

## **Estudio de caso: DOCa Rioja**

Jornades Vins Vinents. Vilafranca del Panadés, 9 de marzo de 2020

Emilio Barco Royo, Universidad de La Rioja ([emilio.barco@unirioja.es](mailto:emilio.barco@unirioja.es))

Les hablaré de tres cosas:

1. La Denominación de Origen (DO) como estrategia competitiva
2. Características de la Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja)
3. Debates abiertos y hoja de ruta

### **1 DO como estrategia de diferenciación**

Una Denominación de Origen para ser eficaz, eficiente y poder diseñar estrategias competitivas basadas en la diferenciación y no en economías de escala, debe:

- Tener un valor superior al de sus competidores
- Ser difícilmente imitable
- Ser económicamente viable para todos los agentes económicos
- Tener reconocimiento internacional

Idea principal: cualquier plan estratégico en el que se trabaje debería tener en cuenta estos cuatro objetivos y prever las líneas de actuación para alcanzarlos.

### **2 Características de la DOCa Rioja**

Titular: 1980-2020 Crecimiento (todo se duplica) con cambios estructurales y crisis coyunturales, más o menos cada diez años: 1988/1994, 1998/2002, 2007/2012, ¿2019/...?. Detalles de cifras en superficie, producción, ventas...

Otra forma de analizar el sector: Factores determinantes de su funcionamiento económico

#### a) Espacio de producción

- Tres CCAA: la necesidad de negociar y pactar políticamente
- Un espacio acotado, diverso agrónomica y climáticamente y pequeño... aunque no tanto, lo que permite la convivencia de diferencias cuantitativas y cualitativas.
- Realidades diferentes en el protagonismo del viñedo lo que conlleva estrategias de crecimiento diferentes, extensivas o intensivas.

## b) Condicionantes de la producción y del crecimiento

- Paisaje muy parcelado
- Rejuvenecido
- Especialidad varietal en tinta tempranillo
- Diversidad en tamaño de las explotaciones y bodegas: muchas pequeñas, pocas grandes e importante protagonismo de medianos
- Cosecheros criadores del siglo XXI y bodegas industriales: la difícil convivencia
- Limitación de rendimientos en campo (6.500 en tintas y 9.000 en blancas) y en bodega (72 por ciento)
- Crecimiento controlado

## c) Producto

- El color no es la variable de segmentación de la oferta y demanda (87 por ciento es tinto)
- La variable principal es la crianza.
- Nuevos criterios vinculados al territorio: pueblo, singular...

## d) Agentes económicos

- Pequeñas y diversas: explotaciones y bodegas
- Baja integración vertical en los dos sentidos
- Pacto entre desiguales

## e) Mercado

- En origen
  - Bajo grado de integración vertical: las bodegas cubren el 18 por ciento de sus necesidades con producción propia y las cooperativas solo tienen el 3 por ciento de la capacidad de crianza)
  - Mercado en uva 67 por ciento y 33 por ciento en vino
  - Factores condicionantes de los precios diferentes en uva y en vino
- En destino
  - Dominio de vino tinto con pequeño aumento en blanco
  - Dependencia mercado interior, 63 por ciento
  - Diversidad de destinos en el exterior con dominio de RU, EEUU y Alemania
- Objetivo: equilibrio producción/ventas para:
  - Generar negocio y
  - Distribuirlo en toda la cadena
- ¿Cómo alcanzar el equilibrio?
  - Herramienta: ratio de almacenamiento = Existencias/Salidas

- Objetivo:  $2,85 < RA < 3,15$
- Decisiones: estructurales (plantaciones) y coyunturales (rendimientos de campaña y stock cualitativo)

f) Marco institucional

- Margen para decidir en un sector muy regulado desde lo más global (OIV, OMC, OCM) hasta lo más local (pliego de condiciones de la DO): el pacto entre desiguales.
- Decisiones claves: plan de control cuantitativo 1981, plan de control cualitativo 1985, DOCa en 1991, embotellado en origen, barrica de 225, marca única Rioja sin subdenominaciones...
- Recursos para invertir en los dos pilares básicos de toda DO: certificación/trazabilidad/garantía y comunicación/servicios (16,58 millones de euros en 2019, personal 18 %, gastos generales 8, control 8 y marketing 66. Cotización 0,011 por kilo y 0,0236 por botella)
- Consejo Regulador = Corporación de derecho público con separación de funciones de control (antiguos veedores y servicios técnicos) y de gestión (pleno del CR).
- Órgano de gestión de carácter interprofesional: Organización Interprofesional del Vino de Rioja (OIVR)
  - Asamblea de 200 votos, 100 de organizaciones de productores y 100 de organizaciones de bodegas
  - Reparto cada cuatro años mediante acreditación de hectáreas y de valor de las ventas (cooperativas 43)
  - Junta directiva OIPVR 32 vocales = Pleno del Consejo Regulador (participan como oyentes representantes de las cuatro administraciones, MAPA y CCAA)
  - Toma de decisiones: más del 50 por ciento en cada sector y más del 75 por ciento de los votos emitidos (no computan ni ausencias ni abstenciones)

### 3 Debates abiertos y hoja de ruta: de Rioja 3.0 a Rioja 4.0

Rioja 3.0 (1981-2016). De DO a DOC

- De los vinos con origen a los vinos de marca
- Del laboratorio a la mesa de reuniones
- Del enólogo al comercial
- De la regulación al *marketing*
- De la industria al sector servicios
- Se impone el control y la comunicación, *marketing*.

Rioja 4.0 (2016 - ...) De DOC a ...

- ¿De los vinos de marca a los vinos de autor o la vuelta al origen?
- ¿De la mesa de reuniones al campo?
- ¿Del comercial al prescriptor?
- ¿Del *marketing* al *neuromarketing*?
- ¿Del sector servicios a las tecnologías *big data*?
- ¿Se impone la información en red?

- Plan estratégico 2020-2030
  - Objetivo general: sostenibilidad individual, colectiva y cualitativa
  - Objetivos específicos: equilibrio, crecimiento en valor y reparto a lo largo de la cadena

- Condicionantes de los debates abiertos

<b>Elementos de cambio y de tensión en relación a los factores que determinan el funcionamiento económico del sector en la DOC Rioja</b>	
<b>Factores</b>	<b>Elementos de cambio y de tensión</b>
<b>Espacio de producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación del espacio de producción por salida o entrada de municipios en la DOC</li> <li>• Nuevas DOP o IGP en territorio de la DOC. Caso Viñedos de Álava</li> <li>• Nuevo sistema de autorización de plantación de viñedo</li> <li>• Adscripción parcelaria en función de rendimiento</li> </ul>
<b>Determinantes de la producción y del crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de dos estrategias diferentes de crecimiento: extensivo e intensivo</li> <li>• Modificación de rendimientos de producción y de transformación</li> <li>• Nuevo sistema de autorización de plantaciones de viñedo</li> </ul>
<b>Tipo de Producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del vino no amparado por la Denominación como vino sin indicación geográfica</li> <li>• Nuevos criterios de envejecimiento</li> <li>• Nuevos criterios de categorización: viñedos singulares</li> <li>• Introducción de innovaciones en producto (venta a granel) y formato (B&amp;B)</li> <li>• Control de calidad y trazabilidad</li> <li>• Vinos espumosos de calidad</li> </ul>
<b>Agentes económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del número de viticultores (asociados y no asociados)</li> <li>• Reducción del número de cosecheros</li> <li>• Posibilidad de alianzas y acuerdos entre cooperativas</li> <li>• Avance hacia un mayor grado de integración vertical</li> <li>• Implicación en el nuevo sistema de control y trazabilidad</li> <li>• Adaptación a las nuevas TIC</li> </ul>
<b>Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la producción de vino sin IGP como consecuencia del nuevo sistema de autorización de plantaciones de viñedo</li> <li>• Acuerdos contractuales a medio y largo plazo</li> <li>• Mecanismos para aumentar la transparencia del mercado en origen</li> <li>• Estrategia comercial para el mercado interior</li> <li>• Estrategia comercial para el mercado exterior</li> <li>• Observatorio de la cadena de valor</li> <li>• Stock cualitativo</li> <li>• Nuevos sistemas de control y trazabilidad</li> <li>• Nuevo sistema de autorización de plantaciones</li> </ul>
<b>Disposiciones institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo sistema de autorización de plantaciones</li> <li>• Adaptación a la Ley 6/2015 y RD 267/2017</li> <li>• Reforma PAC</li> <li>• Aumento de las tasas e impuestos al consumo de alcohol</li> <li>• Efecto brexit</li> <li>• Auge del proteccionismo</li> <li>• Tratados de comercio bilaterales (CETA, TTIP)</li> </ul>
<b>Fuente: elaboración propia.</b>	

- Líneas de trabajo
  - Corto plazo, 2017-2020
    - a) Implantación del nuevo sistema de control y certificación.
    - b) Categorización complementaria de la crianza para los vinos de la DOC.
    - c) Modificación de rendimientos.
    - d) Constitución de un *stock* cualitativo que permita modular las variaciones de las cosechas y contribuir a estabilizar el funcionamiento económico del sector y mejorar la calidad.
  - Medio plazo, 2021-2025
    - e) Creación de un observatorio del funcionamiento económico de la cadena de valor en el sector vitivinícola en la DOC Rioja que facilite la toma de decisiones de carácter económico a la OIPVR.
    - f) Acuerdo interprofesional para el estudio y organización del mercado del vino en la DOC Rioja, con el objetivo final de coordinar los diferentes mecanismos que el sector utiliza o pudiera utilizar para gestionar el sector vitivinícola en la Denominación después de 2030.
    - g) Plan estratégico 2030
  - Largo plazo, 2026-2030
    - h) Definir las líneas de investigación que, desde la perspectiva de la producción, del mercado y de la gestión de las regiones vitivinícolas, pueden ser desarrolladas para afrontar un escenario de liberalización total del sector después de 2030.
    - i) Generar la base documental y cartográfica para acotar las posibilidades de crecimiento extensivo de la DOC Rioja en un escenario de libertad de plantación.