cooperativa?**

Según la Ley 27/1999 de Cooperativas, "son sociedades constituidas por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales...". Luego tienen una vertiente económica y otra social. Se diferencian en tres segmentos:

- Segmento básico: son cooperativas que actúan esencialmente como receptoras de producto y elaboradoras de vino que comercializan a granel. Ausentes de cualquier tipo de poder negociador incluso ante los operadores de la zona a los que les vende el vino.
- Segmento medio: son cooperativas que sí comercializan vino embotellado, aunque con niveles bajos o intermedios, entre 50.000 y 500.000 botellas. El peso en importancia del granel sigue siendo preponderante, lo que condiciona por completo, su enfoque comercial y empresarial.
- Segmento alto: su principal característica diferenciadora es el planteamiento empresarial de la Cooperativa, en el que están involucrados todos sus Órganos, en mayor o menor medida. Su desarrollo comercial está en pleno proceso de evolución expansiva.

En el Anexo 9 podemos ver al completo el Árbol Legislativo del sector vinícola derivado de la reforma de la Organización Común del Mercado Vitivinícola que se produjo en 2010.

### 3.5.2. Elementos esenciales del sistema

El producto esencial de este sistema es el *vino* propiamente dicho, pero también los otros derivados de la vid como son el *mosto*, el *vinagre de vino* y el *alcohol*.

Es importante el impacto que pueda tener también sobre la *región* de Utiel-Requena, para ellos habrá que medirlo en términos de empleo, riqueza, atractivo turístico y servicios complementarios demandados.

Las exportaciones de vino y productos de la vid tienen una repercusión significativa en la *balanza comercial* española.

La *repercusión medioambiental* de la producción y la industria del vino -uso de la tierra y el suelo, necesidad de agua de riego, fertilizantes y pesticidas, reciclado de envases, gestión de residuos, paisaje-.

La *imagen internacional* es importante en cuanto a la relevancia del vino y de sus indicaciones geográficas, como imagen internacional de un territorio y de un país, con la información disponible en su envase.

### 3.5.3. Reguladores

Los principales reguladores que intervienen en el Sistema Vitivinícola son los siguientes, de acuerdo con el Ministerio del Medio Ambiente y Medio Rural y Marino:

La *Unión Europea*, a través de la Política Agraria Común y de mecanismos como la OCM y diversos fondos como el Fondo Europeo de Garantía Agrícola (FEAGA), el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), además ofrece el marco regulador europeo consensuado por los estados miembros.

El *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación*: responsable de la política agraria y de la industria agroalimentaria en España.

El *Instituto Español de Comercio Exterior*: responsable de las iniciativas de promoción exterior.

Otras unidades de la *Administración General del Estado*: con responsabilidades en las áreas de educación, industria y comercio, salud pública, medio ambiente, empleo y formación continua, comercio exterior, fiscalidad y aduanas.

Las *Comunidades Autónomas*: en nuestro modelo constitucional, las Comunidades Autónomas y sus organismos de promoción, tienen importantes competencias y responsabilidades que afectan al sector vitivinícola en todos sus ámbitos.

Los *Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen*: de acuerdo con sus funciones y responsabilidades. En la Comunidad Valenciana tenemos las D.O. de Valencia, Alicante y la de Utiel-Requena.

### 3.5.4. Cadena de valor del sector del vino

El pasado 29 de Noviembre de 2010 se celebró un Taller de debate dedicado a analizar los problemas y soluciones de la cadena de valor del vino. La Ponencia “La Cadena de Valor como Instrumento del Análisis del Sistema Alimentario”, estuvo a cargo de D. José Miguel Herrero, Subdirector General de Estructura de la Cadena Alimentaria del MARM y presentaron Comunicaciones, D. Miguel Briz (MARM), D. Clemente Mata (MARM), D. Eduardo Baamonde (Cooperativas Agro-alimentarias), D. Juan Manuel Terceño (Makro Cash&Carry España), D. Rafael del Rey (Observatorio Español del Vino) y D. Gonzalo Sol (Curso de Sumilleres de la Cámara de Comercio de Madrid). Estas fueron algunas de las conclusiones que se sacaron (extraído de [agrodigital.com](http://agrodigital.com))

1. El sector vitivinícola español tiene una tradición y arraigo en la sociedad española, con un gran impacto político económico, lo que condiciona muchas de las medidas a adoptar, dentro del marco regulatorio de la UE.

2. La cadena del sector vínico es de las más complejas y dinámicas del sistema alimentario, lo que obliga a una coordinación continua de sus agentes socioeconómicos.

3. La tendencia de los últimos años muestra un desajuste del mercado, con una fuerte caída en el consumo nacional, lo que fuerza la búsqueda de mercados exteriores, alargando la cadena comercial y con ello una mayor complejidad en las estrategias a seguir.

4. Entre las estrategias aplicables para estimular la demanda se encuentran las campañas de promoción y publicidad. Aquí el sector de vinos se enfrenta a barreras administrativas. A pesar de estar dentro de la dieta mediterránea, está sometido a las limitaciones de las bebidas alcohólicas.

5. La propia OCM permite hacer campañas de promoción en terceros países, con subvenciones de hasta el 50% del total. Sin embargo, no puede destinarse dinero público para la promoción de vinos comunitarios en la propia UE, donde se destinan el 70% de nuestras exportaciones. Como contrapartida, las empresas de los países emergentes destinan cantidades significativas a la promoción de sus vinos, compitiendo ventajosamente con los comunitarios.

6. Hay una tendencia en la PAC, en el horizonte 2013-2020, de ir eliminando el intervencionismo de los mercados agrarios, estimulando la competencia. En casos como el de vinos, que han tenido un fuerte intervencionismo y un componente socioeconómico importante, esta tendencia será positiva en el medio plazo pero puede suponer problemas importantes hasta que se vayan consolidando sus infraestructuras y funciones en el nuevo modelo de cadena de valor.

7. Otra de las estrategias a seguir en la cadena de valor, con situaciones excedentarias, es el control y reducción de la oferta. En este sentido, se han encaminado las políticas de arranque de viñedo, muy controvertidas. La propuesta inicial de 400.000 hectáreas parecía excesiva, y el acuerdo de las 175.000 puede haber quedado corto. En todo caso, no es ya una solución realista, en momentos de crisis económica como la actual, puesto que podría tener efectos muy negativos e irreversibles en la viabilidad de ciertas regiones que cultivan la vid como única alternativa agraria, sin contar efectos de erosión y paisaje, entre otros.

8. Dentro de la cadena de valor hay que destacar en el caso de España los efectos negativos que vienen produciéndose en el sector transformador bodeguero al no aceptarse que una parte de la prima de arranque (15%) quedase como fondo para la asociación o cooperativa, que, después de haber realizado inversiones en equipamiento e instalaciones, contempla cómo algunos socios abandonan su compromiso quedando un exceso de capacidad.

9. En un mercado de fuerte competencia, es obligado conocer los segmentos de mercado más dinámicos y para los que existen más ventajas comparativas. El estudio y seguimiento continuo de los hábitos de consumo debe estar dentro de la agenda de los actores de la cadena.

10. El sector debería dar importancia a la sostenibilidad tanto económica como social y de los recursos naturales. Al igual que en otros sectores alimentarios se considera que es un área de gran sensibilidad en la población y con unas perspectivas de desarrollo favorables.

11. Se necesitan debates y un Consejo Español de Vitivinicultura, que ya estaba previsto en la Ley del Vino del 2003. Es el único alimento que tiene una ley y es necesario abordar el problema de la cadena de valor. Hay que buscar un consenso entre todos. Todo lo que contribuya a crear unas líneas y permita unificar esfuerzos y capacidades es lo que va a dar una solución al sector.

12. El sector vitivinícola español debe mirar al consumidor: Crear Cultura del Vino, situar por encima de todo la calidad, estudiar sus preferencias y adaptarse a las mismas, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

13. Debe existir un adecuado reconocimiento de la calidad, tanto del vino como de la uva, para los agricultores. En la situación actual, no se remunera adecuadamente los esfuerzos realizados en este campo.

14. Hay que utilizar los instrumentos de marketing dependiendo del mercado al que nos dirigimos. Respecto a la calidad, es un término muy amplio y cada segmento de productos tienen su calidad de acuerdo con el precio. No obstante, debe existir una exigencia mínima para todos los vinos.

15. En los mercados internacionales y siguiendo el ejemplo de otros países competidores hay que centrar los esfuerzos bajo la promoción de “Vinos de España”, como denominador común, debiéndose encontrar la fórmula en la que una mención tipo “Vinos de España” pueda ser aceptada por todo el sector.

16. Internamente, se deben revisar las actuaciones, desarrollando la “Estrategia del mercado del vino” que ya existe y se considera la hoja de ruta adecuada.

17. La cadena de valor vitivinícola está experimentando una volatilidad creciente en los precios de mercado, lo que se agrava al no existir un umbral mínimo de intervención. Dicha inestabilidad se debe, en parte, al hecho de que la comercialización de vinos se planifica cada vez más a corto plazo. Las empresas comercializadoras delegan cada vez más en el sector cooperativo los eslabones de la cadena producción y transformación, lo que conlleva esfuerzos inversores significativos y riesgos económicos.

18. El número de operadores en la cadena de valor vitivinícola española está disminuyendo. Hay una tendencia hacia una concentración y mayor profesionalización de sus operarios.

19. La crisis económica actual está provocando una caída en las ventas del canal HORECA, con un aumento de la importancia relativa de las cadenas de distribución comercial. Existe el problema de que en muchas ocasiones los operadores comerciales “deben aprender a vender vino”, cuidando los precios, el servicio, etc., para lo cual necesitan expertos en la materia.

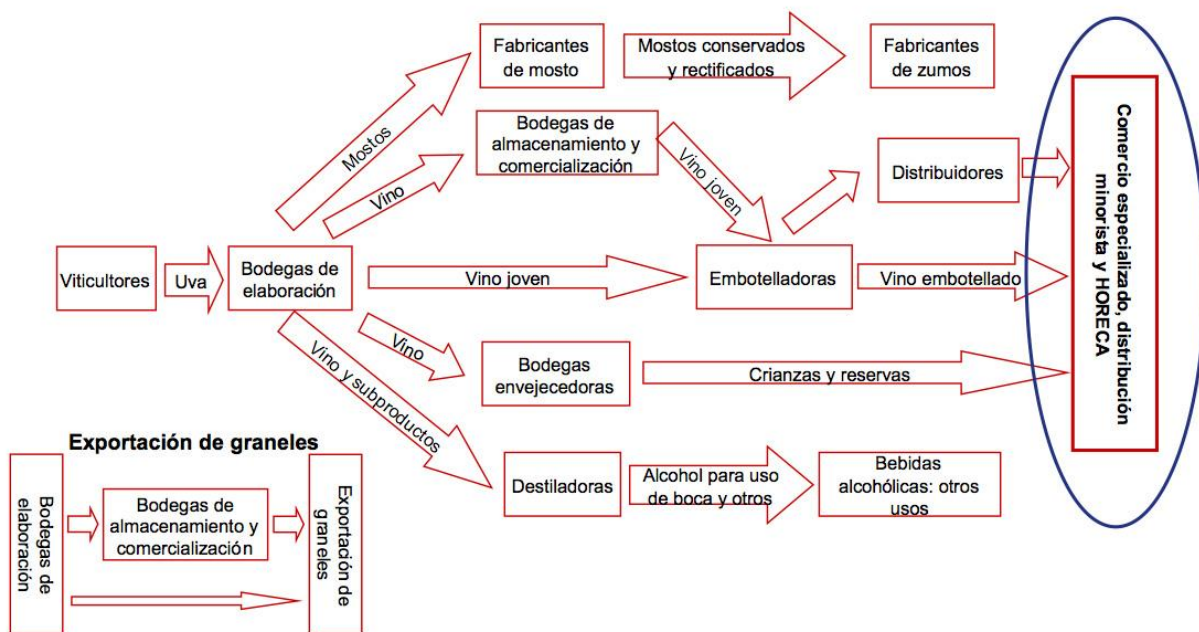


Figura 3. 20 Cadena de valor del vino hasta su distribución.  
 Fuente: Ministerio de Medio Ambiente Rural y Marino (MARM)



---

**CAPÍTULO 4:**  
**TEORÍA DE CLUSTERS Y ESTRATÉGIAS**

---

## CAPÍTULO 4: TEORÍA DE CLUSTERS Y ESTRATEGIAS

### 4.1. Análisis de la Literatura relevante

Este capítulo expone diversos artículos científicos y de investigación relacionados con teorías sobre clusters. El objetivo de este apartado es mostrar un marco teórico evolutivo acerca de los clusters empresariales .

Los clusters o aglomeraciones industriales fueron por primera vez descritos por el británico Marshall (1890), que los definió como industrias y asociaciones que se concentran en una región, y se benefician por sinergias. En su obra “Principles of Economics” aseguró que las ventajas de las economías de escala pueden también ser obtenidas a través de pequeñas empresas colaborando en una misma red. Este entorno industrial motiva la competitividad y predispone a las empresas hacia la innovación.

Anteriormente, en 1826, Von Thünen (“El Estado aislado”, 1826) explicó las aglomeraciones de la producción agrícola y del uso de la tierra en espacios concéntricos alrededor de una ciudad, siendo estas concentraciones resultado del ahorro producido en costos de transporte y desplazamiento.

Harris en 1954 y Pred en 1966 explicaron el proceso de creación de los clusters como una vía de auto reforzamiento, donde las empresas escogían su localización dependiendo del buen acceso que tuvieran a los mercados y proveedores. Esto, a su vez, mejoraba las otras empresas del lugar, ya que al contar con mayor número se reforzaban también los vínculos con los mercados y con los proveedores. Más tarde, Rosenfeld (2002) propuso una idea parecida, afirmando que gracias a las concentraciones en un entorno geográfico, se desarrollan externalidades que benefician a las compañías de una región, y que debido a su proximidad crean sinergias, incluso si sus niveles de empleo no son muy grandes.

El profesor Krugman en 1992 desarrollo esa idea, al afirmar que, el hecho de que una industria esté localizada en una región específica, provoca que los recursos se reorganicen hacia esa región, ganando así ventaja competitiva y haciendo más difícil la posibilidad de cambiarse a otra zona.

Karlsson en 2005 dio su punto de vista centrándose en el inicio del proceso: los clusters surgen como resultado de las ventajas que ofrece una región, es decir, se forman donde hay ventajas naturales, o bien creadas a propósito a lo largo del tiempo basadas en decisiones del sector privado o políticas. Estas condiciones no son siempre fijas, así que el cluster tiene que reorganizarse para retener su ventaja competitiva.

Por otra parte, Fensterseifer y Wilk (2005) estudiaron los recursos que se pueden compartir y los clasificaron como sistemáticos si son accesibles por todos los miembros del cluster, o restringidos, si tienen que cumplir los miembros unos requisitos para acceder a ellos. Precisamente, considerando la posibilidad de los recursos restringidos, ya en el año 1992, Polanyi afirmó que los clusters no son buenos sitios para divulgar el conocimiento homogéneamente al no considerarlo como un bien público. Visser (2000) también alertó del peligro de estancamiento que pueden tener los clusters cuando los miembros no cooperan reduciendo así la competitividad de los mismos. Pero, si se produce una dependencia del conocimiento en la zona puede dar lugar a la muerte del cluster por la falta de innovación provocando una tecnología obsoleta como postuló Giuliani (2005).

Becattini, en la década de 1980, partiendo de los primeros escritos de Marshall sostiene que para poder hablar de distrito industrial, es necesario que la población de empresas se integre con la comunidad local, resaltando la importancia de la transferencia de conocimiento por el cara a cara. Así define los distritos industriales como una entidad socio-económica caracterizada por tener una activa presencia de una comunidad de gente y de empresas localizadas en una zona natural e históricamente determinada. En sus obras, presta especial atención al desarrollo de clusters en el Norte de Italia donde la industria textil ha creado un cluster y logrado un gran desarrollo económico.

De esta integración viene también la idea propuesta por Lazerson y Lorenzoni (1999). En su obra aseguran que la homogeneidad socio-cultural de la comunidad crea un clima de cooperación y confianza donde las actividades económicas se regulan bajo una serie de reglas que, explícitas e implícitas, son la base de los clusters.

Quizás el escritor más destacado sobre este tema sea Michael Porter. En 1990 (*The Competitive Advantage of Nations*) sugiere que los cluster son una fuente de ventaja competitiva y esa competitividad produce mayor capacidad de innovación a las empresas del cluster respecto a otras de fuera.

Además, afirma que los cluster constituyen los enlaces que permiten a los miembros del cluster ofrecer tecnología específica, maquinaria, una infraestructura especial, proveedores especializados y productos complementarios al sector, y esos recursos pueden ser compartidos no sólo por empresas, sino también por universidades o centros de investigación. Para que el cluster sea efectivo, las empresas deben de estar interconectadas, es decir, compartir bienes, servicios e información entre éstas y las instituciones.

Pero esa idea de ventaja competitiva choca con los mercados globalizados actuales, y esta paradoja de la que habló Porter por primera vez fue más tarde estudiada por Newlands (2003), que estudió la relación entre cooperación y competición, explicando en qué situaciones la cooperación llevará a las empresas a una posición mejor.

Otros autores como Baptista y Swann (1998) han escrito sobre la innovación de los distritos industriales, apoyando la idea de que es más probable que una empresa innove si está situada en una región donde haya una fuerte presencia de empresas de la misma industria.

Otros beneficios de los cluster han sido expuestos por Scott (1998) quién afirma que se reducen los costes de transacción, se aceleran los flujos de información y se refuerzan los modelos de transacción basados en solidaridad interna como por ejemplo la cooperación entre productores.

Existen además evidencias que demuestran que las empresas de un cluster tienen más probabilidades de recibir capital financiero y apoyos institucionales que el resto de las empresas (Kenney y von Burg, 1990).

Akoorie y Scott-Kennel (2005) sostienen que un buen cluster está dividido en cuatro capas:

La primera incluye las mejores empresas, las más especializadas, donde hay una fuerte competencia y cooperación entre ellas. Estas firmas son las que normalmente dirigen el cluster.

Una segunda que incluye las instituciones de apoyo, que prestan tanto servicios financieros, legales y de seguros como también proveedores de material y equipamiento especializado.

La tercera capa es la infraestructura social (soft infrastructure), que incluye los institutos de educación y preparación de personal, profesionales del sector y las relaciones que tienen estos con las empresas.

La última capa son las infraestructuras físicas (hard infrastructure), que facilitan cosas como el transporte de material, residuos, conexiones entre empresas, etc.

Jose Luis Hervás, Blanca de Miguel-Molina y Jose Albors (2009) son algunos de los españoles destacados que han escrito sobre el tema. En su obra tratan de explicar cómo la combinación de recursos internos y externos influyen en la innovación de los cluster, además de aportar evidencias empíricas de las estrategias para aprovechar los clusters.

El objetivo de un cluster es encontrar la combinación efectiva de conocimiento, tecnología, relaciones y procesos que provean a la organización y así desarrollar una ventaja competitiva (Walters, 2004).

Para el caso concreto del sector vinícola Merrilees, Miller y Herrington (2007) explicaron que las empresas situadas en estos cluster se benefician en su mayoría por el efecto del marketing y el valor de marca que crean.

## 4.2. Cluster

### 4.2.1. El concepto

Un cluster, definido de una forma sencilla, es una concentración geográfica de empresas e instituciones que se relacionan en una región desarrollando una actividad relacionada.

Pero son muchos los autores han dado su definición acerca de lo que significa un cluster, vamos a ver algunas definiciones de cluster:

Visser, 1999: Proceso de concentrar geográficamente actividades económicas dentro de un cierto sector industrial y donde existe una experiencia industrial.

Humphrey y Schmitz, 1995: Se define como una concentración geográfica de empresas pertenecientes a un mismo sector económico. Se beneficia de economías externas, tales como, la aparición de proveedores quienes aportan materias primas y componentes, maquinaria nueva o usada, repuestos, proveen las empresas con un banco de recursos humanos capacitados en las labores del sector.

Enright, 1992: Es un “cluster” industrial en el cual las empresas que participan están geográficamente cerca unas de otras. Concentraciones de empresas involucradas en procesos de producción interdependientes, generalmente pertenecientes al mismo sector industrial o al mismo segmento industrial y que pertenecen a una misma comunidad delimitada por distancias que permiten viajes durante el día.

Feser y Bergman, 2000: Un “cluster” es una vinculación formal entre empresas que manejan productos; relación esporádica entre compradores y vendedores; intercambio de actividades y resultados entre entidades próximas geográficamente; relación compartida entre instituciones regionales; resultados obtenidos como prueba de cooperación entre competidores.

Becattini, 1990: una entidad socioeconómica que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas y una población de empresas en un área natural e históricamente limitada. Así, el distrito industrial está comprendido por numerosas pequeñas empresas que desarrollan actividades relacionadas y que están localizadas en una comunidad claramente identificable. Combina tres elementos principales: la comunidad de personas, la población de empresas y la atmósfera industrial

Porter, 1990: Es un conjunto de empresas relacionadas mediante actividades de tipo cliente-proveedor o proveedor-cliente o a través de tecnologías comunes, compradores comunes o canales de distribución compartidos o bancos de recursos humanos comunes.

En su obra “Clusters and the New Economics of Competition”, Porter incluyó un

mapa de EEUU donde mostraba los clusters existentes en el país, esto nos ayudará a entender que el desarrollo de las industrias tiende a localizarse por tipos en unas regiones determinadas.

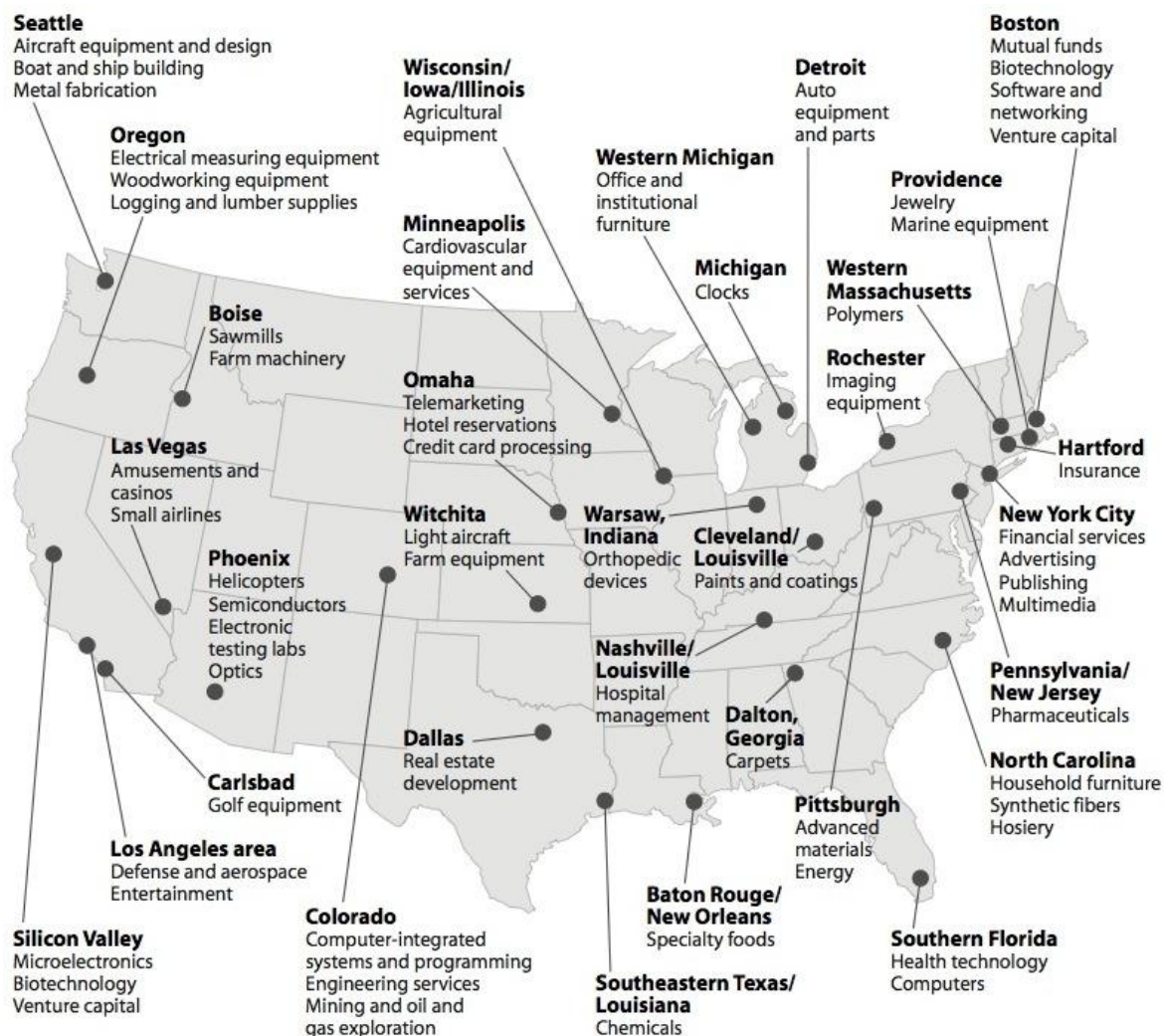


Figura 4. 1 Situación Clusters en EEUU.

Fuente: Porter (1990), *Clusters and the New Economics of Competition*

Como vemos en este estudio, son muchos los autores que han dado su punto de vista acerca de los cluster a lo largo de la historia, cada uno ha dado su visión desde una perspectiva teórica diferente. En la siguiente figura vemos una división de algunos de estos autores.

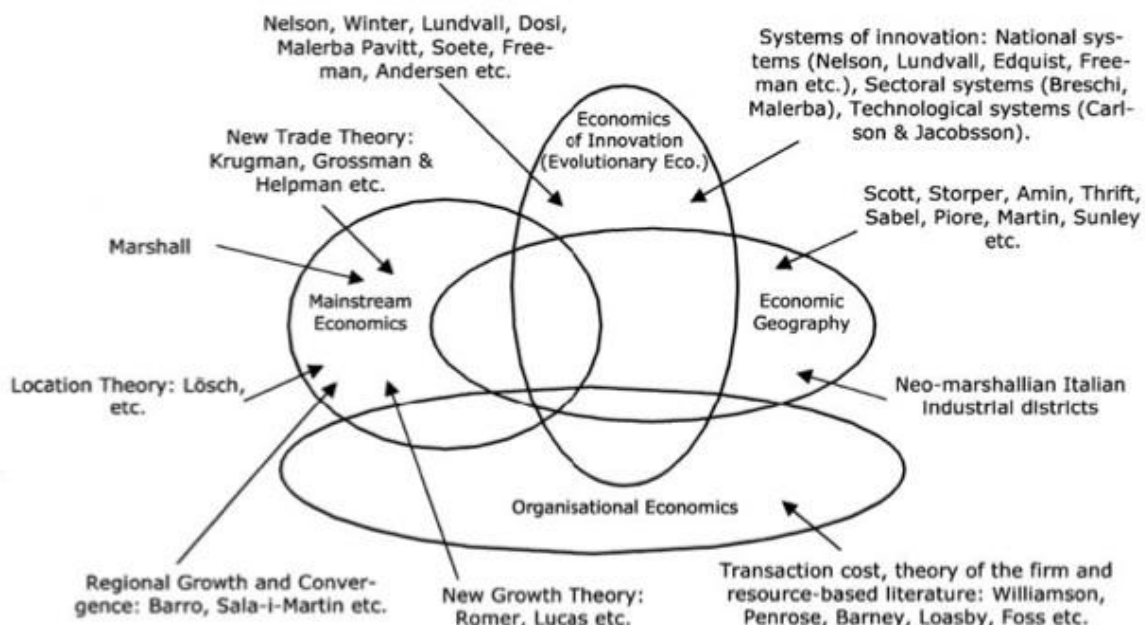


Figura 4. 2 Escuelas teóricas que influyen en la teoría económica de los clusters.  
 Fuente: Dahl (2001), citado por García, A. Marquetti, H.: Cadenas, redes y clusters productivos

Estos son algunos de los elementos que se pueden destacar claves para la formación de los cluster y que más adelante desarrollaremos:

Concetración Geográfica	Elemento esencial en el surgimiento de los clusters. Aspectos que sustentan la importancia de la cercanía geográfica: “duros” (recursos naturales específicos, disminución de costos de transacción, economías de escala y alcance, oferta especializada de factores, medios para acceder y compartir información, interacción con consumidores locales vuelve más sofisticada la demanda); “blandos” (se refiere al capital social, a las relaciones que se cultivan en la interacción diaria, tan importantes como el capital físico y “humano”, y que influyen en los costos de transacción y monitoreo)
Especialización o denominador común	Por lo general los actores del cluster se relacionan alrededor de una actividad central, si bien la formación de clusters puede ir más allá de las relaciones al interior de un sector o de las que se establecen a lo largo de una cadena individual de valor agregado.
Actores	Se agrupan básicamente en cuatro categorías: <i>empresas, gobiernos, comunidad científica</i> (universidades, centros de investigación), <i>instituciones financieras</i> .
Dinámica y encadenamientos	Las conexiones e interrelaciones entre los actores pueden tener características tanto de <i>competencia</i> como de <i>colaboración</i> . La competencia entre firmas genera presiones para la mejora, pero las firmas al interior de un cluster también pueden cooperar en torno a una actividad, complementándose entre sí. Operando en conjunto las firmas pueden atraer recursos que de otra forma no estarían disponibles.
Masa crítica	Es un concepto relacionado con las economías de escala y de alcance, así como con el patrón de dependencia. Se considera que una cierta masa crítica es necesaria para poder aprovechar estas economías, así como para hacer al cluster resistente a choques exógenos. Esta masa crítica dependerá del tipo de especialización del cluster.
Ciclo de Vida	El cluster es un modo de organización de largo plazo y, por lo tanto, tiene un ciclo de vida que comprende varias etapas: <i>aglomeración</i> (varias empresas y otros actores en una región), <i>cluster emergente</i> (embrión del cluster, varios

	actores de la aglomeración regional comienzan a cooperar alrededor de una actividad central y se benefician de ello), <i>cluster en desarrollo</i> (nuevos actores surgen o son atraídos por la región, aparecen connotaciones comunes como marca y sitio web), <i>cluster maduro</i> (alcanza la masa crítica, se relaciona con otras actividades, clusters y regiones), <i>transformación del cluster</i> (los clusters cambian así como los mercados, tecnologías y procesos)
Innovación	Se asocia al conocimiento que se genera por la interacción social. Es el proceso mediante el cual la firma domina y pone en práctica diseños de productos y procesos de manufactura que son nuevos para ella (no necesariamente para otras firmas). Incorpora el cambio técnico, comercial y/o organizacional.

Figura 4. 3 Elementos claves en la formación de clusters.

Fuente: Gasrcía A., Marquetti, H.: Cadenas, redes y cluster productivos: aspectos teóricos.

Uno de los agentes que interviene en este núcleo es la Administración, que actúa como dinamizador de la industria con sus políticas creando un entorno favorable para el desarrollo de la actividad frente a los competidores externos.

Las fronteras de un cluster no dependen de barreras físicas dentro de un país, sino que pueden asentarse en una región determinada que comparta recursos, así, vemos en Centroeuropa un cluster de empresas farmacéuticas entre Alemania, Austria y Suiza.

En materia vinícola, muchos autores llaman al lugar donde se concentran los clusters “terroir”, consultar Anexo 1 para definición de Terroir por Organización Internacional de la Viña y el Vino.

El desarrollo de un distrito industrial se sustenta en tres pilares:

- *Las PYMES*, integradas en un conjunto de empresas.
- *La cultura local* como conjunto de normas sociales que da a las empresas un know-how específico que les permite especializarse.
- *El territorio*, como contenedor físico, material e institucional en el que se desarrollan las actividades.

Así en los clusters, la planificación es necesaria desde el nivel más bajo hacia arriba, lo que quiere decir, según muchos autores, que primero se deben localizar las empresas en las regiones donde se den más favorables los factores productivos, por ejemplo, un cluster vinícola se asentará alrededor de tierras fértiles y condiciones climáticas adecuadas y un cluster de cerámica se asentará en regiones donde sean accesibles las arcillas y otras materias primas. Una vez asentadas las empresas, son los gobiernos los que deben velar por mantener la agrupación sectorial.

De acuerdo con Dalmau (2001), los clusters se forman básicamente por cuatro situaciones:

- *Aspectos conyunturales*: como son las condiciones naturales de la región, la experiencia acumulada de la industria en la zona, etc.
- *Existencia previa de proveedores, empresas y clusters relacionados*: se produce dentro de la región una necesidad que pueden cubrir nuevas



empresas.

- *Casualidad.*
- *Compañías innovadoras* que estimulan el crecimiento de otras empresas relacionadas.

De acuerdo con Eduardo Ruiz (2002) las empresas no se encuentran completamente integradas, ni son autosuficientes en su funcionamiento y forman cadenas de operación. Este hecho da lugar a que se presente interdependencia entre las empresas, la cual puede llegar a ser de tres tipos diferentes.

- La *horizontal* que se da entre empresas que participan y compiten por el mismo mercado;
- la *vertical* que se da entre empresas que operan en diferente mercado pero que se pueden unir a lo largo del flujo de trabajo, en el cual el producto de una empresa es el insumo de la siguiente.
- La tercera forma de interdependencia es la denominada “*simbiótica*” que se presenta entre empresas que se complementan entre sí, en torno a un producto o servicio que ha solicitado un cliente.

Porter (1998), también estudió el caso del cluster vinícola, en concreto tomó como ejemplo el cluster de California e identificó los principales agentes que intervienen.

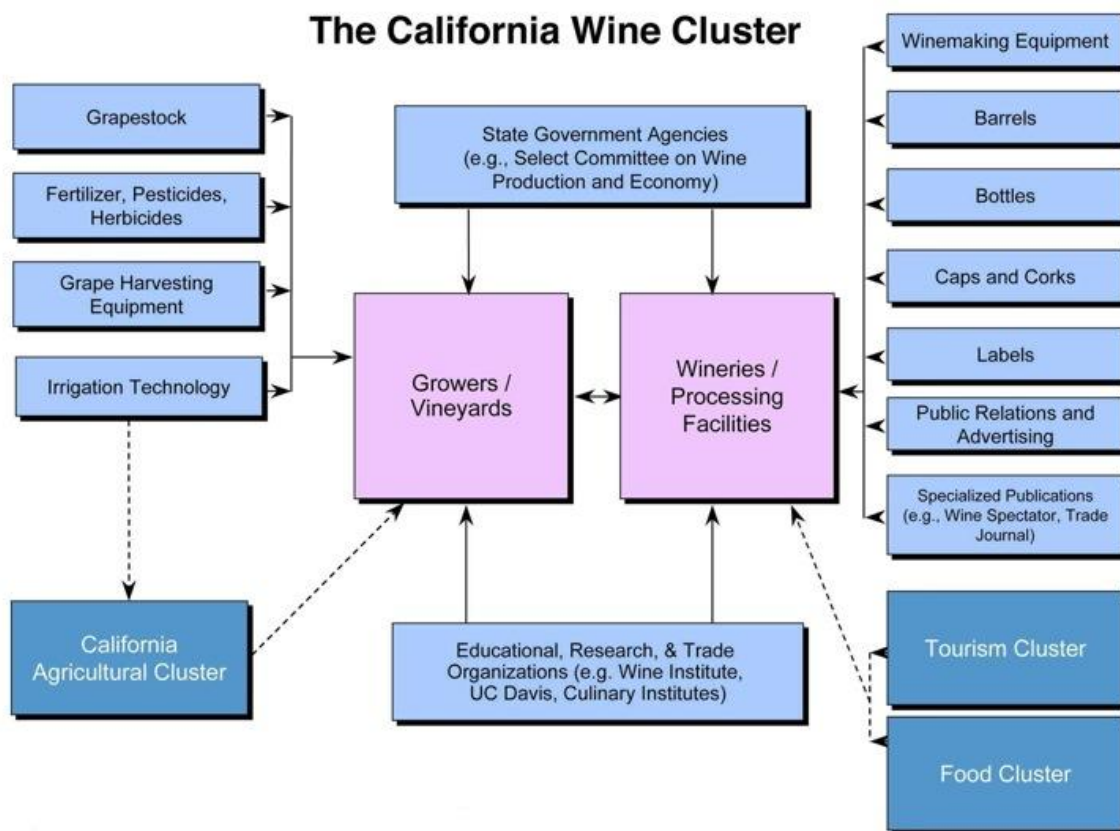


Figura 4. 4 Mapa del cluster vitivinícola de California.  
Fuente: Michael Porter (1998)

### 4.2.2. Los recursos dentro del Cluster

Dentro de un cluster, las empresas comparten algunos de los recursos que ya fueron estudiados por Fensterseifer y Wilk (2005), y los clasificaron en *sistemáticos* si son accesibles por todos los miembros del cluster, es decir, no son exclusivos ni propiedad de la empresa individual ni tampoco están disponibles para las empresas externas al distrito o *restringidos*, si tienen que cumplir los miembros unos requisitos para acceder a ellos.

Otros autores como Maskell y Malmberg (1999), también han dividido los recursos compartidos que se encuentran en varias categorías:

- *Recursos valiosos*: el mejor acceso a la información sobre productos y mercados que tienen desde dentro del cluster mejora la eficacia de los miembros.
- *Recursos escasos*: son los recursos que no están disponibles para las empresas externas al distrito. Estos recursos han pasado a ser escaso a lo largo del tiempo, por ejemplo, la calidad de la tierra fértil en una zona.
- *Recursos difíciles de imitar*: las barreras que se han originado debido a la especialización de una zona hacen más difícil el que los productos puedan ser imitados por empresas externas.
- *Recursos difíciles de sustituir*: existen productos o servicios compartidos por el distrito que tienen difícil sustitución en el mercado.

Un factor importante es la proximidad entre compañías ya que ayuda a que exista una mejor coordinación y confianza, un cluster de industrias independientes y relacionadas informalmente representa una organización fuerte que ofrece ventajas de eficiencia, efectividad y flexibilidad.

### 4.2.3. Los componentes

De acuerdo con Tomás Miquel (2010), en los clusters se pueden identificar cuatro componentes principales comunes a todos:

- *Las empresas*: son la principal fuente económica del cluster. Las empresas del distrito pertenecen a una determinada industria, o a industrias relacionadas, o a la misma cadena de producción.
- *Las instituciones académicas*: las universidades y los institutos de investigación son institutos clave para la innovación del cluster. Estas instituciones son importantes por dos aspectos. En primer lugar, juegan el papel más importante en la educación y, por lo tanto, crean el capital humano que posteriormente será empleado por las empresas. En segundo lugar, estas instituciones son fuente de conocimiento así como importantes socios cooperativos para las empresas en muchos casos. Estos condicionantes hacen que las empresas del cluster necesiten de estas instituciones para desarrollar

innovación de una forma mucho más efectiva al reunir en estos centros la mayor parte de los estudios que realiza el cluster en su totalidad.

- *Las instituciones políticas:* la acción política determina la creación de un conjunto de instituciones formales que interactuarán en el cluster, así como infraestructuras. En Europa, estas instituciones tienen más peso que por ejemplo en los cluster que se formen en América, ya que afectan más a la creación de centros de educación por ejemplo.
- *Los mercados locales de capital y trabajo:* la disponibilidad de una adecuada fuerza laboral es uno de los determinantes de la localización, donde las instituciones académicas tienen la responsabilidad de ofrecer mano de obra cualificada, este proceso se retroalimenta, las localizaciones con mayor demanda de perfiles específicos impulsarán que las instituciones ofrezcan la preparación adecuada para esa industria. Como ya se ha explicado, existen evidencias que demuestran que las empresas de un cluster tienen más probabilidades de recibir capital financiero y apoyos institucionales que el resto de las empresas (Kenney y Burg, 1990).

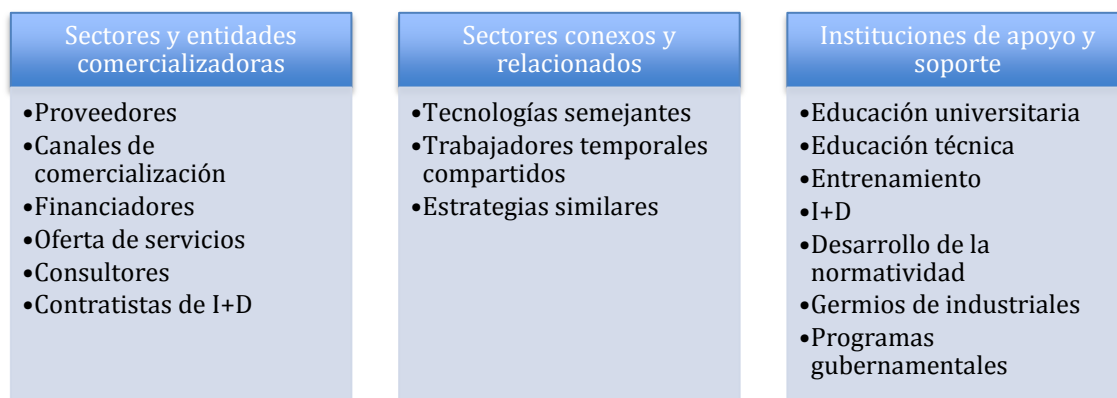


Figura 4. 5 Esquema general de un cluster.

Fuente: Bergman y Feser: *Industrial and Regional Clusters: Concepts and comparative applications*, 1999.

El análisis de cluster parte de definir claramente las empresas centrales que lo componen (eslabón principal o nuclear), los eslabones de proveedores y comercializadores (incluye canales y clientes) y las entidades de apoyo (públicas y privadas). Posteriormente se identifican las capacidades tecnológicas y administrativas de las empresas que constituyen los distintos eslabones y se identifican las relaciones (verticales y horizontales) existentes entre las empresas y entre estas y las entidades de apoyo (Becerra, 2006)

En el siguiente gráfico se puede observar el grado de concentración y el nivel de especialización de las empresas, el tipo de intercambios (bienes, servicios e información) entre las empresas e instituciones y sus deficiencias, y las rupturas

empresariales (nivel de presencia en cada uno de los eslabones) que se representan en el sistema productivo.

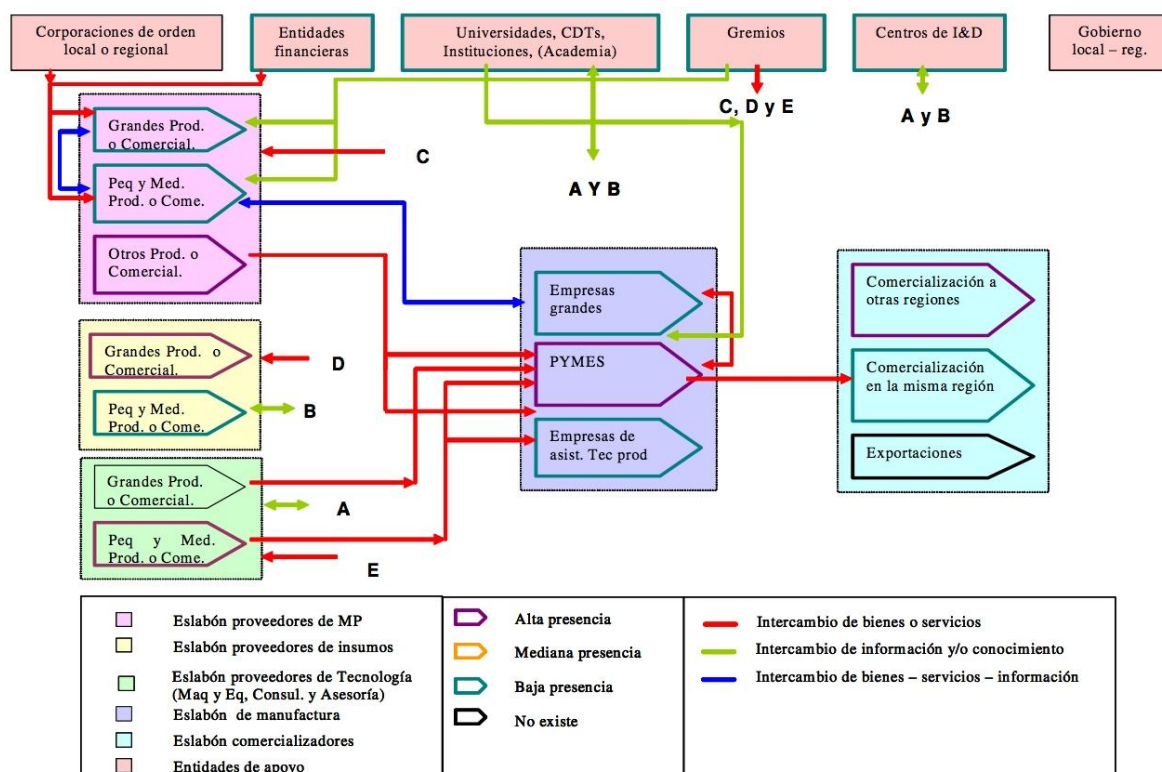


Figura 4. 6 Mapa genérico de Cluster.

Fuente: Becerra (2006)

#### 4.2.4. Características de los cluster

Según Becattini, estas son las características que tienen los distritos industriales:

- *Comunidad Local:* comparten una cultura y pensamiento orientados hacia la producción e innovación.
- *Multiplicidad de empresas:* el distrito lo forma un conjunto de Pymes, que se especializan en fases del proceso productivo.
- *Especialización sectorial:* se dan relaciones verticales, horizontales y diagonales. Las empresas se sirven unas a otras.
- *Producción flexible:* el hecho de estar formado por pequeñas empresas les permite ser mucho más dinámicos frente a los cambios de mercado.
- *Equilibrio competencia-cooperación:* existe una gran cooperación entre los proveedores, lo que aumenta la innovación, disminuye costes, mejora el producto y su capacidad de competir con el exterior. además existe mucha competencia en el distrito debido a que varias empresas se especializan en fases del producto similares.
- *Concentración geográfica:* todo se establece dentro de una región, lo que reduce los costes de transporte y genera homogeneidad.

- *Instituciones locales de apoyo*: contribuyen a reforzar las relaciones del distrito y de llevar a cabo políticas para impulsarlo.

Otra de las características de las empresas es la *especialización flexible*, que consiste en una innovación permanente, adaptándose y ajustándose a los nuevos cambios internos que se producen en el cluster. Dicha característica es especialmente ventajosa cuando los mercados fluctúan.

Humphrey y Schmitz (1996), identificaron las características que refuerzan el funcionamiento del cluster:

- La orientación al cliente (*Customer Oriented*): La empresa tiende a enfocar su fabricación hacia las necesidades de mercado, a buscar satisfacer las necesidades de los consumidores. Para que esto ocurra se debe de conocer bien los mercados, el coste de esta investigación puede ser financiado tanto por las empresas individualmente como por el colectivo.
- Actitud Colectiva o Cooperativa (*Collective Action*): Para los agentes de apoyo al cluster, es mucho más sencillo y efectivo trabajar sobre el colectivo que sobre las empresas de forma individual. Esto además, evita posibles conflictos de preferencias de unos sobre otros.
- Enfoque acumulativo (*Cumulative*): se refiere a la capacidad de responder colectivamente a las condiciones de mercado, basada en la continua mejora del conjunto. Las experiencias vividas por las empresas son compartidas con el resto del cluster, así el aprendizaje se socializa.
- Confianza (*Trust*): se manifiesta en los negocios, de las empresas con los clientes, autoridades y la comunidad, creando un ambiente industrial sostenible y beneficioso para todas las partes.

En los clusters, debido a la proximidad de las empresas y a otras características, se crea una "*atmósfera industrial*" (Marshall, 1890) que contribuye a que el funcionamiento del cluster sea estable, atrayendo capital y trabajo que a su vez retroalimentará al cluster.

Marshall planteó que un grupo de empresas de tamaño moderado, si están bien organizadas en un distrito industrial, es decir si se organizan sus factores de producción, son capaces de competir con empresas de mayor tamaño, a esto lo llamó "*cooperación constructiva*".

#### **4.2.5. Governance en la cadena de valor sectorial**

De acuerdo con Hervas-Oliver, en las cadenas de valor sectoriales, existe un proceso de coordinación o gobierno (governance) por parte de ciertos eslabones o sectores de la cadena. Es decir, la coordinación o governance implica definir qué sector será el que influye en mayor medida en el resto de industrias participadas.

Humphrey y Schmitz (1995), distinguieron entre tres diferentes formas de coordinación:

- *La red*: implica cooperación entre empresas y un reparto más o menos equitativo del poder a lo largo de la cadena de valor sectorial.
- *Quasi-jerárquica*: implica relaciones entre empresas independientes pero subordinadas a las reglas marcadas por las empresas que contralaban ciertos procesos. Se distingue entre la coordinación llevada por los compradores (*buyer-driven*) y por los productores (*producer-driven*).
- *Jerarquía* donde una empresa es controlada por otra más grande que controla de alguna forma la cadena de valor.
- *De mercado*: nadie impone condiciones, manda el precio en la relación y la entrada y salida de la relación es alta y flexible.

Todas estas relaciones se pueden dar entre diferentes empresas o sectores que componen el sistema de valor de un cluster.

Para que exista un funcionamiento real para un cluster, las relaciones cuentan con algo más que es el *sentido sentimiento de pertenencia* que enunciaba Becattini, un arraigo al cluster. Según Alberti (2003), esto es la base de un conjunto de empresas en una misma área que constituyen el distrito industrial.

De acuerdo con Messner y Meyer-Staner (2004) los actores presentes en esta coordinación pueden ser individuales (empresas, expertos, etc) o colectivos (institutos tecnológicos, universidades, asociaciones de fabricantes, etc).

Estas interacciones también necesitarán de la existencia de dependencia entre los actores del cluster (Mandel, 1988), debido a que las partes del proceso no controlan todas las partes necesarias para obtener sus objetivos finales, por lo tanto hace falta la cooperación entre ellos. Diversos estudios han demostrado que las empresas que más cooperan en los distritos son las que obtienen mejores resultados.

En este proceso de coordinación, las decisiones colectivas no favorecerán a todos los actores por igual ya que se intentan tomar por el bien en conjunto.

#### **4.2.6. Ventajas de los cluster y competitividad**

Los clusters juegan un papel importante en la creación de la ventaja competitiva para las empresas de la región. Es evidente que las empresas con la misma localización se exponen a una competencia más intensa, ya que sus miembros ofrecen productos o servicios similares. Y el hecho de que estén próximos geográficamente permite detectar los cambios en la tecnología, los productos, el marketing, y las tácticas de los competidores.

Así, esta *competencia*, lejos de ser perjudicial para las empresas individualmente, produce un efecto positivo sobre el cluster, que se ve reflejado en las empresas. Las empresas *incentivan su innovación* para ser más competitivos, además de estar forzadas a mirar hacia los *mercados exteriores* (Becchetti y Rossi, 2000) para buscar nuevos mercados con menos competencia. Para hacer frente a esta competencia, las empresas del cluster estarán incentivadas a tener que incorporar las mejoras que hagan sus competidores, como una nueva máquina que reduzca costes o mejore la calidad del producto, o mejor aún, intentar incorporar sus propias innovaciones.

La mayor disponibilidad de *recursos compartidos* derivados de las relaciones de *cooperación* entre las empresas de un cluster influye positivamente en la obtención de ventajas competitivas.

Según Schmitz (2000), las firmas débiles interesadas en progresar deben esforzarse en las relaciones que mantienen dentro del cluster, ya que la cooperación conlleva al aprendizaje y no implica que no influya la excelencia individual, ya que los resultados de cada empresa varían y la excelencia de una empresa puede crear efectos positivos en otras empresas.

Los clusters estimulan la *creación de nuevas empresas*, ya que el mercado necesita cubrir nuevas necesidades. Muchas veces estas necesidades serán cubiertas por departamentos de las empresas existentes y otras veces se crearán nuevas empresas para cubrirlos.

Las empresas pertenecientes mantienen una elevada cooperación a través de relaciones informales y poco estructuradas, esta cooperación se apoya según Humbert (2000) en la necesidad de compartir un lenguaje, la confianza y el sentimiento de pertenecer a una comunidad.

Las ventajas que ofrecen a las empresas por el hecho de estar en el cluster son muchas, desde el hecho de *general externalidades* que son aprovechadas por las empresas (Marshall, 1890), hasta el impacto positivo que tienen sobre la innovación y la *educación* (Giuliani, 2005). Schmitz (1995) introdujo el concepto de *eficiencia colectiva* para englobar estas ventajas.

Las empresas se benefician de la existencia de *recursos humanos cualificados*, que son formados por las instituciones cercanas a la región, *proveedores especializados*, y *difusiones (spillovers) tecnológicas* (Krugman, 1991). Además, existen otros recursos intangibles basados en la experiencia, conocimiento e información común de las empresas del distrito.

El hecho de organizarse como un conjunto les otorga un mayor poder de negociación, tanto con las administraciones como con los proveedores especializados. Crean una red en la que se apoyan para ser una fuerza mayor.

Dentro de las ventajas que conlleva la proximidad, está la dispersión o desbordamiento del conocimiento. Las relaciones entre las empresas facilitan la *transmisión de conocimiento*. Una idea lanzada por un participante de un distrito industrial es adoptada, combinada y transformada por los demás en fuente de nuevas ideas. La verdadera ventaja competitiva del cluster se encuentra en el conocimiento acumulado en el mismo (Nicolini, 1998). Así, este conocimiento es más fácil que permanezca en el entorno por la proximidad geográfica.

Pero, si se produce una dependencia del conocimiento en la zona puede dar lugar a la muerte del cluster por la falta de innovación provocando una tecnología obsoleta como postuló Giuliani (2005). Precisamente, considerando la posibilidad de los recursos restringidos, ya en el año 1992, Polanyi afirmó que los clusters no son buenos sitios para divulgar el conocimiento homogéneamente al no considerarlo como un bien público.

Existen además evidencias que demuestran que las empresas de un cluster tienen más probabilidades de recibir *capital financiero* y apoyos institucionales que el resto de las empresas (Kenney y Burg, 1990).

Otros beneficios de los cluster han sido expuestos por Scott (1998) quién afirma que se reducen los *costes de transacción*. De acuerdo con Tomás Miquel (2010), podemos afirmar que los cluster presentan las condiciones para que se de esta reducción de los costes de transacción: (1) la existencia de inversiones co-específicas (de localización, físicas y humanas) debido a la especificidad de éstas, (2) el alto grado de la interdependencia de las tareas, y (3) la confianza relacional como salvaguarda de las transacciones no contractuales.

Además se reducen también los *costes de información* gracias a la comunicación que existe entre las empresas ya que, por medio de cooperación, las empresas conocen los productos y servicios ofrecidos por el resto. Esto produce un mejor intercambio de experiencias en el nivel técnico, cooperación y apoyo en la búsqueda de los mejores sistemas de producción. Una buena idea es fuente de otras ideas. La unión informal en el ámbito de los técnicos contribuye a que las experiencias se socialicen. Estas ventajas se suelen dar de manera local debido tanto a la proximidad geográfica como a la proximidad cultural e institucional.



VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE		
<b>Cooperación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de transacción</li> <li>• Recursos compartidos</li> <li>• Desbordamiento de conocimiento</li> <li>• Mayor poder de negociación</li> <li>• Acceder a nuevos mercados</li> </ul>	<b>Competencia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada nuevos mercados</li> <li>• Compromiso hacia la innovación</li> </ul>	<b>Instituciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto moderador</li> <li>• Coordinación</li> </ul>

Figura 4. 7 Ventaja Competitiva Sostenible.

Fuente: Modificado a partir de "Coopetición y Ventaja Competitiva en los Distritos Industriales".

### 4.2.7. Los cluster y la productividad

En este punto, habría que preguntarse si ¿son las compañías dentro de los cluster más productivas que sus competidores debido al entorno donde se sitúan?

Se realizó en el Norte de Italia un estudio entre 1982 y 1995 (Fabio, 2000) comparando el ROI (Return on Interest) y el ROE (return on Equity) para probar la hipótesis, con el siguiente resultado:

A lo largo del periodo, tanto el ROI como el ROE fueron sistemáticamente mayores en las empresas del distrito industrial, y especialmente se producían mayores diferencias en las pequeñas empresas. Los resultados muestran que el efecto del cluster es estadísticamente significativo.

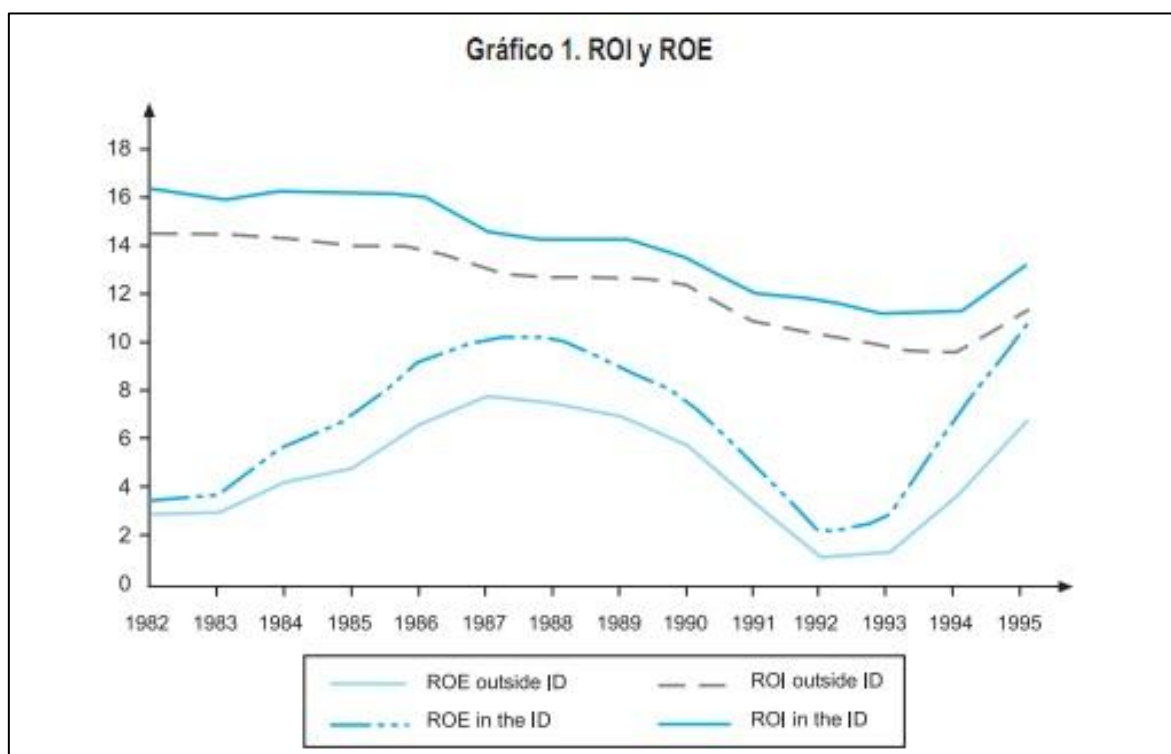


Figura 4. 8 Gráfico ROI y ROE.

Fuente: Los Distritos Industriales, Mediterráneo Económico.

Estas razones del aumento de productividad se basan en las distintas ventajas que tienen las empresas al situarse en el cluster y que hemos comentado con anterioridad.

### 4.2.8. Los cluster y la innovación

El concepto de innovación ha sido objeto de múltiples análisis dentro de las teorías económicas, empresariales y sociales.

Siguiendo a Shumpeter (1997), la innovación surge cuando se ponen en práctica nuevas combinaciones para (Becerra, 2007):

- La introducción de un nuevo bien o modificaciones en su calidad – calidad renovada.
- La introducción de un nuevo método de producción – una nueva forma de hacer las cosas.
- La apertura de un nuevo mercado.
- La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento – materias primas, insumos.
- La creación de una nueva organización

La innovación describe la forma como una organización crea valor a través de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente, que puede expresarse mediante nuevos productos o servicios, nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales (Jamrog, Vickers, Bear, 2006)

Algunos de los estudios empíricos (Baptista y Swann, 1998) ponen de manifiesto la mayor intensidad de la actividad innovadora en los distritos industriales, concluyendo que ésta sería una de las razones por las que las empresas tienden a concentrarse geográficamente en una región determinada.

La relación entre los procesos de innovación y los fenómenos de dispersión de conocimiento ha sido contrastada por Audretsch y Feldman (1996), quienes constataron que las actividades de innovación tienden a aglomerarse en la medida que el peso del conocimiento es mayor en la economía de la industria.

En la siguiente tabla se muestran algunas aproximaciones desde diferentes teorías económicas.

Nueva Geografía Económica	Economía Regional	Economía Evolucionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalidades tecnológicas, no comerciales, que afectan a las funciones de utilidad de los consumidores y a las de producción de las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación depende del conocimiento tácito, que utiliza relaciones personales como medio.</li> <li>• Las actividades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación representa el proceso de desarrollo de diversidad.</li> <li>• La oportunidad y la selección influyen en los fenómenos de innovación</li> </ul>

<p>empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por su naturaleza no medible, y de dependencia geográfica cuestionable no se incluyen en sus modelos microeconómicos.</li> </ul>	<p>I+D+i tienden a aglomerarse en clusters porque facilitan la dispersión de conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La infraestructura tencológica de las regiones incrementa los efectos de la dispersión de conocimiento.</li> </ul>	<p>y aglomeración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dispersión de conocimiento condiciona la creación de nuevo conocimiento y su distribución.</li> </ul>
--	--	--

Figura 4. 9 Diferentes aproximaciones a la dispersión de conocimiento.

Fuente: Fenómenos de difusión de conocimiento y dimensión geográfica de la innovación.

La innovación en el cluster es el resultado de la acumulación de capital humano especializado, de la competitividad y de la rápida difusión de la información. Dichas ventajas hacen posible que las pequeñas empresas puedan superar sus límites por su restricción de tamaño. Esto se da por ciertas condiciones (Marshall, 1890):

- Un mercado de trabajo formado, especializado y flexible.
- La organización de la producción. La concetración espacial permite que haya especialización en todas las fases de producción. Obligando a innovar para sobrevivir a cada empresa.
- Efectos de dispersión de conocimiento. La atmósfera industrial en la que trabajan hace más accesible el acceso a los conocimientos, reflejados en una mayor innovación y productividad.

Este conocimiento tiene una doble naturaleza según apuntó Becattini. Por *conocimiento contextual* (conocimiento tácito) entendemos el que está estrechamente relacionado con la actividad que se realiza. Y el *conocimiento codificado* es el conocimiento científico-técnico que puede ser transmitido por formación académica.

La innovación establece unas nuevas condiciones de calidad en el mercado, esto genera una mayor competencia entre las empresas que necesitan al menos igualar la ventaja que ha supuesto la innovación.

Muchas veces, la innovación está promovida por una institución pública que pertenece al distrito industrial y todas las empresas tienen acceso a la innovación por lo que el cluster entero se vuelve más competitivo. Otras veces son las propias empresas privadas que dan con la innovación, asegurándose una ventaja competitiva con el resto de empresas y obligándoles a hacer un esfuerzo para igualar la ventaja.

De acuerdo con Becerra y Clemencia, la innovación en los clusters tiene una doble naturaleza. Primero, se pueden observar aquellos procesos que se refieren a todo el *sistema productivo*, donde la aparición de una nueva empresa, la constitución de una red formal o informal, la reconversión productiva de las empresas, entre otras,

son en sí mismas innovaciones dentro del sistema productivo. Segundo, se observan las innovaciones y los procesos de innovación que suceden dentro de las *empresas* en el cluster.

Esta doble naturaleza de la innovación permite introducir una nueva estructura de la innovación, que incluye las innovaciones que se requieren en el entorno y las innovaciones propias de la unidad productiva:

Innovaciones en el ámbito socioeconómico regional:

- Cambio en las *estructuras sociales*: redes empresariales e institucionales, redes de conocimiento, redes de subcontratación. Se incrementa la concepción de la responsabilidad social empresarial.
- Cambio en la *forma de interrelacionarse*: se trasciende la noción estrictamente comercial de los intercambios hacia el intercambio de información y conocimientos, la movilidad del recurso humano, el intercambio de tecnologías, cooperación y competencia simultáneas, y la división del trabajo empresarial.
- Cambio en la *estructura productiva*: las rupturas permiten la aparición de nuevas empresas y la reconversión de los sistemas productivos de las existentes; se promueve la especialización de las empresas

Innovaciones en el ámbito empresarial:

- Cambio en la estrategia de los negocios
- Nueva cultura organizacional
- Innovación de productos y servicios.
- Innovación comercialización y mercados.
- Innovación de procesos.

Estos tipos de innovaciones pueden percibirse mediante los estudios de clusters, ya que se pueden crear oportunidades para nuevas empresas, nuevas relaciones, en los nuevos flujos de información y conocimiento, en las nuevas políticas regionales, en los nuevos productos y procesos, en los nuevos modelos administrativos que se presentan en el sistema productivo regional y en las propias empresas.

#### **4.2.9. Tipos de cluster**

Se pueden clasificar por su concentración espacial y por el tipo de cooperación e integración que presenten.

El cuadro siguiente nos resume las posibles formas de cooperación entre las empresas que surgen del número de miembros involucrados y del tipo de integración.

<b>Cooperación</b>	<b>Bilateral</b>	<b>Multilateral</b>
<b>Horizontal</b>	Se comparte el equipo	Asociación sectorial
<b>Vertical</b>	Mejoras en los componentes por parte del productor y el utilizador	Alianza en torno a una cadena de valor local

*Figura 4. 10 Formas de cooperación Interempresarial.*

*Fuente: Schmitz, H. Governance in global value chains*

Ceglie y Dini (1999), sugieren que a través de la cooperación horizontal, es decir cuando las empresas se relacionan con otras empresas que tengan la misma posición en la cadena de valor, se pueden alcanzar economías de escala de manera colectiva para lograr el óptimo uso de la maquinaria y satisfacer la demanda del cliente. Por otro lado, por medio de la cooperación vertical entre empresas que cuentan con el mismo tamaño de la cadena de valor, se puede lograr que las empresas se especialicen y así dar lugar a un espacio de aprendizaje colectivo creando una cooperación entre compañías.

Henry Sandee (1994), compara el cluster dirigido al productor, que son la mayoría, contra el dirigido al comprador (minoría). Además resalta que los programas de innovación del gobierno tienen poco impacto en el desarrollo de empresas en clusters dirigidos al productor. Por otro lado, los clusters dinámicos tienden a ser dirigidos a la demanda.

### **4.3. Factores que propician los clusters**

Los principales factores que propician la formación de los clusters son: la proximidad geográfica, el predominio de pequeñas y medianas empresas, la colaboración entre compañías basada en la innovación, la identidad socio-cultural que facilita la confianza y ayuda o apoyo del gobierno regional (Humphrey y Schmitz, 1995).

#### **4.3.1. Proximidad geográfica**

Marshall (1920), identifica tres razones por las cuales la proximidad geográfica es importante para las empresas:

- Si las empresas de una industria se concentran en el mismo lugar, el centro industrial permite la existencia de un mercado de trabajadores con habilidades especializadas. Esto trae beneficios para trabajadores y empresas ya que, por un lado los trabajadores pueden ser contratados por diversas empresas y por el otro las empresas cuentan con oferta laboral especializada en su sector.

- Además, un centro industrial permite la provisión de suministros específicos con gran variedad y a bajo costo lo que se refleja en más eficiencia. Pero al igual que el punto anterior depende del grado de las economías de escala. Además los costos de transportación bajan para los productos finales e intermedios, debido a la cercanía entre las empresas.
- Por último, un centro industrial permite la dispersión de tecnología, debido a que el flujo de información es más fácil por la cercanía de las empresas. Generando que las empresas cuenten con un nivel constante de innovación.

#### **4.3.2. Predominio de pequeñas y medianas empresas**

De acuerdo a Humphrey y Schmitz (1995), el trabajar en sistemas de redes empresariales ayuda a las pequeñas empresas a penetrar en mercados nuevos y dicha cooperación puede ser facilitada por asistencia externa.

Un punto importante es la orientación a la demanda de este tipo de empresas, ya que las estrategias deben ser flexibles y variar entre clusters dependiendo de la naturaleza de los objetivos del cliente, el análisis de las necesidades y el ambiente económico de donde provengan los recursos para satisfacer esas necesidades. También es importante la orientación al negocio, que se refiere a que la red debe mostrar las mejoras en la situación económica y a los futuros participantes y debe garantizar una nueva ventaja competitiva que las otras compañías no puedan alcanzar por sí solas (Ceglie y Dini, 1999).

Además, al beneficiarse las PYMES con la formación de clusters, benefician también a las grandes empresas ya que son las proveedoras y forman parte vital de su proceso de producción.

#### **4.3.3. Colaboración entre compañías**

La colaboración se refiere al apoyo concentrado en los miembros del cluster, el cual tiene el mejor prospecto para maximizar su impacto cuando las compañías líderes participan no sólo en la formación del cluster, sino en el compromiso de tener su propio personal técnico para la selección de miembros potenciales y diseño de iniciativas de apoyo. Dicha participación asegura no sólo que las iniciativas estén dirigidas a la demanda sino que el conocimiento acumulado por los contratantes sea transferido a los integrantes del cluster, además de reducirse costes en las transacciones y tiempo de comunicación. (Ceglie y Dini, 1999).

#### **4.3.4. Apoyo del gobierno**

La política industrial del gobierno supone la coordinación de la actividad con el objetivo de incrementar la productividad y la competitividad de la economía en su conjunto así como de las industrias específicas que la componen.

Es importante la presencia del gobierno para dar asistencia y apoyo a los empresarios en la formación de clusters, ya que mediante el manejo de regulaciones se puede favorecer al clima de los negocios.

Porter (1998) afirma que el diálogo entre las empresas y el gobierno es vital ya que juntos pueden crear las condiciones necesarias para promover el crecimiento de clusters, ya que la productividad determina la prosperidad de cualquier país. Para esta productividad es necesario implementar políticas macro y microeconómicas que determinen la productividad y la competitividad.

Además la política industrial sirve también entre otras cosas para:

- Fomentar la inversión industrial.
- Incrementar la posición tecnológica.
- Conservar dentro del territorio el control y propiedad de las empresas.
- Acelerar el desarrollo económico del país.
- Reducir la dependencia en sectores estratégicos.

El gobierno puede apoyar asegurando que los materiales son de alta calidad, los ciudadanos educados, la infraestructura suficiente, las políticas adecuadas para la comunidad etc. de manera que se generen reglas competitivas en la sociedad, así la demanda será de calidad y la empresa podrá ofrecer productos de calidad, generando productividad en el país.

Otro punto a considerar es que al formarse un cluster la empresa se ve en la necesidad de crear empleos apoyando una de las funciones del gobierno, el cual podría auxiliar a las empresas a obtener soporte técnico y promoción sobre la colectividad, y asegurar la calidad de las organizaciones participantes en el cluster mediante multas o penas si es que llegan a quedar mal en algún momento, ya sea por falta de calidad, entrega tardía, etc. (Humphrey y Schmitz, 1995).

Esta política no es sencilla para los gobiernos y siempre criticada, está afectada por factores como: afecta al patrimonio de grupos de presión importantes, sometida a demandas corporativas, la falta de información y la gran diferencia entre la industria de un país complica la toma de decisiones.

Estas políticas pueden llevar a un crecimiento *exógeno*, resultado de las implantaciones de empresas externas, que se suele dar más en países en vías de desarrollo, o *endógeno* que se produce como resultado de las capacidades de los agentes internos de un territorio.

De acuerdo con Porter, el Papel del Gobierno ha de centrarse en:

- Creación de factores especializados.
- Evitar intervenir en mercados de factores o de dinero.
- Imponer normas sobre productos, seguridad y medio ambiente.

- Limitar la cooperación directa entre sectores rivales y rechazar el comercio pactado.
- Promover objetivos que originen inversión continuada.
- Desregular la competencia.
- Imponer fuertes políticas antimonopolio interiores.

Hay muchas formas de clasificar estas políticas, de acuerdo con su objeto pueden ser:

- *Horizontales*: afectan a todas las empresas, como incrementos en impuestos o ayudas a la contratación.
- *Verticales*: orientadas a un solo sector, como por ejemplo ayudas a la compra de vehículos nuevos.

Algunas de las políticas que puede llevar a cabo el gobierno son:

- Inventivos pecunarios: subvenciones o exenciones de impuestos.
- Normativas y control: permisos, licencias, etc.
- Servicios reales como estudios de mercado, asesoramiento, organización de eventos, etc.
- Mantenimiento de Instituciones que ayudan a las empresas.
- Políticas de infraestructuras y comunicaciones.

#### 4.4. Misión y Estrategia

Según Scott (1998) la “misión” corresponde al intento conceptual de establecer la dirección de la empresa y la “estrategia” establece la manera mediante la cual se alcanza dicha dirección. Así la estrategia corporativa será el conjunto de normas y reglas que la empresa seguirá para maximizar su valor, o el medio mediante el cual alcancen las metas.

En el caso de los clusters, la estrategia será el resultado alcanzado por las decisiones tomadas por las empresas participantes en el cluster. Así, la estrategia del cluster será el conjunto de estrategias individuales que tome cada empresa.

Pero también existen las estrategias colectivas, estas se dan cuando se produce una colaboración en las decisiones entre las organizaciones.

Las estrategias colectivas se pueden catalogar como *reactivas*, si es que aparecen como una acción (posterior) resultado de cambios en el entorno o se pueden catalogar como *proactivas*, si es que son trazadas como el método de un trabajo que se va a ejecutar, en este caso se trata de una tarea que aparece luego de efectuar un análisis de prospectiva y/o como respuesta a posibles cambios en otras organizaciones (Bresser y Harl, 1986).



Surgen además, distintos tipos de cooperación genéricos entre las empresas dependiendo del objetivo que tengan en el cluster (Ruiz, E., 2002):

OBJETIVO TRAZADO	TIPO DE ESTRATEGIA	DURACIÓN INTERACCIÓN	MÉTODO EMPLEADO
REDUCIR LA INCERTIDUMBRE Y LA DEPENDENCIA DEL ENTORNO	1. De INDEPENDENCIA y de REORIENTACIÓN	PERMANENTE	EXPLOTACIÓN DE RECURSOS PROPIOS y UNIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS AGREGADAS
REDUCIR TEMPORALMENTE LA COMPETENCIA ENTRE LOS COOPERADORES	2. De COOPERACIÓN	TEMPORAL	ACUERDO ENTRE COMPETIDORES EN EL ÁMBITO GLOBAL O EN ACTIVIDADES ESPECÍFICAS ✓ PUEDE NO SER EXPLÍCITA
REALIZAR EN NOMBRE DE OTRO UNA TAREA, UN PROCESO, UNA ACTIVIDAD O UNA FUNCIÓN	3. De RELACIÓN VINCULADA O de VINCULACIÓN DELEGADA	TEMPORAL	ACUERDOS ENTRE LA EMPRESA Y LA DELEGADA O LA SUBCONTRATADA, ejemplo ✓ SUBCONTRATACIÓN PRODUCTIVA ✓ FABRICACIÓN PARCIAL DE COMP/ITES ✓ COPRODUCCIÓN ESPECIALIZADA ✓ CONCESIÓN, LICENCIA, FRANQUICIA
MODIFICAR EL ENTORNO COMPETITIVO O ELIMINAR COMPETENCIA ENTRE AGENTES  BUSCAR QUE EL MERCADO ESTE REPARTIDO ENTRE LOS ALIADOS	4. De ALIANZAS	DURADERAS	FORMAS DE COOPERACIÓN DE MAYOR RIGOR, FORMALIDAD Y TRANSPARENCIA ✓ DEBE SER EXPLÍCITA

Figura 4. 11 Prototipos de coop. entre empresas.  
Fuente: Ruiz, E. Adaptado de Fernández, J. y Arranz, N. (1975)

En un cluster es posible encontrar las estrategias descritas. Las estrategias del primer y segundo tipo, conducen a una colaboración de tipo horizontal; las del tipo 3 se orientan a relaciones verticales; las de tipo 4 pueden presentarse para el caso de interacción entre clusters complementarios.

A pesar de las ventajas de las colaboraciones, las empresas muchas veces recelan de ello, ya que muchas veces optan por la competencia y no se aprovechan de las ventajas que supondría una mejor integración vertical dentro del cluster.

La interdependencia que existe entre los agentes del cluster ocasiona incertidumbre en la toma de decisiones. Esto puede reducirse mediante estrategias colectivas, como la cooperación entre las firmas, y pueden ser acordadas o no buscadas. (Astley, F., 1983).

		AMBIENTE PARA LA TOMA DE DECISIONES	
		VOLUNTARIO	IMPUESTO, DETERMINÍSTICO
FORMAS DE RELACIÓN ENTRE EMPRESAS	ORGANIZACIONES DE LA MISMA ESPECIE	<b>2. EGOCÉNTRICA</b> Empresas que seleccionan su estrategia de trabajo. Escogen su clientela. Se agrupan de vez en cuando. Combinan mercados y productos	<b>1. LOS PIONEROS</b> Empresas que se acomodan al medio. Funcionan buscando lograr objetivos y reaccionando por contingencias y restricciones
	CONJUNTO DIVERSO DE ORGANIZACIONES	<b>4. DE TIPO ORGÁNICO</b> Empresas de diferente naturaleza que trabajan juntas para sobrevivir. Entidades que se unen para comercializar	<b>3. TROPAS EN BATALLA</b> Con empresas de diferente naturaleza que se preparan para complementarse y competir. Reaccionan al medio ambiente

Figura 4. 12 Prototipos de comportamiento en la estrategia colectiva.

Fuente: Ruiz, E. Adaptado de Astley F. (1983) *Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments*

Normalmente los clusters en su etapa de inicio se suelen encontrar en las de tipo 3, y cuando van adquiriendo madurez van pasando a ser de tipo 4, organizándose mejor para enfrentarse a otras organizaciones.

En los cluster las estrategias individuales de las empresas participantes, pueden llegar a ser útiles para un control colectivo de los costes; para lograr habilidades en la innovación de productos, para trabajar de manera cooperativa y diferenciar la carpeta de productos ofrecida por el cluster. Las estrategias empresariales pueden llegar a perfilar “la cultura” empresarial del cluster y a dotarlo de fortalezas para competir (Ruiz, E., 2002).

Existen dos indicadores que se relacionan con la capacidad para enfrentar a la competencia y con el grado de interés que puede presentar un sector industrial en el conjunto de la economía (Ansoff, H. y McDonnell E., 1990).

- La *atractividad del sector*, medida como el resultado financiero que los accionistas de las empresas participantes han alcanzado, esperan y pueden lograr en el largo plazo. Para que la rentabilidad a alcanzar presente interés para el empresario el indicador de utilidad neta sobre patrimonio debe superar el coste promedio ponderado de capital.
- La *posición competitiva relativa de la empresa*, o su cuota relativa de mercado. Para una empresa que participe en un cluster, el obtener una considerable porción del mercado será difícil, en la medida en que existan empresas fuertes por su capacidad de innovación, que tengan control sobre sus costes, que ofrezcan bienes y servicios con calidad destacada, que se encuentren cerca de sus clientes y que enfoquen su actividad en función de la satisfacción de los mismos.

Esta combinación de variables con sus intensidades presenta una matriz con las diferentes opciones estratégicas por las que pueden optar las empresas:

		POSICIÓN COMPETITIVA RELATIVA DE LA EMPRESA		
		ALTA	PROMEDIO	BAJA
ATRACTIVIDAD FINANCIERA DEL SECTOR ECONÓMICO	ALTA	INVERTIR Y CRECER	INVERTIR RECURSOS PROPIOS	REINVERTIR SELECTIVAM/TE
	PROMEDIO	DEFENDER Y MANTENER INVERSIÓN	DEFENDER, MANTENER O DESINVERTIR	MANTENER Y DESINVERTIR LENTAMENTE
	BAJA	DEFENDER Y DESINVERTIR SELECTIVAM/TE	DESINVERTIR POCO A POCO	DESINVERTIR, DECRECER Y SALIR

Figura 4. 13 Opciones estratégicas de las empresas del cluster.  
 Fuente: Ruiz, E. (2002) adaptado de Ansoff I. Y McDonell E. (1990)

Las empresas buscan además los mejores resultados mediante estrategias que los permitan diferenciarse del resto de sus competidores, dependiendo de si su estrategia está orientada a los costes o a la diferenciación.

**Costes**

La empresa deberá controlar sus costes para bajar el precio de sus productos y poder captar a los consumidores. El objetivo es lograr precio relativamente más bajo que los competidores de la misma calidad.

Estos costes pueden reducirse mediante algunos factores como: las economías de escala, los efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia, el coste de los factores productivos clave, la relaciones con otras actividades de la empresa, la cadena de valor sectorial, compartiendo oportunidades con otros organizaciones, aumentando la integración vertical...

**Diferenciación**

Ofreciendo productos diferentes al resto. Buscan ofrecer: un servicio superior, imagen, diseño, prestigio, confianza en el producto, calidad, variedad... esto se logra mediante inversiones en innovación. Los clientes están dispuestos además a pagar precios más altos por estos productos, con lo que aumenta la cadena de valor de la empresa.

Este modelo fue desarrollado por Michael Porter (1980), que además añadió la estrategia de diferenciarse del resto apostando por enfocarse en un sector.

**4.5. Análisis de Resultados**

Hemos analizado la literatura relevante sobre las relaciones de cooperación y competencia, así como sobre los distritos industriales. Las empresas se sitúan cerca y

organizan para lograr beneficios comunes. Estos distritos, también llamados clusters los definimos según el profesor Michael Porter como:

“Grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, ligadas por comunales y sinergias”.

Dentro de nuestra Comunitat, un 55% de las empresas vino pertenecen a la Denominación de Origen de Utiel-Requena, lo que demuestra, que en un entorno geográficamente cercano, se encuentra concentrado un gran número de empresas que trabajan para un mismo campo. Lo que resalta la importancia de la región de Utiel-Requena, con 45.000 personas de población, dentro del panorama de vinos de la Comunitat Valenciana.

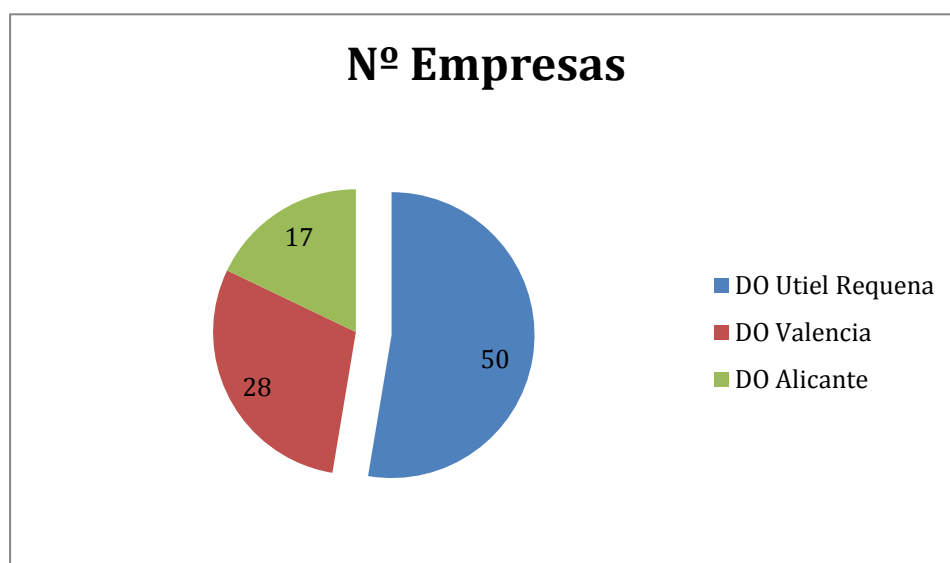


Figura 4. 14 Distribución número de empresas según pertenencia a la Denominación. Fuente: Descripción del subsector vitivinícola en la Comunidad Valenciana.

El sector del vino es muy importante en nuestro país, siendo el tercer productor mundial con 35,2 millones de hectolitros y el primero en superficie con 1,16 millones de hectáreas dando empleo en el país a 22.862 personas, siendo el 1% del PIB español. Del total producido se exporta un 74%, en su mayoría a países de la UE.

La Comunitat es la tercera productora de España con 2,5 millones de hectolitros divididos en las denominaciones de Valencia, Alicante y Utiel-Requena, siendo esta última la principal productora.

Se puede afirmar que se trata de un sector tradicional, donde la mayor parte de las empresas existentes son antiguas. Según esta segmentación:

Joven: Hasta 15 años.

Media edad: Entre 15 y 29 años

Antigua: más de 30 años.

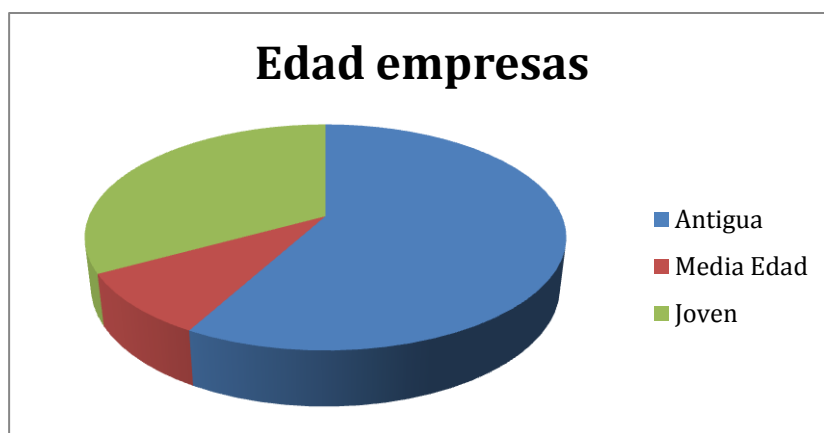


Figura 4. 15 Distribución del nº de empresas según la edad.

Respecto a la dimensión empresarial que tienen las empresas en la región de Utiel-Requena, observamos que la mayor parte de las empresas del clúster son muy pequeñas o pequeñas. Esto es debido a que se trata de un tipo de negocio donde es relativamente fácil introducirse, no tiene grandes barreras de entrada, lo que favorece la aparición en la zona de las pequeñas empresas de elaboración propia o familiar.

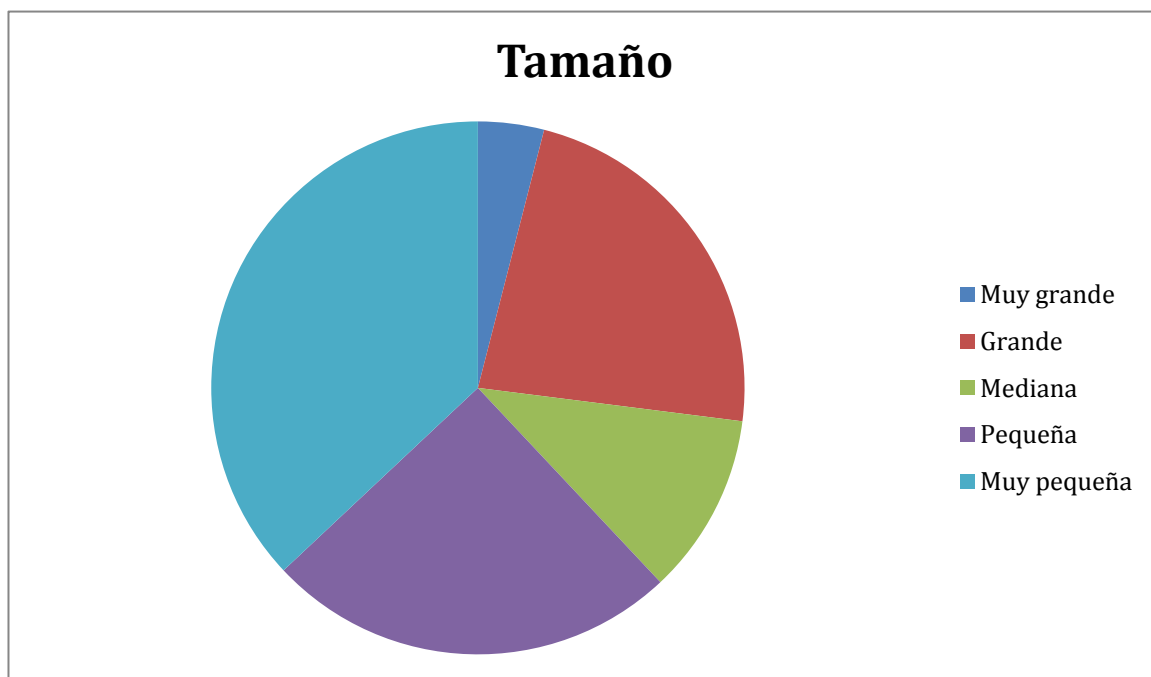


Figura 4. 16 Distribución del nº de empresas según el tamaño empresarial. Fuente: La situación competitiva de la industria vinícola en la Comunidad Valenciana.

Un 44% de las empresas no concentran ni el 4% de la producción. Esto quiere decir que dentro del cluster de Utiel-Requena existe un elevado grado de atomización. El hecho de que haya muchas empresas familiares y de elaboración propia refuerza este hecho.

En el anexo 4 encontramos una relación de bodegas pertenecientes a la DO de Utiel-Requena.

La DO Utiel-Requena presenta las siguientes características en cuanto a su producción:

- El 67% de las empresas venden vino de mesa a granel, seguido del DO a granel (58%), DO embotellado (47%) y mesa embotellado (4%).
- La producción media por empresa es de 34.317 hl.
- Tiene una producción anual de 1.887.411 hl, un 55% de la producción total regional.
- Agrupa respecto del total por tipos de vino, un 34% del vino blanco, un 81% del vino rosado, 71% del tinto, 86% de crianza y un 54% del reserva.
- Respecto de su producción, un 60% es vino de mesa 20% DO a granel, DO embotellado un 15% y un 5% mesa embotellado.
- Cuenta con más de 100 bodegas inscritas. Anexo 4.

El cluster de Utiel-Requena presenta la mayor tasa de productividad por empleado de la Comunidad, cerca de 54.000€/empleado, a pesar de que cerca de la mitad de la facturación sea vino a granel.

En la región de Utiel-Requena, cerca del 18% de la población se dedica a la agricultura, un dato que clarifica la enorme importancia que tiene este sector primario en la economía de la zona y de la enorme concentración de empresas dedicadas a la agricultura en la población.

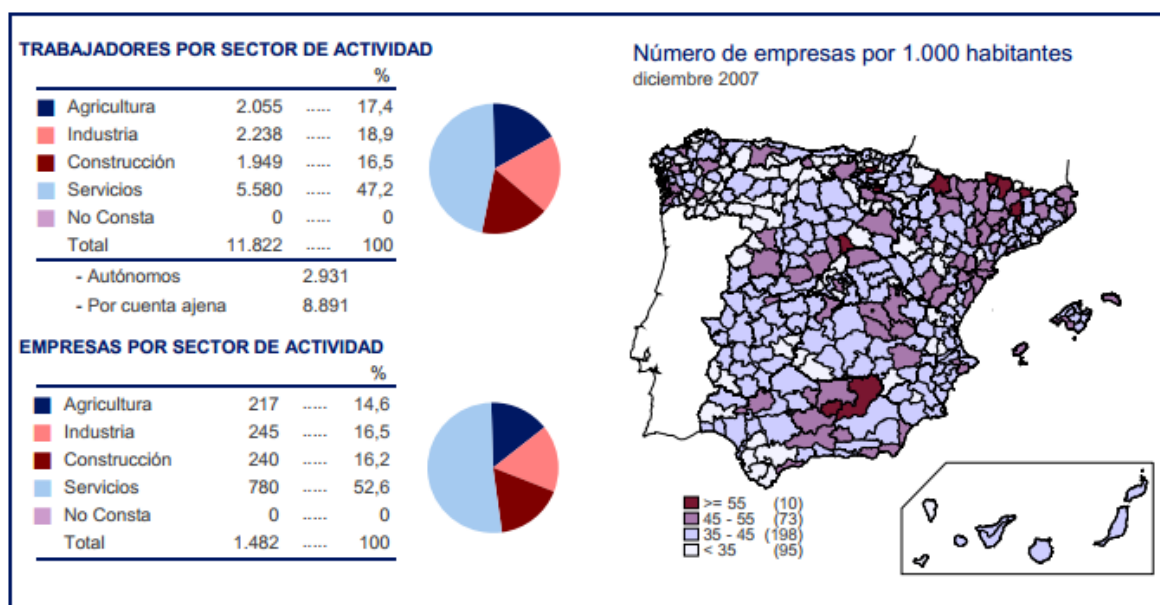


Figura 4. 17 Trabajadores y empresas por sector de actividad en la región de Utiel-Requena.

Fuente: Ministerio de empleo y Seguridad Social

Pero no sólo hay que analizar las cooperativas vinícolas de una zona, sino también hay que estudiar cómo se comportan las relaciones con los diferentes sectores relacionados dentro del mismo territorio.

Son varias las ventajas que tienen las empresas por el hecho de encontrarse en estos distritos industriales. El hecho de que las empresas se encuentren en los clusters promueve que las empresas no actúen aisladas y que por lo tanto, compartan inversiones y gastos de tecnología, comercialización, desarrollo de recursos humanos y mercadeo, entre otras. Así además impulsa que surjan proveedores y que crezcan los actores económicos que se encargan de apoyar a los productores en sus aspectos administrativos, tecnológicos, logísticos, comerciales y financieros. Todo ello potencia tanto la innovación dentro de las empresas como su competitividad.

En el sector vinícola, un claro ejemplo de compartir recursos se da entre los productores y las cooperativas, estas últimas ofrecen desde el cultivo de la vid hasta la recolección.

Por otra parte es una buena manera para fortalecer a las pequeñas empresas, que por su tamaño, presentan pocas posibilidades para atender pedidos de gran escala o para tomar control de la cadena de producción y establecer justas negociaciones con proveedores, distribuidores y con clientes y así beneficiarse de las economías de escala.

En los anexos 7 y 8 encontramos las exportaciones de la DO Utiel-Requena. El hecho de trabajar bajo una misma denominación permite a las empresas coordinarse mejor, crear una marca y con ello poder afrontar los altos costes que supone la red comercial para la exportación del producto.

De acuerdo con las teorías de algunos científicos, los principales factores que afectan a la formación de los clusters son la proximidad geográfica que presente, el predominio de Pymes, el grado de colaboración entre los actores y el apoyo del Gobierno. Y otros muchos elementos son clave en la formación como su grado de concentración geográfica, su especialización, la dinámica y antecedentes del entorno, la masa crítica, su ciclo de vida o su grado de innovación.

VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE		
<p><b>Cooperación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de transacción</li> <li>• Recursos compartidos</li> <li>• Desbordamiento de conocimiento</li> <li>• Mayor poder de negociación</li> <li>• Acceder a nuevos mercados</li> </ul>	<p><b>Competencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada nuevos mercados</li> <li>• Compromiso hacia la innovación</li> </ul>	<p><b>Instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto moderador</li> <li>• Coordinación</li> </ul>

Observamos que determinados factores derivados de las relaciones de cooperación y competencia influyen positivamente sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas de las empresas pertenecientes a los distritos.



---

# **CAPÍTULO 5: ENTREVISTAS**

---

## CAPÍTULO 5: ENTREVISTA

Uno de los hombres más influyentes en los últimos veinte años en materia del vino en la Comunidad Valenciana es Salvador Martínez Cervera.

Nació en Chiva en 1926 y ha dedicado su vida a la agricultura, los negocios y al vino. Ha sido presidente del Consejo Regulador de Vinos de Valencia durante veinte años (1987 – 2007).

*¿Hasta qué punto es importante y beneficioso encontrarse en un distrito industrial vinícola para las empresas, y no sólo por la D.O.?*

Hablamos de competencia y cooperación. Casi todos los agricultores de la zona de Utiel-Requena empiezan a agruparse por cooperativas, primero la local, la de segundo grado... creo recordar que hay unas ocho cooperativas en la zona.

El 80% del vino lo comercializan las cooperativas.

Algunas como la de Fuente la Higuera es de las que mejor organizadas están tanto técnicamente como comercialmente.

*¿Además de las cooperativas, hay una cooperación?*

Egoístamente hay una fantástica relación, porque ellos mismos saben que otra bodega, puede estar haciendo una cosa mal, pero les compran.

*¿y con gente que no es de las bodegas: maquinaria, barriles, tecnología, ... e incluso los enólogos?*

Una buenísima relación también. Incluso los enólogos son muchas veces representantes también al mismo tiempo?

*Y el enólogo, ¿hay veces que es de varias cooperativas?*

Lo había antes de varias cooperativas, ya que no tenían las cooperativas fuerza económica para tener un enólogo propio. Pero hoy día lo normal es que cada cooperativa tenga su propio enólogo, o incluso dos, sino tiene también un laboratorio propio.

*Hablando del vino a granel:*

Hace tiempo tuve una reunión con presidentes de las D.O. de Requena y de Alicante porque ellos defendían el vino a granel y yo el embotellado. Para ponernos de acuerdo y que entendieran el valor del vino embotellado tuvimos que irnos a ver directamente una bodega que apostaba en aquel entonces por la innovación, y ver el

valor de trabajar con la marca, la selección de las uvas, tirar uva siendo muy buena, pero no lo suficiente para el embotellado.

*Volvemos al tema de la cooperación:*

Aunque entre ellas compitan y se pueda pensar lo contrario, las bodegas necesitan cooperar.

Hace unos años quise sancionar a unas bodegas por alterar el nombre en la salida de vinos desde la D.O., pero fueron las otras bodegas las que me echaron atrás ya que estas se compraban vino, me pidieron que no les cerrase la puerta por ahí.

Existe una cooperación no escrita.

*¿Y los avances de fuera del grupo de empresas? ¿Van a La Rioja, a Francia... a ver los últimos avances? ¿también colaboran ahí?*

Sí, pero una colaboración informal. Van a todas partes, viajan, aprenden de otros sitios, traen nuevas ideas, se cultivan mucho. Más ahora que antes. Hemos ido incluso a los Estados Unidos a aprender.

Además ahora hay una nueva cantera de jóvenes muy preparados que ayudan mucho en los avances a las bodegas.

*¿Algunos problemas con las D.O.?*

...muchas cooperativas, producen mucho más de lo que sus hectáreas de viñedo podrían asumir, esto se debe a que compran a otras bodegas y lo etiquetan con su nombre.

Son bodegas comerciales, que pueden tener unas hectáreas para enseñar y cumplir con las normas pero luego producir muchísima más cantidad.

También es verdad que muchas otras bodegas tan sólo cogen sus viñas e incluso sólo si han tenido una excelente cosecha.

*Dentro del cluster, además de las bodegas ¿Encontramos empresas que suministran otro tipo de productos?*

Sí, en la misma región hay empresas muy especializadas en el vino que suministran desde botellas, hasta etiquetas, maquinaria... o incluso empresas que se dedican a hacer bodegas "llave en mano".

*¿De dónde son?*

Aunque a la hora de montar la bodega compren material de fuera, estas bodegas son en su mayoría de la región.

*¿Y hay enólogos que se pasan de una bodega a otra?*

Lógicamente se los pelean mucho, como en todos los sitios. Pero también podemos encontrar muchos enólogos fieles a las bodegas, o incluso muchas bodegas que

toleran a sus enólogos que creen su marca aparte, “vino de autor”. En ese sentido hay una gran tolerancia.

*¿la actualidad de los enólogos aquí en Valencia?*

Aquí en Valencia, entre la Universidad y las bodegas, se ha creado un plantel de enólogos de un nivel para poder competir con cualquier zona de España.

La nueva ola de enólogos son los que están poniendo en primera línea a nivel nacional los vinos de la Comunidad Valenciana.

*¿hay muchos acuerdos entre la Universidad y las bodegas?*

Sí, había muchos acuerdos... no sé cómo se habrá hecho en estos últimos tres años, pero seguro que sigue habiendo mucha colaboración.

*Hoy en día nos encontramos muchas bodegas asociadas entre ellas y muy profesionalizadas: sus propios enólogos, vino embotellado...*

Hoy en día sólo sirve competir con calidad.

*¿Dónde venden?*

A todas las partes del mundo. A pesar de todo, en Estados Unidos no se vende tanto como parece.

*¿Cuánto sale fuera aproximadamente?*

No recuerdo bien, pero en Requena-Utiel debe salir alrededor de unos treinta millones. Casi toda la facturación proviene de las exportaciones.

*Hay mucho vino de autor ahora.*

Sí, cada vez más. Incluso hay una pequeña batalla entre ellos, pero a su vez se han agrupado en una asociación para reforzarse. Lo que hablábamos de competencia y colaboración.

*Para hacer un vino de mucha categoría ¿qué es lo más importante, la uva, la maquinaria...?*

Primero las uvas. Si las uvas son viejas, en lugar de producir doce kilos, pues producen 3, pero de excelente calidad. Por eso vemos que muchas bodegas, cuando llega el momento de “esporgar” las viñas, le quitan también uva para subir la calidad del viñedo. Eso antes, cuando se vendía a granel, no era pensable.

...Antes en Requena-Utiel antes los agricultores querían las subvenciones por uva en verde... y luego nos encontramos que en otra zona pues iban tirando uvas de la cepa al suelo... y yo estaba con el Conseller de Agricultura que no entendía porque los agricultoras tiraban uva si iban a recibir menos subvención. Eso era porque los agricultores ya estaban jugando con la calidad de la uva... al final se llegó a un acuerdo con las subvenciones. Hoy en día casi todos ya sólo apuestan por la calidad.

*¿Cortan la uva de forma especial?*

Si puede ser que no esté lloviendo y que el día no sea húmedo. Mejor si se hace con pleno Sol. Todo lo que esté mojada le quita calidad, pero cada maestrillo tiene su librillo en ese sentido.

*¿El vino francés es tan bueno o es un mito?*

El vino francés tiene ya cien años de historia como vino embotellado, y eso no se le puede quitar. Podremos competir con ellos, pero a la hora del mercado, si tenemos cincuenta mesas, treinta piden vino francés. No porque sean mejores, sino porque ya están acreditados. Es una batalla comercial normal. Por eso mismo se considera mejor el de Rioja que el de Valencia, porque también nos llevan cincuenta años.

*¿Cuál es la zona más grande aquí?*

La Mancha, casi un 60%

*¿Y en calidad?*

La Rioja y Cataluña, pero un momento, por calidad Valencia también puede competir, pero en este sector, la relación comercial lo es todo. Pero yo no me atrevo a hablar sobre qué zona es la mejor, porque lo que cuenta es quién vende mejor, quién no tiene excedentes. La parte comercial es la que manda, y el que no vende más es porque no lo tiene todo bien organizado.

Pero todo en este mercado cambia, yo recuerdo que antes en la televisión, la Consellería anunciaba los vinos como “unos reales vinos” porque Requena y Valencia, no admitieron que estuviese el nombre de Valencia en el vino, en cambio, hoy en día el vino valenciano es un vino de calidad.

## **5.1. Conclusiones de la entrevista**

Las conclusiones que podemos obtener de esta entrevista son las siguientes:

- El vino en nuestra comunidad también está muy agrupado, y las bodegas disfrutan de un clima de competencia y cooperación que los ha hecho crecer, y eso mismo es lo que hemos visto durante la realización del proyecto. Las propias bodegas conocen que a través de la cooperación, y al trabajar cerca, se benefician pudiendo obtener mejores resultados.
- Ya no se apuesta por el vino a granel, sino por el embotellado de calidad. Esto es una tendencia que ha cambiado a lo largo del tiempo. Los productores se han adaptado a las nuevas necesidades de mercado. Esto ha sido también posible gracias a una creciente innovación en el sector.
- Existe también un factor a corregir que es el de la compra de uva en otro territorio para etiquetarlo con nuestra denominación, ya que Valencia tiene un

buen nombre de marca. Esto se debe corregir desde las administraciones, que deben llevar un mayor control en las cosechas.

- Valencia tiene una gran cantera de enólogos que son los que están llevando la innovación y mayor valor añadido a nuestros productos. Esto es posible gracias entre otras cosas al apoyo que han tenido desde las Universidades que han apostado por profundizar mucho más en materia del vino, siendo además necesario visto que España es una de las potencias mundiales en materia de vino.

---

# **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

---

## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo me ha permitido conseguir los objetivos planteados en el análisis económico de la región de Utiel-Requena.

En el cuarto capítulo realicé una revisión de la literatura relevante sobre las relaciones de cooperación y competencia, así como sobre los distritos industriales. Las características y la forma como se concentran, en localidades geográficamente próximas, empresas dedicadas a productos semejantes, han sido temas considerados por muchos autores. Estos distritos, también llamados clusters los definimos según el profesor Michael Porter como:

“Grupo geográficamente próximo de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo particular, ligadas por comunales y sinergias”.

Además, es en este capítulo cuarto donde se incluye un análisis de resultados sobre el PFC descrito, tratando de sintetizar el estudio sobre el cluster vinícola de Utiel-Requena, mostrando además la importancia que tiene para la zona.

Es en el tercer punto, donde profundizo sobre el sector vinícola, tanto a nivel mundial, nacional y local.

El sector del vino es muy importante en nuestro país, siendo el tercer productor mundial con 35,2 millones de hectolitros y el primero en superficie con 1,16 millones de hectáreas dando empleo en el país a 22.862 personas, siendo el 1% del PIB español. Del total producido se exporta un 74%, en su mayoría a países de la UE.

La Comunitat es la tercera productora de España con 2,5 millones de hectolitros divididos en las grandes denominaciones de Valencia, Alicante y Utiel-Requena.

Para el analizar su competitividad, hemos introducido en el segundo punto unas herramientas teóricas en las que hemos basado el estudio como son el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el Diamante de Porter, la Cadena de Valor y la Estrategia Competitiva y que más tarde hemos aplicado al caso del sector vinícola en Utiel-Requena.

Y no sólo analizando la cooperativas vinícolas de la zona sino también es importante ver las interrelaciones e influencias que se dan entre los diferentes sectores en el mismo territorio.

Una de las cosas que me ha llamado la atención es el hecho de que a pesar de que los mercados tienden hacia la globalización, donde las transacciones son más rápidas y baratas, las empresas se siguen valiendo de su localización próxima a otras empresas para mantener su ventaja competitiva.



Son varias las ventajas que tienen las empresas por el hecho de encontrarse en estos distritos industriales. El hecho de que las empresas se encuentren en los clusters promueve que las empresas no actúen aisladas y que por lo tanto, compartan inversiones y gastos de tecnología, comercialización, desarrollo de recursos humanos y mercadeo, entre otras. Así además impulsa que surjan proveedores y que crezcan los actores económicos que se encargan de apoyar a los productores en sus aspectos administrativos, tecnológicos, logísticos, comerciales y financieros. Todo ello potencia tanto la innovación dentro de las empresas como su competitividad.

Por otra parte es una buena manera para fortalecer a las Pymes, que por su tamaño, presentan pocas posibilidades para atender pedidos de gran escala o para tomar control de la cadena de producción y establecer justas negociaciones con proveedores, distribuidores y con clientes y así beneficiarse de las economías de escala.

Observamos que determinados factores derivados de las relaciones de cooperación y competencia influyen positivamente sobre la sostenibilidad de las ventajas competitivas de las empresas pertenecientes a los distritos.

También he tratado de explicar, de acuerdo con las teorías de algunos científicos, los factores que afectan a la formación de los clusters como son la proximidad geográfica que presenten, el predominio de Pymes, el grado de colaboración entre los actores y el apoyo del Gobierno... además de estudiar sus características y los componentes que forman dichas agrupaciones de empresas.

En cuanto a la entrevista realizada a Salvador Martínez, presidente del Consejo Regulador de Vinos de Valencia durante veinte años, podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El vino en nuestra comunidad también está muy agrupado, y las bodegas disfrutan de un clima de competencia y cooperación que los ha hecho crecer.
- Ya no se apuesta por el vino a granel, sino por el embotellado de calidad.
- Las bodegas comparten continuamente recursos.
- Existe también un factor a corregir que es el de la compra de uva en otro territorio para etiquetarlo con nuestra denominación, ya que Valencia tiene un buen nombre de marca.
- Valencia tiene una gran cantera de enólogos que son los que están llevando la innovación y mayor valor añadido a nuestros productos.

Finalmente, la discusión de las aportaciones del modelo nos conduce a establecer una serie de propuestas para posteriores trabajos. En primer lugar, con carácter general, planteamos la contrastación empírica del modelo teórico presentado. En este sentido, debemos señalar que, a pesar de las importantes contribuciones realizadas, es necesario desarrollar nuevas investigaciones para corroborar algunas de las relaciones recogidas en las proposiciones teóricas del

modelo. Igualmente, consideramos que es necesario profundizar en cómo afectan las interacciones entre diversos factores vinculados con las relaciones de cooperación y competencia a las ventajas competitivas de las empresas de los distritos. También es conveniente seguir profundizando en el papel ejercido en los distritos industriales por las instituciones locales.

---

## **REFERENCIAS**

---

## REFERENCIAS

### 1. Libros

ALBERTI, F.G. (2003)

What makes it an industrial district? A cognitive constructionist approach

ALCAIDE, J. (2003)

Evolución económica de las regiones y provincias españolas del s.XX

ANSOFF, H. Y MCDONNELL, E. (1990)

Implanting Strategic Management

BERGMAN, E., FESER, E.J. (1999)

Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications

DALMAU, J.I. (2003)

Competencia y estrategia. Apuntes

MARSHALL, ALFRED (1890)

Principios de Economía

MASKELL, PETER (2001)

Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster

PORTER, MICHAEL (1985)

Competitive Advantage

PORTER, MICHAEL (1992)

The competitive Advantage of Nations

VICENT SOLER I MARCO (2008)

Los distritos industriales

VON THÜNEN (1826)

El estado aislado

## 2. Artículos

ASTLEY, F. (1983)

The embeddedness of Strategy

Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments

BAPTISTA, R., SWANN, P. (1998)

Do firms in cluster innovate more?

BECATTINI, G. (1990)

The Marshallian industrial district as a socio-economic notion

BECERRA F., CLEMENCIA J. (2008)

La innovación tecnológica en el contexto de los clusters regionales

BITITCI, U. (2004)

Creating and Managing Value in Collaborative Networks

BRESSER, R. Y JOHANNES H. (1986)

Collective Strategy: ¿Vice or Virtue?

CEGLIE, G., DINI, M. (1999)

SME Cluster and Network development in developing countries

DAHL, M.S. (2001)

What is the essence of geographic clustering

DALMAU, J.I., SEGARRA, M. (2001)

Las bases de la competitividad

DALMAU, J.I., SEGARRA, M., HERVAS, J.L.(2003)

A conceptual framework for the industrial district analysis: from knowledge to resources

DANA L., WINSTONE, K. (2008)

Wine Cluster Formation in New Zealand: Operation, Evolution and Impact

ENRIGHT, M.J. (1992)

Why Local Clusters are the Way to Win the Game

FENSTERSEIFER, J.E., WILK, E.O. (2005)

Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis.

FENSTERSEIFER, J.E., RASTOIN, J. (2010)

Wine Cluster Strategic Resources, firm value creation and competitive advantage

GARCÍA, A., MARQUETTI, H. (2005)

Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos

GIULIANI, E. (2005)

The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster

The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry

HERVÁS, J.I., ALBORS, J., DE MIGUEL MOLINA, B. (2009)

How much important is the cluster effect? Making sense of the firm's internal and meso resources to explain innovation

HERVÁS, J.I., DALMAU, J., CANALES, C. (2007)

Localización y estrategia empresarial: contraste empírico de un modelo de indicadores de competitividad en un sector industrial

HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (1995)

Governance in global value chains

JAMROG J., VICKERS M., BEAR, M. (2006)

Building and sustaining a culture that supports innovation.

KARLSSON, C. (2005)

Towards a system dynamic-based theory of industrial clusters

KENNEY, M., VON BURG (1999)

Technology, entrepreneurship and path dependence: industrial clustering in Silicon Valley and Route 128

KRUGMAN, P. (1995)

Globalization and the inequality of Nations

LARREINA, M. (2006)

Detecting a cluster in a region without complete statistical data, using Input-Output analysis: The case of the Rioja Wine Cluster

LAZERSON, M., LORENZONI G. (1999)

The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source

MALMBERG, A., MASKELL, P. (1999)

Localised learning and industrial competitiveness

MERRILEES, B., MILLER, D., HERRINGTON, C. (2007)

Leveraging the benefits of business clusters: a branding and stakeholder management framework

MESSNER, D., MEYER-STAMER, J. (1996)

Competitividad sistemática: Nuevo desafío a las empresas y la política

MUELLER, R. (2006)

Cluster of Grapes and Wine

NAVARRETE, J.D., MONTOYA, L.A., MONTOYA, I.A. (2009)

Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos.

NEWLANDS, D. (2003)

Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implication for Public Policy

NICOLINI, R. (2001)

Size and performance of local cluster of firms

PARRA, G., GARCÍA P.M., JIMÉNEZ, J.J. (2008)

Coopetición y Ventaja Competitiva en los Distritos Industriales

POLANYI, M. (1992)

La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestros tiempos.

PORTER, M. (1998)

Clusters and the New Economics of Competition

PORTER, M. (2006)

The Macedonian Wine Cluster

PORTER, M. (2011)

The Competitive Advantage: Creating Shared Value

RUIZ, E. (2002)

Estrategias para la competitividad de "clusters" de industrias tradicionales en un país en desarrollo

SANDEE, H. (1994)

Business development services for small and cottage industry clusters in Indonesia

- SANTOS, J.I., DEL OLMO, M., PAJARES, J. (2005)  
Fenómenos de difusión de conocimiento y dimensión geográfica de la innovación, una aproximación multi-agente
- SCOTT, A. (1998)  
New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Europe.
- SCOTT-KENNEL, J., AKOORIE, M. (2004)  
Cycling in Tandem: An exploratory Study of MNE and SME Integration
- SEDOGLAVICH, M. (2009)  
Internationalization of the Yarra Valley Wine Industry Cluster
- SELLITTO, C. (2007)  
A Government Funded Internet Portal as a Promoter of Regional Cluster Relationships: a case study from the Australian Wine Industry
- SFORZI, F. (2008)  
Unas realidades ignoradas: de Marshall a Becattini
- SHUMPETER, J. (1997)  
Teoría del desenvolvimiento económico.
- TOMÁS-MIQUEL, J.V. (2010)  
Evolution of Spanish industrial districts: how are they evolving and adapting in the face of globalisation
- TURNER, S. (2008)  
Networks of learning within the English wine industry
- VISSER, E.J. (2000)  
Structural Adjustment and Cluster Advantages  
A Chilean wine Cluster? Governance and upgrading in the phase of internationalization

### 3. Páginas web

- Consejo Regulador. Denominación de Origen Utiel-Requena  
[www.utielrequena.org](http://www.utielrequena.org)
- European Federation of Origin Wines  
[www.efow.eu](http://www.efow.eu)



Federación Española del Vino

[www.fev.es](http://www.fev.es)

Instituto Valenciano de la Exportación

[www.ivex.es](http://www.ivex.es)

Ministerio de Medio Ambiente Rural y Marino

[www.marm.es](http://www.marm.es)

Observatorio Español del Mercado del Vino

[www.oemv.es](http://www.oemv.es)

Organización Internacional de la Viña y el Vino

[www.oiv.int](http://www.oiv.int)

Vinos de España

[www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com)

#### **4. Debate**

Taller Debate: La Cadena de Valor del Vino

Extraído resumen de [www.quecom.es](http://www.quecom.es)

---

# **ANEXOS**

---

## ANEXO 1

### DEFINICIÓN DE TERROIR VITIVINÍCOLA



#### RESOLUCIÓN OIV/VITI 333/2010

##### DEFINICIÓN DE "TERROIR" VITIVINICOLA

LA ASAMBLEA GENERAL,

Considerando los trabajos de la Comisión I "Viticultura" y del grupo de expertos "Medioambiente vitícola y cambio climático", una vez conocidas las comunicaciones presentadas en el Simposio Internacional sobre los Terroirs y Paisajes organizado en Burdeos y Montpellier en 2006 bajo el patrocinio de la OIV,

CONSIDERANDO que una definición de "terroir" vitivinícola ayudaría a la aplicación de la Resolución VITI/04/2006 y mejoraría la comunicación dentro del sector vitivinícola,

CONSIDERANDO los efectos económicos y culturales ligados a la zonificación vitivinícola y a la utilización del concepto "terroir";

CONSIDERANDO que esta definición está destinada a ser utilizada con objetivos descriptivos por el sector vitivinícola,

CONSIDERANDO que una vez que un "terroir" sea descrito, puede contribuir al reconocimiento de los productos vitivinícolas provenientes de dicho "terroir",

CONSIDERANDO la necesidad de prevenir la confusión entre la definición descriptiva de "terroir" y la definición jurídica de una Indicación Geográfica,

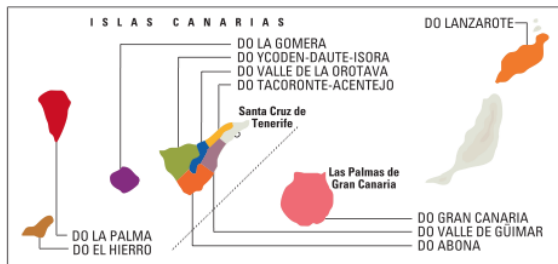
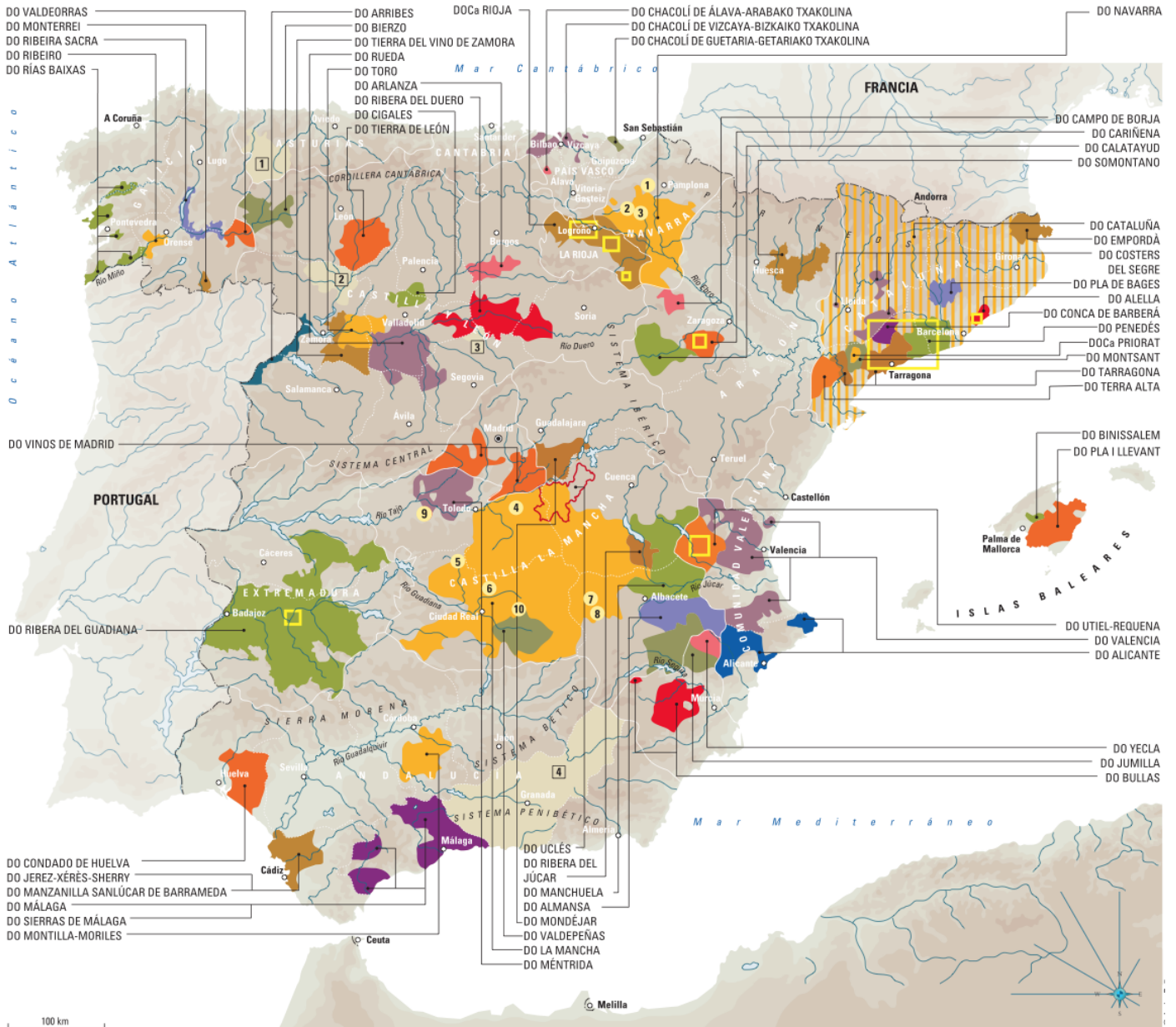
DECIDE adoptar la siguiente definición de "terroir" vitivinícola:

*El "terroir" vitivinícola es un concepto que se refiere a un espacio sobre el cual se desarrolla un saber colectivo de las interacciones entre un medio físico y biológico identificable y las prácticas vitivinícolas aplicadas, que confieren unas características distintivas a los productos originarios de este espacio.*

*El "terroir" incluye características específicas del suelo, de la topografía, del clima, del paisaje y de la biodiversidad.*

ANEXO 2

DENOMINACIONES DE ORIGEN DE VINOS EN ESPAÑA



- DOCa** Denominación de Origen Calificada
- DO** Denominación de Origen
- Denominación de Origen Cava
- Denominación de Origen Cataluña
- División administrativa autonómica
- División administrativa provincial
- Fronteras del Estado

- Vinos de Calidad con Indicación Geográfica**
- 1** VC Cangas
  - 2** VC Valles de Benavente
  - 3** VC Valtiendas
  - 4** VC Granada

- Vinos de Pago**
- 1** VP Pago de Otazu
  - 2** VP Prado de Irache
  - 3** VP Pago de Arinzano
  - 4** VP Campo de la Guardia
  - 5** VP Dehesa del Carrizal
  - 6** VP Pago Florentino
  - 7** VP Gujoso
  - 8** VP Finca Élez
  - 9** VP Dominio de Valdepeña
  - 10** VP Casa del Blanco



MINISTERIO DE MEDIO  
AMBIENTE, Y MEDIO  
RURAL Y MARINO

DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y MERCADOS  
ALIMENTARIOS

SUBDIRECCIÓN GENERAL DE  
CALIDAD DIFERENCIADA Y  
AGRICULTURA ECOLÓGICA

(Actualizado a 23 de septiembre de 2010)

**RELACIÓN ALFABÉTICA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS DE VINOS  
CUYA APROBACIÓN HA SIDO PUBLICADA EN EL BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO.**

DOP		Antigüedad	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
Nombre	Nivel de protección		O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Abona	DO	06-09-96	06-09-96	19-09-96	06-09-96 19-10-00 APA/762/2004	19-09-96 04-11-00 25-03-04
Alella	DO	08-09-32	22-12-55	06-01-56	APA/4251/2006	22-01-07
Alicante	DO	08-09-32	21-02-57	11-04-57	19-10-00 APA/301/2007	03-11-00 15-02-07
Almansa	DO	29-01-64	02-03-66	23-03-66	RESOL 7/04/09	20-05-09
Arabako Txakolina - Txakoli de Álava - Chacolí de Álava	DO	31-07-02	APA/2109/2002	20-08-02	RESOL 30/11/09	25-12-09
Arlanza	DO	30-06-05	APA/2637/2005	12-08-05	APA/4099/2007	24-01-08
Arribes	DO	30-06-05	APA/2638/2005	12-08-05	ARM/1612/2008	09-06-08
Bierzo	DO	11-11-89	11-11-89	12-12-89	11-11-89	12-12-89 03-01-90*
Binissalem	DO	29-01-91	29-01-91	12-02-91	RESOL 8/06/09 RESOL 21/01/10	14-07-09 24-02-10
Bizkaiko Txakolina - Txakoli de Bizkaia - Chacolí de Bizkaia	DO	02-11-94	02-11-94	11-11-94	RESOL 30/11/09	02-01-10
Bullas	DO	05-09-94	05-09-94	17-09-94	APA/485/2007	6-03-07
Calatayud	DO	09-02-90	09-02-90	21-02-90	RESOL 27/05/10	17-06-10
Campo de Borja	DO	02-05-77	25-02-80	09-04-80	RESOL 27/05/10	17-06-10
Campo de La Guardia	VP	31/07/09	RESOL 31/07/2009	20-08-09	RESOL 31/07/09	20-08-09
Cangas	VC	4-05-09	4-05-09	8-06-09	RESOL 4/05/09	8-06-09
Cariñena	DO	08-09-32	25-05-60	28-06-60	RESOL 27/05/10	17-06-10
Casa del Blanco	VP	30-07-10	RESOL 30-07-10	14-08-10	RESOL 30/07/10	14-08-10
Cataluña	DO	19-02-01	19-02-01	01-03-01	APA/3692/2006	02-12-06

Niveles de protección : DOCa: Denominación de origen calificada; DO: Denominación de Origen; VP: Vino de Pago; VC: Vino de Calidad con Indicación Geográfica.



MINISTERIO DE MEDIO  
AMBIENTE, Y MEDIO  
RURAL Y MARINO

DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y MERCADOS  
ALIMENTARIOS

SUBDIRECCION GENERAL DE  
CALIDAD DIFERENCIADA Y  
AGRICULTURA ECOLOGICA

DOP		Antigüedad	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
Nombre	Nivel de protección		O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Cava	DO	27-02-86	27-02-86	28-02-86	27-02-86 19-01-87 14-11-91  08-07-92 06-05-93 15-09-95 06-02-98 APA/415/2007 ARM/1457/2010	28-02-86 27-01-87 20-11-91 16-01-92* 21-07-92 19-05-93 23-09-95 19-02-98 27-02-07 4-06-10
Cigales	DO	09-03-91	09-03-91	12-03-91	09-03-91 APA/3814/2005	12-03-91 08-12-05
Conca de Barberá	DO	14-12-89	14-12-89	16-12-89	APA/3559/2006	21-11-06
Condado de Huelva	DO	08-09-32	27-12-63	16-01-64	APA/2967/2002	25-11-02
Costers del Segre	DO	11-05-88	11-05-88	17-05-88	APA 4026/2006	01-01-07
Dehesa del Carrizal	VP	20-04-07	APA/1290/2007	11-05-07	ARM/702/2009	21-03-09
Dominio de Valdepusa	VP	21-02-03	APA/519/2003	11-03-03	RESOL 17/04/09	3-06-09
El Hierro	DO	03-05-95	03-05-95	17-05-95	03-05-95	17-05-95
Empordà	DO	10-07-72	19-05-75	27-06-75	RESOL 8/5/09	11-07-09
Finca Élez	VP	16-03-07	APA/924/2007	10-04-07	ARM/701/2009	21-03-09
Getariako Txakolina – Txakoli de Getaria – Chacolí de Getaria	DO	06-04-90	06-04-90	08-05-90	RESOL 30/11/09	02-01-10
Granada	VC	11/08/09	RESOL 11/08/2009	7-09-09	RESOL 11/08/09	7-09-09
Gran Canaria	DO	31/07/09	RESOL 31/07/2009	15-08-09	RESOL 31/07/09	15-08-09
Guijoso	VP	07-04-05	APA/1075/2005	25-04-05	APA/1075/2005	25-04-05



MINISTERIO DE MEDIO  
AMBIENTE, Y MEDIO  
RURAL Y MARINO

DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y MERCADOS  
ALIMENTARIOS

SUBDIRECCION GENERAL DE  
CALIDAD DIFERENCIADA Y  
AGRICULTURA ECOLOGICA

DOP		Antigüedad	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
Nombre	Nivel de protección		O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Jerez-Xérès-Sherry	DO	08-09-32	19-01-35	22-01-35	02-05-77 11-04-97 29-10-97 09-09-99 26-12-00	12-05-77 24-04-97 13-11-97 24-09-99 30-12-00
Jumilla	DO	27-07-61	12-01-66	22-01-66	10-11-95 11-10-96 18-04-01 APA/1633/2003 ARM/859/2009	30-11-95 06-11-96 04-05-01 20-06-03 7-04-09
La Gomera	DO	31/07/09	RESOL 31/07/2009	15-08-09	RESOL 31/07/09	15-08-09
La Mancha	DO	08-09-32	02-03-66	22-03-66	RESOL 15/06/10	13-07-10
La Palma	DO	17-06-94	17-06-94	05-07-94	17-06-94	05-07-94
Lanzarote	DO	06-06-94	06-06-94	16-06-94	06-06-94 APA/847/2002	16-06-94 18-04-02
Lebrija	VC	19/02/10	RESOL 19/02/10	15-03-10	RESOL 19/02/10	15-03-10
Málaga	DO	08-09-32	20-10-37	23-10-37	22-11-01 APA/2436/2005	10-12-01 15-11-02* 27-07-05
Manchuela	DO	27-05-04	APA/1773/2004	12-06-04	RESOL 17/04/09	3-06-09
Manzanilla Sanlúcar de Barrameda	DO	08-09-32	19-01-35	22-01-35	02-05-77 11-04-97 29-10-97 09-09-99 26-12-00	12-05-77 24-04-97 13-11-97 24-09-99 30-12-00
Méntrida	DO	29-01-64	02-03-66	22-03-66	ARM/ 3245/2008	13-11-08
Mondéjar	DO	11-03-97	11-03-97	24-03-97	RESOL 17/04/09	3-06-09
Monterrei	DO	19-01-96	19-01-96	03-02-96	19-01-96 APA/3577/2004 RESOL 8/10/09	03-02-96 04-11-04 9-11-09
Montilla-Moriles	DO	08-09-32	20-10-45	28-10-45	12-12-85 23-11-95	27-12-85 08-02-86* 11-12-95 19-01-96*
Montsant	DO	03-07-02	APA/1814/2002	16-07-02	APA/4025/2006	01-01-07

Niveles de protección : DOCa: Denominación de origen calificada; DO: Denominación de Origen; VP: Vino de Pago; VC: Vino de Calidad con Indicación Geográfica.



MINISTERIO DE MEDIO  
AMBIENTE, Y MEDIO  
RURAL Y MARINO

DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y MERCADOS  
ALIMENTARIOS

SUBDIRECCION GENERAL DE  
CALIDAD DIFERENCIADA Y  
AGRICULTURA ECOLOGICA

DOP		Antigüedad	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
Nombre	Nivel de protección		O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Navarra	DO	08-09-32	05-04-67	09-05-67	RESOL 9/7/2010	31-07-10
Pago de Arinzano	VP	23/12/2008	ARM/4004/08	24/01/09	ARM/4004/08	24/01/09
Pago de Otazu	VP	10/06/2009	Resol 10/06/09	14-07-09	RESOL 10/06/09	14-07-09
Pago Florentino	VP	31/07/09	RESOL 31/07/2009	20-08-09	RESOL 31/07/09	20-08-09
Penedés	DO	08-09-32	25-05-60	28-06-60	RESOL 8/5/09	11-07-09
Pla de Bages	DO	20-06-97	20-06-97	08-07-97	RESOL 8/5/09	11-07-09
Pla i Llevant	DO	20-03-01	20-03-01	05-04-01	RESOL 8/06/09	14-07-09
Prado de Irache	VP	10/06/2009	Resol 10/06/09	14-07-09	RESOL 10/06/09	14-07-09
Priorat	DOCa	08-09-32	23-07-54	11-08-54	RESOL 8/05/09	6-07-09
Rías Baixas	DO	28-07-88	28-07-88	02-08-88	RESOL 14/10/09	27-10-09
Ribeira Sacra	DO	11-09-97	11-09-97	25-09-97	RESOL 2/12/09	24-02-10
Ribeiro	DO	08-09-32	31-07-57	05-09-57	RESOL 14/10/09	27-10-09
Ribera del Duero	DO	17-11-79	21-07-82	10-08-82	01-12-92 APA/313/2002 APA/312/2007	10-12-92 19-02-02 16-02-07
Ribera del Guadiana	DO	16-04-99	16-04-99	03-05-99	RESOL 7/09/09	12-10-09
Ribera del Júcar	DO	09-06-03	APA/1634/2003	20-06-03	RESOL 7/04/09	20-05-09
Rioja	DOCa	08-09-32	25-03-47	28-04-47	APA/3465/2004 APA/3332/2007 APA/689/2008 ARM/1372/2009 ARM/2120/2010	27-10-04 16-11-07 14-03-08 29-05-09 03-08-10
Rueda	DO	08-09-32	12-01-80	22-02-80	ARM /560/2009	10-03-09
Sierra de Salamanca	VC	01/09/10	RESOL 1/09/10	23/09/10	RESOL 1/09/10	23/09/10
Sierras de Málaga	DO	22-11-01	22-11-01	10-12-01	22-11-01 APA/2436/2005	10-12-01 15-11-02* 27-07-05
Somontano	DO	30-04-80	14-06-85	26-06-85	RESOL 27/05/10	17-06-10
Tacoronte-Acentejo	DO	07-09-92	07-09-92	24-09-92	RESOL 7/4/10	29-04-10
Tarragona	DO	08-09-32	25-03-47	27-04-47	RESOL 8/05/09	6-07-09
Terra Alta	DO	12-12-72	25-09-85	04-10-85	APA/3714/2006	07-12-06
Tierra de León	DO	30-06-05	APA/2641/2005	12-08-05	ARM/1602/2008	07-06-08
Tierra del Vino de	DO	30-06-05	APA/2639/2005	12-08-05	APA/4100/2007	24-01-08

Niveles de protección : DOCa: Denominación de origen calificada; DO: Denominación de Origen; VP: Vino de Pago; VC: Vino de Calidad con Indicación Geográfica.





MINISTERIO DE MEDIO  
AMBIENTE, Y MEDIO  
RURAL Y MARINO

DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y MERCADOS  
ALIMENTARIOS

SUBDIRECCION GENERAL DE  
CALIDAD DIFERENCIADA Y  
AGRICULTURA ECOLOGICA

DOP		Antigüedad	Reglamento inicial		Reglamento vigente	
Nombre	Nivel de protección		O.M.	B.O.E.	O.M.	B.O.E.
Zamora						
Toro	DO	29-05-87	29-05-87	02-06-87	29-05-87 APA/3423/2005 APA/302/2007 RESOL 26/03/10	02-06-87 03-11-05 15-02-07 22-04-10
Uclés	DO	28-07-06	APA/2698/2006	23-08-06	RESOL 7/04/09	20-05-09
Utiel-Requena	DO	08-09-32	19-02-57	10-04-57	23-11-00	12-12-00
Valdeorras	DO	27-07-45	31-07-57	29-08-57	24-02-77 09-05-00 APA/2498/2005 RESOL 15/10/09	01-04-77 18-05-00 01-08-05 27-10-09
Valdepeñas	DO	08-09-32	10-08-68	14-09-68	ARM/500/2009	03-03-09
Valencia	DO	08-09-32	19-02-57	10-04-57	19-10-00 APA/1815/2002 APA/2940/2003	03-11-00 16-07-02 23-10-03 06-11-03*
Valtiendas	VC	14-06-07	APA/1980/2007	4-07-07	APA/1980/2007	4-07-07
Valle de Güímar	DO	27-09-96	27-09-96	12-10-96	27-09-96 19-10-00 APA/995/2002	12-10-96 04-11-00 07-05-02
Valle de la Orotava	DO	15-11-95	15-11-95	30-11-95	15-11-95 19-10-00 APA/534/2002	30-11-95 04-11-00 12-03-02
Valles de Benavente	VC	30-06-05	APA/2640/2005	12-08-05	APA/2640/2005	12-08-05
Vinos de Madrid	DO	19-11-90	19-11-90	12-12-90	19-11-90 13-09-96  30-05-01 APA/815/2004	12-12-90 28-09-96 09-11-96* 13-06-01 30-03-04
Ycoden-Daute-Isora	DO	27-06-94	27-06-94	12-07-94	27-06-94  19-10-00	12-07-94 06-08-94* 04-11-00
Yecla	DO	10-07-72	19-05-75	19-06-75	APA/1291/2007	11-05-07

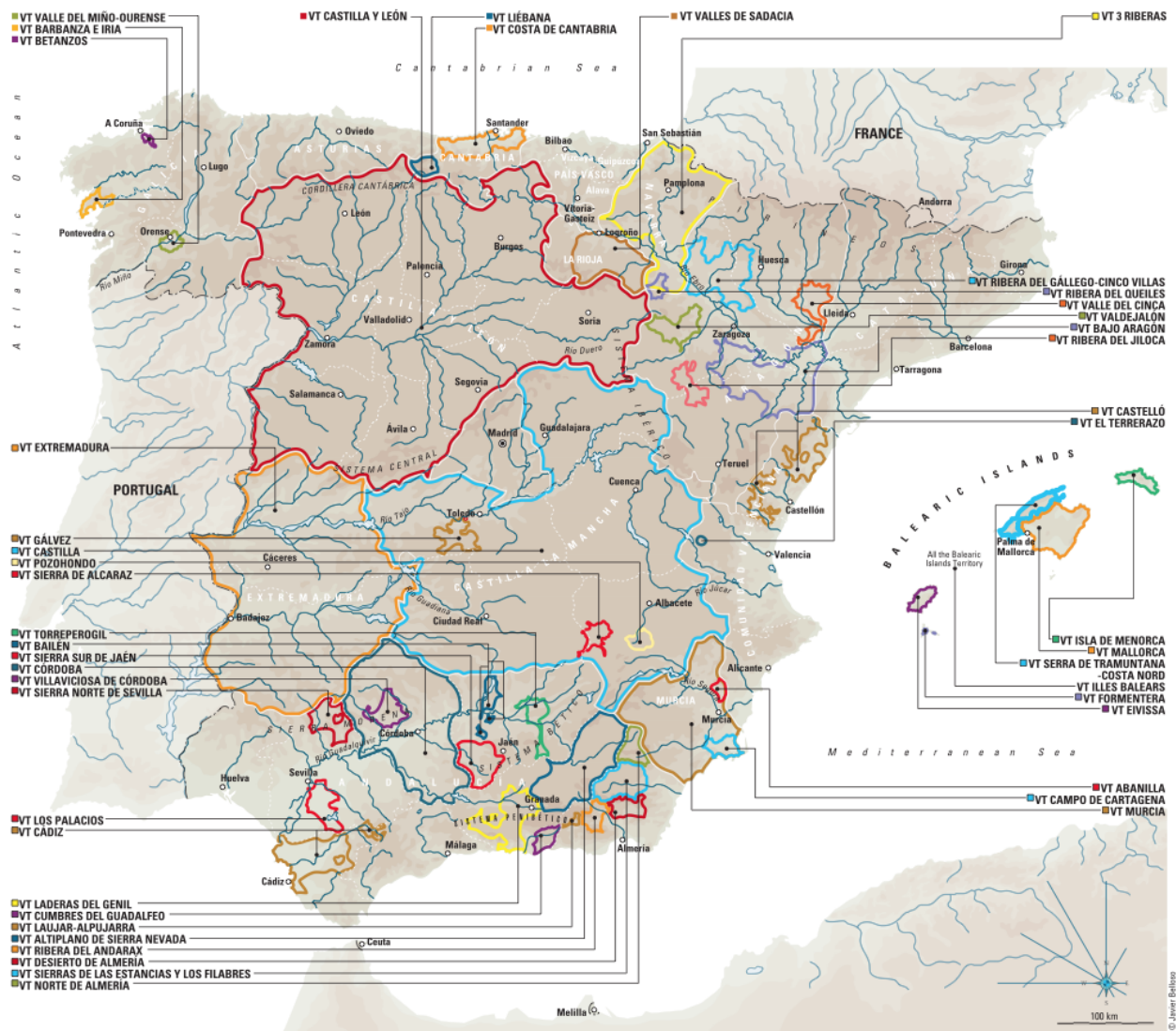
(\*) Corrección de erratas.

Niveles de protección : DOCa: Denominación de origen calificada; DO: Denominación de Origen; VP: Vino de Pago; VC: Vino de Calidad con Indicación Geográfica.

ANEXO 3

INDICACIONES GEOGRÁFICAS DE VINOS PROTEGIDAS EN ESPAÑA

WINES  
*from* SPAIN



## ANEXO 4

### DIRECTORIO DE BODEGAS DE REQUENA-UTIEL



## **Directorio de Bodegas**

(nº registro en la D.O.P. Utiel-Requena)

**Agrícola Albosa Coop.V - 002**

---

Extramuros s/n. Los isidros, 46354-Valencia

Telf. Oficina: 962 335 225 Fax: 962 335 225

**Marcas:** Albosa

**Agrícola La Unión, Coop.v - 039**

---

Ctra. Caudete s/n, Venta del Moro, 46310-Valencia

Telf. Oficina: 962 185 034 Fax.:962 185 414

**Marcas:** Vadocañas

**Anecoop.S.Coop.V - 066**

---

Monforte, 1, entresuelo, Valencia, 46010

Telf. Oficina: 963 938 509 Fax: 963 938 510 [www.anecoop.com](http://www.anecoop.com) | [vins@anecoop.com](mailto:vins@anecoop.com)

**ARANLEÓN, S.L. - 81**

---

Ctra. Caudete, 3, Los Marcos, 46310-Valencia

Telf. Oficina: 96 363 1640 Fax.: 96 2185150 [www.aranleon.com](http://www.aranleon.com) | [info@aranleon.com](mailto:info@aranleon.com)

**Marcas:** Solo, El árbol Blanco, Riente, Deshora (vinos y cava)

**ASTURIANA DE VINOS, S.A. - 072**

---

Carretera AS-18km 4.4, Porceyón-Gijón 33292- Asturias

Telf. Oficinas: 985 307 132 Fax: 985 307 553 e-mail: [comercial@asturvisa.com](mailto:comercial@asturvisa.com)

**Marcas:** Aloyón

**BODEGAS CARLOS CÁRCEL, S.L. - 001**

---

Bodegas, 5, Rebollar, 46391 – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.36.08 Fax: 96.230.36.08 e-mail: [bodegascarloscarcel@gmail.com](mailto:bodegascarloscarcel@gmail.com)

**Marcas:** Valle del Tejo, Rebollar, Carlos Cárcel (vinos y cava)

**BODEGAS NOBLE, S.L. - 093**

---

Avda. Lamo de Espinosa, 32E, Requena, 46340-Valencia

Telf. Oficina: 962 304 245 Fax: 962 301 087 [www.bodeganoble.es](http://www.bodeganoble.es) | [r.ochando@bodeganoble.es](mailto:r.ochando@bodeganoble.es)

**Marcas:** Valtier (vinos y cava)

**BODEGAS UTIELANAS - 033**

---

San Fernando, 18, Utiel, 46300-Valencia

Telf. Oficina: 96.217.1.157 Fax: 96.217.08.01 Telf. Bodega: 96.217.14.68

www.bodegasutiellanas.es | info@bodegasutiellanas.com

**Marcas:** Señorío de Utiel, Castillo de Utiel, Vega Infante, Sierra Rampina, Sueños del Mediterráneo

**BODEGAS Y VIÑEDOS DE UTIEL - 104**

---

Alejandro García, 9, Utiel, 46300 – Valencia

Telf. Oficina: 96.217.40.29 Fax: 96.217.14.32 Telf. Bodega: 96.213.90.71

www.bodegasdeutiell.com | export@bodegasdeutiell.com

**Marcas:** Villa Capellana; Vallejo del Campillo, Nodus, Actum (vinos y cava)

**CARRES BODEGAS Y VIÑEDOS**

---

Francho, 1, Casa de Eufemia 46352 -Requena

T. 675 515 729

torres.carpio.jl@gmail.com

**Marcas:** Olivastro

**CASA DEL PINAR - 068**

---

Ctra. Isidros- Venta del Moro, 46310 - Valencia

Telf. Oficina: 96.213.90.08 / 96.213.91.20 Fax: 96.213.91.21 diment@telefonica.net

**Marcas:** Sanfir, Verdejo, Casa del Pinar

**CASA LO ALTO - 044**

---

Bodega. Ctra. Venta del Moro a los Isidros s/n, Venta del Moro, 46310-Valencia

Telf. Oficina: 96.213.91.01 Fax: 96.213.93.81/ 96.351.18.69

Haecky Drink & Wine AG -----Oficinas Centrales

Duggingerstrasse 15, Posrfach 932

CH- 4153 Reinach BL

www.casa-lo-alto.es | info@casa-lo-alto.es

**Marcas:** Casa lo Alto

**CHERUBINO VALSANGIACOMO S.A. - 055**

---

Ctra. Ceste – Godelleta, Km 1, Chiva, 46370- Valencia

Telf. Oficina: 96.251.04.51 Fax: 96.251.13.61 www.cherubino.es | cherubino@cherubino.es

**Marcas:** Marqués de Caro, Selección de Otoño

---

**CHOZAS CARRASCAL, S.L. - 125**

---

Finca Carrascal. Vereda de San Antonio. 46390- San Antonio de Requena (Valencia)

Telf: 96.341.03.95 Fax: 96.316.80.67 [www.chozascarrascal.com](http://www.chozascarrascal.com) | [chozas@chozascarrascal.com](mailto:chozas@chozascarrascal.com)

**Marcas:** Las Tres, Las Cuatro, Las Ocho, Cabernet f, Garnacha f, Domaine de Mantahuc (vinos y cava)

**COOP. DEL CAMPO V. -046**

---

Teatro 10, Camporrobles, 46330 - Valencia

Telf. Oficina: 96.218.10.25 Fax: 96.218.13.51 e-mail: [coop-camporrobles@resone.es](mailto:coop-camporrobles@resone.es)

**Marcas:** Camporrobles

**COVIÑAS COOP. V.- 017**

---

AV. Rafael Duyos s/n 46340 – Requena - Valencia

Telf: 96.230.14.69 / 96.230.06.80 Fax: 96.230.26 51 [www.covinas.com](http://www.covinas.com) | [covinas@covinas.com](mailto:covinas@covinas.com)

**Marcas:** Enterizo, Viña Enterizo, Peña Tejo, Coviñas, Rojiñón, Torre Mayor, Viña Decana, Requevín, Sierra Salinas, Aula; Marqués de Plata (vinos y cavas)

**COVILOR – 031 (Cooperativa Virgen del Loreto)**

---

Antonio Bartual, 21, Las Cuevas de Utiel, 46313- Valencia

Telf. Oficina: 96.218.20.53 Fax: 96.218.20.55

Bodega: 96.218.20.55 [www.bodegascovilor.com](http://www.bodegascovilor.com) | [oficina@bodegascovilor.com](mailto:oficina@bodegascovilor.com)

**Marcas:** Alto Cuevas, Sucesión, Cuevas Altas

**CRIDORES ARTESANOS, S.L - 094**

---

Pza. Generoso Planells, 4-2 Utiel- Valencia 46300

Telf. Oficina: 650.924.669 Fax: 96.230.61.75 [www.vinospasiego.com](http://www.vinospasiego.com) | [bodega@vinospasiego.com](mailto:bodega@vinospasiego.com)

**Marcas:** Pasiego de autor, Pasiego reserva, Pasiego crianza, Pasiego blanco

**CRIANZO, S.L. - 086**

---

San Agustín, 13, Requena, 46340 – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.00.16 Fax: 96.230.42.56 [www.iranzo-requena.com](http://www.iranzo-requena.com) | [crianzo@hotmail.com](mailto:crianzo@hotmail.com)

**Marcas:** Viña Iranzo Altiplano, Altiplano

**CUEVA (Cultivo Uvas Ecológicas Vinos y Afines) - 110**

---

C/Mayor, 2 La Portera-46357-Valencia

Telf. Oficina: 96.361.98.56 Fax: 96.361.95.03 [www.bodegascueva.com](http://www.bodegascueva.com) | [info@bodegascueva.com](mailto:info@bodegascueva.com)

**Marcas:** Cueva

**EMILIO CLEMENTE - FINCA CABALLERO - 115**

Bodega: Camino San Blas s/n, Requena, 46340 – Valencia

Oficina: Málaga 7, Bajo, 46009 - Valencia

Tel. Oficina: 96.317.35.84 Fax: 96.317.37.26 [www.eclemente.es](http://www.eclemente.es) | [info@eclemente.es](mailto:info@eclemente.es)

**Marcas:** Peñas Negras, Emilio Clemente, Florante, Excelencia

**FINCA ARDAL - 102**

Carretera Albacete s/n, El Pontón, 46357 – Valencia

Fax: 962.300.230

Fax: 962.323.085

[www.fincaardal.eu](http://www.fincaardal.eu) | [bodega@fincaardal.com](mailto:bodega@fincaardal.com)

**Marcas:** Viña Ardal, Ocho Cuerdas

**FINCA SAN BLAS – Bodega Labor del Almadeque - 108**

Avda. Arrabal 43, Requena, 46340 – Valencia

Oficinas: C/ Sta Rosa, 3 C – 46021 - Valencia

Tel.: 96.230.08.88 Fax: 96.337.07.07 [www.fincasanblas.com](http://www.fincasanblas.com) | [info@fincasanblas.com](mailto:info@fincasanblas.com)

**Marcas:** Labor de Almadeque

**FOMENTO AGROINDUSTRIAL, S.L. - 103**

Chera, 20, Requena, 46340 – Valencia

Tel. Oficina: 620.216.227

Fax: 96.230.19.64

**Marca:** Rozaleme

**FUSO – 105**

Ctra. Utiel, 10, El Pontón.46357 – Valencia

Tel. Oficina: 96.230.42.12 Fax: 96.230.42.12 [www.bodegasfuso.com](http://www.bodegasfuso.com) | [informacion@bodegasfuso.com](mailto:informacion@bodegasfuso.com)

**Marcas:** Aluvión

**HISPANO-SUIZAS - 120**

Carretera Nacional 322 km. 451,7. 46357 El Pontón · Requena · Valencia

T y F. 962138318

[www.bodegashisponosuizas.com](http://www.bodegashisponosuizas.com) | e-mail: [info@bodegashisponosuizas.com](mailto:info@bodegashisponosuizas.com)

**Marcas:** Impromptu, Bassus, Bassus Premium

**HOYA DE CADENAS - BODEGAS GANDIA - 114**

Finca Hoya de Cadenas, Utiel, 46300 – Valencia

Tel. Oficina: 96.252.42.42

Fax: 96.252.42.43



[www.hoyadecadenas.com](http://www.hoyadecadenas.com) | [hoyadecadenas@vicentegandia.com](mailto:hoyadecadenas@vicentegandia.com) | [info@vicentegandia.com](mailto:info@vicentegandia.com)

**Marcas:** Ceremonia, Hoya de Cadenas, Gandía, Marqués de Chivé, Bo

**IBERVINO, S.L. - 024**

Arrabal, 52, Requena, 46340 – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.48.03

Fax: 96.230.52.46

e-mail: [ibervino@terra.es](mailto:ibervino@terra.es)

**Marcas:** Vegano

**IRANZO, S.L. BODEGAS - 083**

Ctra. Madrid 24, Caudete de las Fuentes, 46315 – Valencia

Telf.: 639.601.002

Fax: 962.319.282

[www.bodegasiranzo.com](http://www.bodegasiranzo.com)

| [comercial@bodegasiranzo.com](mailto:comercial@bodegasiranzo.com)

**Marcas:** Cañada Honda, Bodegas Iranzo Tempranillo Selección, Finca Cañada Honda, Mi niña, Iranzo, Versus

**JOSÉ VICENTE PARDO SÁEZ BODEGAS - 134**

Avda. de Albacete, 32. Los Isidros, 46354. Requena (Valencia)

Telf.: 606 937 601

e-mail: [bodegajosepardo@gmail.com](mailto:bodegajosepardo@gmail.com)

**Marcas:** Alboenea

**LA INMACULADA COOP. V. - 059**

Extramuros s/n, Casas de Eufemia, 46352 Requena – Valencia

Telf. Oficina: 96.233.41.81

Fax: 96.233.41.81

**Marcas:** Viña Eufemia

**LA PICARAZA Jose Mª Sanchís - 026**

Bilbao, 23, 46009 – Valencia

Telf. Oficina: 96.365.40.40

**Marcas:** Bobal Clásico

**LA PROTECTORA VITIVINÍCOLA COOP.V. - 036**

Román Ochando, 1, Sinarcas, 46320 – Valencia

Telf. Oficina: 96.231.54.34

[www.bodegassinarcas.com](http://www.bodegassinarcas.com)

| [coop-sinarcas@resone.es](mailto:coop-sinarcas@resone.es)

**Marcas:** Cerro Carpio, Arcaz

**LATORRE AGROVINÍCOLA, S.A. - 061**

Ctra. Requena, 2, Venta del Moro, 46310 – Valencia





Tel.: 96.218.50.28 Fax: 96.218.54.22 [www.latorreagrovinicola.com](http://www.latorreagrovinicola.com) | [vinos@latorreagrovinicola.com](mailto:vinos@latorreagrovinicola.com)

**Marcas:** El Parreño, Catamarán, Duque de Arcas

#### **LUNA DE CATAY, S.L.**

Bodega: C/ Colón, 12, La Portera, 46357 – Valencia

Oficina: C/ Visitación, 3 bajo, 46009 – Valencia

Tel. Oficina: 96.347.22.87 Fax: 96.347.23.29 e-mail: [administracion@ladrondelunas.es](mailto:administracion@ladrondelunas.es)

Marcas: Ladrón de lunas

#### **MÁS DE BAZÁN - 101**

Ctra. Villar de Olmos, Km 2, Requena, 46340 – Valencia

Tel: 96.230.35.86 Fax: 96.213.81.60 [www.agrodebazansa.es](http://www.agrodebazansa.es) | [masdebazan@agrodebazansa.es](mailto:masdebazan@agrodebazansa.es)

**Marcas:** Mas de Bazán, Robur, Parvus

#### **MURVIEDRO - 052**

Ampliación Pol. El Romeral, s/n, Requena, 46340 – Valencia

Tel. Oficina: 96.232.90.03 Fax: 96.232.90.02 [www.murviedro.es](http://www.murviedro.es) | [murviedro@murviedro.es](mailto:murviedro@murviedro.es)

**Marcas:** Corolilla, Las Lomas, Aldea, Agarena, Santerra; Cueva de la Culpa, Rosa de Murviedro

#### **Ntra. Sra de las Viñas Coop. V - 034**

Ctra. Madrid- Valencia s/n, Caudete de las Fuentes, 46315 – Valencia

Tel. Oficina: 96.231.90.23 Fax: 96.231.90.23

**Marcas:** Kelin

#### **NTRA. SRA. DEL MILAGRO COOP. V. - 007**

Extramuros, s/n, Los Ruices, 46353, Requena- Valencia

Tel. Oficina: 96.233.40.29 Fax: 96.230.09.83

**Marcas:** Ruices Doncel, Los Ruices, Gran Ruices

#### **PAGO DE THARSYS, S.L. - 122**

Paraje Fuencaliente, s/n, 46340 – Requena

Ctra. Madrid – VI. Km. 274

Tel.: 96.230.33.54 – 0145 Fax: 96.232.90.00 e-mail: [pagodetharsys@pagodetharsys.com](mailto:pagodetharsys@pagodetharsys.com)

**Marcas:** Pago de Tharsys, Carlota Suria

#### **PALMERA, S.L. - 100**



Oficina: Apartado 71- Utiel, 46300  
Bodega Corral Charco de Agut. Polígono19, parcela 23. Utiel  
Telf. Oficina: 626 706 394 e-mail: klauslauerbach@hotmail.com  
**Marcas:** Bodegas Palmera- Tempranillo, Bobal, L'Angelet, L'Angelet D'Or; Viña Gabriel

**PEDRO MORENO 1940, S.L. - 037**

---

Boegas s/n, Jaraguas, 46311 Venta del Moro – Valencia  
Telf. Oficina: 96.218.52.08 Fax: 96.218.52.08  
www.bodegapedromoreno1940.es | comercial@bodegapedromoreno1940.es  
**Marcas:** Viña Turquesa, Llano de la Cueva, Pino de los Quintos, Dulce Tertulia

**PROEXA, S.L. - 089**

---

Ctra. Caudete s/n, Los Marcos, 46310 Venta del Moro – Valencia  
Telf. Oficina: 96.389.08.77 / 696.830.223 Fax: 96.389.08.77 e-mail: bproexa@gmail.com  
**Marcas:** Vega Valterra, Aldabones

**PURÍSIMA CONCEPCIÓN COOP. V. - 003**

---

Ctra. Almansa, 12, Los Pedrones, 46355 Requena – Valencia  
Telf. Oficina: 96.233.60.32 Fax: 96.233.61.03  
**Marcas:** Monte Roble, La Vereda

**REBOLLAR-ERNESTO CÁRCEL, S.L. - 099**

---

Paraje Santa Ana s/n, El Rebollar, 46391 – Valencia  
Telf.: Oficina 607.436.362 Fax: 96.382.48.34 e-mail: bodegasrebollar@carceldecorpa.es  
**Marcas:** Cárcel de Corpa

**RECRIRE (Reservas y Crianzas Requenenses) – 080**

---

Santa Ana, 18, San Antonio, 46390, Requena – Valencia  
Telf. Bodega: 96.232.06.56 Fax: 96.232.00.62 e-mail: [recrIRE@recrIRE.com](mailto:recrIRE@recrIRE.com)  
**Marcas:** Marmitón, Provechón, El vino d'Ana

**ROMERAL VINÍCOLA S.L. – 077**

---

Pgno. Ind. El Romeral Parcela, 1-2, Requena, 46340 – Valencia  
Telf.: 96.230.36.65 Fax: 96.230.49.91 [www.romeralvinicola.com](http://www.romeralvinicola.com) | [romeral@romeralvinicola.com](mailto:romeral@romeralvinicola.com)  
**Marcas:** Castillo de Requena, Ardilla

---

**SAN ANTONIO DE PADUA COOP. V. - 029**

---

Ctra. Sinarcas, s/n, La Torre de Utiel, 46321 – Valencia

Telf. Oficina: 96.231.53.48 Fax: 96.217.22.11

**Marcas:** Viña Ariza

**SAN ISIDRO LABRADOR COOP. V.- 010 (Campo Arcís)**

---

Extramuros s/n, Campo Arcís, 46352 Requena – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.09.35 Fax: 96.230.09.14

**Marcas:** Verdellano

**SAN JOSÉ OBRERO COOP.V.-030**

---

Extramuros s/n, Las Casas, 46313 Utiel-Valencia

Telf. Oficina: 96.218.20.27 / 96.218.20.94 Fax: 96.218.23.40

**Marcas:** Vegas de Oroponce

**SAN PEDRO APÓSTOL COOP.V.-028**

---

Extramuros s/n, Corrales de Utiel, 46313 – Valencia

Telf. Oficina: 96.218.23.41 Fax: 96.218.23.41

**Marcas:** Primicia

**SEBIRÁN, S.L.-088**

---

Pérez Galdós, 1, Campo Arcís, 46352 – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.06.18 Fax: 96.230.39.66 [www.bodegasebiran.com](http://www.bodegasebiran.com) | [info@bodegasebiran.com](mailto:info@bodegasebiran.com)

**Marcas:** Coto d'Arcís, Señorío de Arcís, Terráneo, Abadía, D'Arcís

**SISTERNAS - 071**

---

Arrabal, 43- 5º, Requena, 46340 – Valencia

Telf. Oficina: 96.230.06.07 Fax: 96.230.22.60 [www.museosisternas.com](http://www.museosisternas.com) | [cabildero@ole.com](mailto:cabildero@ole.com)

**Marcas:** Viña Cabildero

**SOLIDARIDAD SAT - 047**

---

Extramuros s/n, Camporrobles, 46330. Valencia

Telf. Oficina: 96.218.00.25

**Marcas:** Robledal

**TORRE ORIA, S.L.-058**

---



Ctra. Pontón-Utiel, km 3, Derramador, 46390- Valencia

Telf. Oficina: 96.232.02.89 Fax: 96.232.03.11 [www.torreoria.com](http://www.torreoria.com) | [info@torreoria.com](mailto:info@torreoria.com)

**Marcas:** Maqués de Requena, Torre Oria, Los Claustros, Señorío de Requena, Señorío de Segorbe, Torre Oria Centenario (vinos y cavas)

---

#### **TORRES LUNA, VIÑEDOS Y BODEGAS - 116**

Bodega: Cardona, 1, Campo Arcís, 46352 – Valencia

Oficina: Luis Verdú, 1-3. 46340 Requena

Telf.: 96.230.43.98 Fax: 96.230.43.98 [www.bodegatorresluna.es](http://www.bodegatorresluna.es) | e-mail: [info@bodegatorresluna.es](mailto:info@bodegatorresluna.es)

**Marcas:** Gran Fidel, Izán de Luna, Predio Noah

---

#### **TORROJA, S.L. - 098**

Nogueral, 3, Azagador, 46357 – Valencia

Telf.: 96.230.42.32 Fax: 96.230.38.33 [www.bodegatorroja.com](http://www.bodegatorroja.com) | [bodegas@bodegatorroja.com](mailto:bodegas@bodegatorroja.com)

**Marcas:** Cañada Mazán, Sybarus, Viña Requena, Castillo Paramio, Castillo Rocío (vinos y cavas)

---

#### **VEGALFARO - 112**

Ctra. Pontón- Utiel, Km. 3 – 46390, El Derramador –Requena

Telf: 96.232.06.80 Fax. 96.232.11.26 [www.vegalfaro.com](http://www.vegalfaro.com) | [rodolfo@vegalfaro.com](mailto:rodolfo@vegalfaro.com)

**Marcas:** Vegalfaro, Pago de los Balagueses

---

#### **VERA DE ESTENAS - 063**

Finca – Casa Don Ángel. 46300, Utiel - Valencia

Telf.: 96.217.11.41 Fax: 96.217.43.52 [www.veradeestenas.es](http://www.veradeestenas.es) | [estenas@veradeestenas.es](mailto:estenas@veradeestenas.es)

**Marcas:** Vera de Estenas, Viña Mariola, Viña Carmina, Blanco Flor, Viña Lidon, Martinez Bermell-Merlot, Juan de Arges, Casa Don Ángel (vinos y cava)

---

#### **VEREDA REAL – 113**

Vereda Real, 2-A 4634 Requena - Valencia

Telf. 96.230.36.56 / 651.813.411 Fax: 96.230.43.40 e-mail: [bodegas@bodegasveredareal.com](mailto:bodegas@bodegasveredareal.com)

Marcas: Vereda Real, Seletto, Bobalia, Etnos

---

#### **VICENTE GANDÍA - 054**

Ctra. Ceste a Godelleta s/n, Chiva, 46370 – Valencia

Telf. Oficina: 96.252.42.42 Fax: 96.252.42.43 [www.vicentegandia.com](http://www.vicentegandia.com) | [info@vicentegandia.com](mailto:info@vicentegandia.com)

**Marcas:** Hoya de Cadenas, Marqués de Chivé, Gandia Ceremonia, Finca del Mar, Bo (vinos y cava)

---

**VINICOLA DEL OESTE, S.A. - 129**

---

Ctra. N-III, Km. 271 46390 San Antonio. Requena (Valencia)

Tels: 96.232.00.02 / 630.973.065 Fax: 96.232.05.33 [www.castaro.com](http://www.castaro.com) | [info@castaro.com](mailto:info@castaro.com)

**Marcas:** Viña Castaro

**VINÍCOLA REQUENENSE COOP. V. - 013**

---

Av. General Pereyra, 7, Requena, 46340 – Valencia

Telf. Oficina: 962.300.350 Fax: 962.303.102 e-mail: [covinense@infonegocio.com](mailto:covinense@infonegocio.com)

**Marcas:** Palacio del Cid, Fortaleza, Requena, Monumento, Señorío de Mestalla, Palacio Imperial

**VIÑEDOS LA MADROÑERA**

---

Bodega Ctra. n-322, Requena – Albacete, 46340, Requena-Valencia

Oficinas: c/ Traginers, 9 Valencia – 46014.

Telf: 963992400 Fax: 96.399.2451 e-mail: [pguzman@grupoguzman.com](mailto:pguzman@grupoguzman.com)

**Marcas:** Constatia

**VITICULTORES DE REQUENA COOP. V.- 019**

---

Albacete, 14, 46340, Requena - Valencia

Telf: 96.230.10.70 / 96.230.17.95 Fax: 96.230.10.70 e-mail: [requena@fecoav.es](mailto:requena@fecoav.es)

**Marcas:** Comendador de Requena

**VITIVINÍCOLA SANTA RITA – 049**

---

Ctra Caudete s/n, 46314, Fuenterrobles – Valencia

Telf: 96.218.30.08 Fax: 96.218.30.18 e-mail: [oficina@coopsantarita.e.telefonica.net](mailto:oficina@coopsantarita.e.telefonica.net)

**Marcas:** Regajo

## ANEXO 5

## VINOS POR TÉRMINOS MUNICIPALES UTIEL-REQUENA 2009

## RESUMEN COSECHA 2009 / HLS. VINO POR TERMINOS MUNICIPALES/

	D. O. UTIEL-REQUENA		OTROS		M ESA			TOTALES
	TINTO/ ROSADO	BLANCO	TINTO/ ROS	BLANCO	TINTO/ ROS	BLANCO	MOSTO	
CAMPORROBLES	16.330	2.825	8.260	820	28.809	1.740	47.901	106.685
CAUDETE DE LAS FUENTES	3.479	397	33.000		20.740		9.260	66.876
FUENTERROBLES			4.200		20.984		40.640	65.824
REQUENA	118.395	24.225	51.209	34.871	456.202	8.364	38.030	731.296
SINARCAS	42		2.200		80.700			82.942
SIETE AGUAS					1.653	1.792		3.445
UTIEL	68.204	5.821	56.034	1.135	201.962	2.307	52.135	387.598
VENTA DEL MORO	34.317	5.876	27.662	4.550	161.533	4.630	31.637	270.205
VILLARGORDO DEL CABRIEL	10.200		6.670		62.870			79.740
								TOTAL
TOTALES	250.967	39.144	189.235	41.376	1.035.453	18.833	219.603	1.794.611
Total por tipo para tabla histórico		290.111		450.214		1.054.286		1.794.611

## ANEXO 6

## HISTÓRICO DE COSECHAS Y PRECIOS DE LA PRODUCCIÓN UTIEL-REQUENA (1986-2009)

### Histórico de Cosechas y Precios

HISTÓRICO DE COSECHAS Y PRECIOS DE LA PRODUCCIÓN  
TOTAL DE LA D. O. UTIEL-REQUENA

COSECHA	VINOS DE MESA	VINO DE D. O.	OTROS (VCI)	TOTAL (HLS)	BOBAL (€)	TEM PRANILLO (€)	OTRAS (€)
1986	1.216.657	365.028	-	1.581.685	0,09	-	-
1987	934.537	544.330	-	1.478.867	0,14	-	-
1988	397.392	221.328	-	618.720	0,23	-	-
1989	1.054.267	362.960	-	1.417.227	0,15	-	-
1990	1.500.743	373.484	-	1.874.227	0,11	-	-
1991	808.095	656.629	-	1.464.724	0,15	-	-
1992	686.339	249.196	-	935.535	0,15	-	-
1993	857.204	189.911	-	1.047.115	0,19	0,21 €	-
1994	399.106	270.062	-	669.168	0,28	0,28 €	-
1995	373.668	226.580	56.521	656.769	0,36	0,43 €	-
1996	821.220	556.773	172.917	1.550.910	0,35	0,41 €	-
1997	845.925	391.443	169.033	1.406.401	0,30	0,42 €	0,63 €
1998	801.305	578.827	260.852	1.640.984	0,37	0,48 €	0,72 €
1999	698.525	496.437	150.730	1.345.692	0,38	0,72 €	0,78 €
2000	935.771	540.873	165.309	1.641.953	0,36	0,52 €	0,75 €
2001	744.627	435.907	177.683	1.358.217	0,27	0,33 €	0,48 €
2002	980.425	572.411	298.703	1.851.539	0,26	0,33 €	0,51 €
2003	1.591.155	475.251	317.734	2.384.140	0,22	0,34 €	0,52 €
2004	1.232.016	410.382	211.455	1.853.853	0,23	0,34 €	0,46 €
2005	995.972	312.793	219.880	1.528.645	0,22	0,33 €	0,45 €
2006	770.834	421.353	279.647	1.471.834	0,23	0,3 €	0,45 €
2007	797.394	378.870	490.220	1.666.484	0,21	0,22-0,26 €	0,45-0,47 €
2008	731.386	363.852	425.083	1.520.321	0,20-0,21	0,25 €	0,45-0,48 €
2009	1.054.286	290.111	450.214	1.794.611	0,18-0,19	0,24 €	0,42-0,48 €
PROMEDIOS	884.535	403.533	256.399	1.448.318			

## ANEXO 7

## EXPORTACIÓN VINO EMBOTELLADO UTIEL-REQUENA 2009

## Ventas

## EXPORTACIÓN EMBOTELLADO 2009

CÓDIGO	PAIS	BLANCO	TINTO	ROSADO	TOTAL (Hls.)
1	SUIZA	71,35	6.986,40	26,91	7084,66
2	ALEMANIA	389,65	13.280,11	436,04	14105,8
3	BÉLGICA	586,35	2.026,28	500,14	3112,77
5	HOLANDA	2.671,58	12.299,25	6.375,27	21346,1
6	DINAMARCA	170,07	2.816,81	30,61	3017,49
8	REINO UNIDO	5.957,56	9.108,90	2.648,06	17714,52
9	AUSTRIA		315,45		315,45
10	ESTADOS UNIDOS	198,81	4.373,69	674,55	5247,05
12	CANADA	428,40	6.061,32	395,55	6885,27
14	POLONIA	310,10	2.722,76	21,42	3054,28
15	RUSIA	468,68	2.277,90	132,30	2878,88
16	FRANCIA	19,50	4.145,64	1.199,20	5364,34
19	CAMERÚN		173,39		173,39
21	JAPÓN	403,77	868,07	28,19	1300,03
22	ISLAS CANARIAS	31,60	259,66	22,56	313,82
27	ITALIA	5,40	18,81	0,45	24,66
28	AUSTRALIA	6,09	8,71		14,8
31	MELILLA	1,26	22,73	0,90	24,89
33	HUNGRÍA	9,00	153,00	27,00	189
34	COREA DEL SUR	0,72	2,16		2,88
37	FINLANDIA		1.754,80		1754,8
38	MÉXICO	9,72	1.004,04	45,00	1058,76
39	COLOMBIA		168,68		168,68
40	SUECIA	2,25	763,65	0,90	766,8
41	IRLANDA	3,15	15,93		19,08
42	PERÚ	1,80	55,80	1,80	59,4
43	NORUEGA	4,50	7.932,02	4,50	7941,02
45	TAIWÁN		65,72	19,89	85,61
46	REPÚBLICA DOMINICANA	2,26	29,40		31,66
48	TAILANDIA	4,50	22,50	4,50	31,5
52	GUINEA CONAKRY		9,00		9
54	GUAYANA	0,45	2,25		2,7
55	CHINA	33,44	576,86		610,3



## Ventas

### EXPORTACIÓN EMBOTELLADO 2009

CÓDIGO	PAIS	BLANCO	TINTO	ROSADO	TOTAL (Hls)
56	LITUANIA	514,14	971,95	10,76	1496,85
60	LETONIA	11,25	62,73	4,50	78,48
61	PUERTO RICO	121,70	697,99		819,69
62	ANDORRA		1,90	0,46	2,36
63	ESTONIA	509,40	769,50	217,35	1496,25
65	REPÚBLICA CHECA	49,15	259,18	30,92	339,25
67	ISRAEL		203,36		203,36
69	CUBA	2,70	23,85	3,15	29,7
73	GIBRALTAR	29,48	33,30	13,50	76,28
75	ANTIGUA Y BARBUDA	0,90	2,95	2,03	5,88
76	BRASIL	0,05	38,87	0,02	38,94
77	GHANA	0,45	4,95		5,4
78	MALASIA		1,88		1,88
79	BURKINA FASO		45,00		45
82	NIGERIA		299,09		299,09
83	BIELORRUSIA	41,27	72,53		113,8
84	ISLANDIA		14,40		14,4
91	MADAGASCAR		6,08	4,05	10,13
92	GUADALUPE	0,68	8,78		9,46
94	VENEZUELA		11,25		11,25
96	JAMAICA	69,30	69,30		138,6
100	SERBIA MONTENEGRO	19,35	30,38	12,15	61,88
101	PANAMÁ	0,36	4,01	0,36	4,73
102	BULGARIA			5,63	5,63
110	CHANNEL ISLANDS		4,50		4,5
		13.162,14	83.959,42	12.900,62	110022,18

**ANEXO 8****EXPORTACIÓN VINO GRANEL UTIEL-REQUENA 2009****EXPORTACIÓN GRANEL 2009**

<b>CÓDIGO</b>	<b>PAIS</b>	<b>BLANCO</b>	<b>TINTO</b>	<b>ROSADO</b>	<b>TOTAL GRANEL</b>	<b>TOTAL (Hls)</b>
1	SUIZA		2.516,36	6.901,05	9417,41	9.417,41
2	ALEMANIA		5.029,09	2.001,81	7030,9	7.030,90
3	BÉLGICA		100,00		100	100,00
12	CANADA			720,53	720,53	720,53
16	FRANCIA	561,12	3.870,30	207,94	4639,36	4.639,36
37	FINLANDIA		6.275,49	790,76	7066,25	7.066,25
43	NORUEGA		1.671,72	487,11	2158,83	2.158,83
		561,12	19.462,96	11.109,20		31.133,28

ANEXO 9

ÁRBOL LEGISLATIVO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA DERIVADO DE LA NUEVA ORGANIZACIÓN COMÚN DEL MERCADO VITIVINÍCOLA

