



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en ADE

**La D.O. Ribera de Duero:
un distrito en formación**

Presentado por:

Ana García Sanz

Tutelado por:

M^a Valle Santos Álvarez

Valladolid, 29 de junio de 2018

RESUMEN

Este trabajo se centra en el estudio de la D.O. Ribera del Duero como un distrito industrial. Esta denominación de origen es una de las más famosas en España, y ahora se está dando a conocer por todo el mundo debido a sus exportaciones.

La D.O. Ribera del Duero se trata de una agrupación de bodegas que realizan una misma actividad productiva, la producción de vino, sobre todo tinto.

En el siguiente documento se podrá ver un estudio de todos los requisitos necesarios que debe tener una aglomeración de empresas para poder considerarla como distrito industrial. Se analizarán los agentes, el efecto distrito y las economías externas que se deberían dar si de verdad fuese un distrito industrial y, con ello, se verán claramente las carencias que sufre la D.O. Ribera del Duero para ser considerada un distrito industrial.

Palabras clave: distrito industrial, denominación de origen, Ribera del Duero.

SUMMARY

This project focuses on the study of the D. O. Ribera del Duero as an industrial district. This denomination is one of the most famous in Spain and now it is also becoming well-known all over the world due to its exports.

D. O. Ribera del Duero is an association of wineries that carry out the same productive activity, the production of wine, especially red wine.

In the following document you will be able to see a study of the necessary requirements that a group of companies must meet to be considered an industrial district. Several factors will be analyzed such as the agents, the district effect and the external economies that there should be if it really was an industrial district, and this way, you will clearly see the lacks the D. O. Ribera del Duero has to be considered an industrial district.

Key words: industrial district, denomination of origin, Ribera del Duero.

Códigos de clasificación JEL (Journal of Economic Literature).

JEL: M11, M21, L0, L64

ÍNDICE DE CONTENIDO PAGINADO

1. INTRODUCCIÓN:.....	4
2. INTRODUCCIÓN A LA DENOMINACION DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO:	5
3. MARCO TEORICO	7
3.1. ANTECEDENTES AL DISTRITO INDUSTRIAL ACTUAL:	7
3.2. CONCEPTO DE DISTRITO INDUSTRIAL:	8
3.3. AGENTES QUE COMPONEN UN DISTRITO INDUSTRIAL:	9
3.4. EL EFECTO DISTRITO:	11
3.5. COMPETENCIA Y COOPERACIÓN:	12
4. LA D.O. RIBERA DEL DUERO COMO UN DISTRITO INDUSTRIAL.....	13
4.1. LOS AGENTES QUE COMPONEN LA D.O. RIBERA DEL DUERO:	14
4.1.1. Empresas que realizan la actividad principal del distrito: Las bodegas:.....	14
4.1.2. Instituciones Afines:.....	17
4.1.3. Empresas auxiliares:	20
4.2. ECONOMÍAS EXTERNAS Y EFECTOS DEL DISTRITO:	26
4.2.1. Aumento de la productividad:	26
4.2.2. Estímulo a la innovación:.....	27
4.2.3. Creación de nuevas empresas:	29
4.3. EL EFECTO DISTRITO:	30
5. CONCLUSIONES:	32
6. BIBLIOGRAFÍA.....	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VITICULTORES EN LA D.O. RIBERA DEL DUERO	22
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE BODEGAS PERTENECIENTES A LA D.O. RIBERA DEL DUERO.....	29

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE LAS BODEGAS POR PROVINCIA EN EL AÑO 2017	144
TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DEL TOTAL DE HECTÁREAS POR PROVINCIAS.	23
TABLA 3: EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES QUE PRACTICABAN EL ENOTURISMO EN LA RIBERA DEL DUERO DEL 2015 AL 2017	25

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: MAPA DE LA D.O. RIBERA DEL DUERO	5
ILUSTRACIÓN 2: CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA Y DE LA TIERRA DE LA D.O. RIBERA DEL DUERO.	6
ILUSTRACIÓN 3: LOS DISTRITOS INDUSTRIALES EN ESPAÑA.....	9
ILUSTRACIÓN 4: TIPOS DE AGENTES QUE COMPOENEN UN DISTRITO INDUSTRIAL.....	10
ILUSTRACIÓN 5: ESQUEMA REPRESENTATIVO DE LAS EMPRESAS AUXILIARES DEL SECTOR VITIVINÍCOLA.....	210

1. INTRODUCCIÓN

La Denominación de Origen Ribera del Duero se trata de una de las denominaciones de origen más conocidas y prestigiosas del sector vitivinícola. Por ella siento un gran aprecio, al pertenecer a uno de los pequeños municipios que la componen. Durante toda mi vida, he visto a mis familiares y amigos sentir el mismo aprecio y trabajar sus majuelos para después vender su uva en las distintas bodegas de esta zona, siendo, en muchos casos, miembros de estas.

Desde el principio tenía claro que, para poner punto final al Grado en Administración y Dirección de Empresas, quería realizar un trabajo sobre esta zona, sugiriéndome mi tutora esta idea que me vi obligada a aceptar sin dudar.

Este trabajo se centra en un solo objetivo, analizar si La D.O. Ribera del Duero puede considerarse un distrito industrial como se consideran otras denominaciones como, por ejemplo, la D.O. Rioja.

Además, como objetivo secundario se establece encontrar las carencias que posee esta denominación de origen, para poder corregirlas y poder convertirse en un distrito industrial.

La metodología utilizada para la realización de este trabajo se ha basado, en primer lugar, en la búsqueda bibliográfica sobre los distritos industriales y sus componentes, características y particularidades.

Tras analizar la literatura encontrada sobre los distritos industriales, se ha procedido a buscar información general sobre la Ribera del Duero, realizando con ella una introducción y un repaso de su evolución. A continuación, se ha estructurado un marco teórico sobre los distritos industriales que después se ha utilizado para seguir un orden en la búsqueda de la información conveniente sobre la D.O. Ribera del Duero y para lograr una estructuración del trabajo.

Tras la elaboración del marco teórico, se han buscado los elementos bibliográficos, las noticias, la información, los reglamentos y los datos

pertinentes para aproximarse a La D.O. Ribera del Duero y, así, analizar si constituye un distrito industrial, elaborando con ello el núcleo del trabajo.

2. INTRODUCCIÓN A LA DENOMINACION DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO

La D.O. Ribera del Duero aglutina un conjunto de vinos diferentes y a las empresas y viticultores que trabajan para conseguir su elaboración. Estos vinos están elaborados en determinadas zonas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

La zona de producción de estos vinos se extiende a lo largo de más de 100 Km siguiendo la orilla del Río Duero en su paso por Castilla y León, más concretamente por las provincias de Burgos, Soria, Segovia y Valladolid.

Ilustración 1: Mapa de la D.O. Ribera del Duero

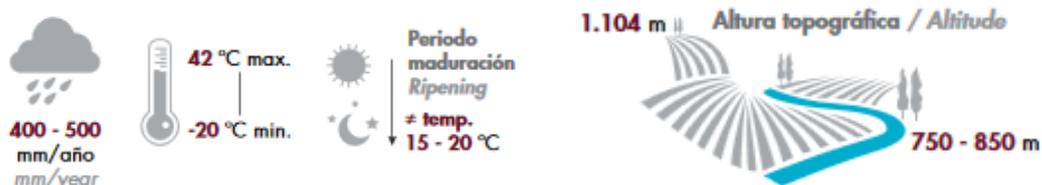


Fuente: página web oficial de la D.O. Ribera del Duero

Esta Denominación de Origen, en la actualidad, cuenta con unas 22.552 hectáreas de viñedo distribuidas entre las cuatro provincias que la componen. De estas 22.552 Has, 16.564,13 pertenecen a la provincia de Burgos (73,45%), 4587,31 a Valladolid (20,34%), 1239,67 a Soria (5,5%) y 161,26 a Segovia (0,71%).

Además de la situación geográfica, La D.O. Ribera del Duero se caracteriza por su situación climatológica y terrenal. Las condiciones climatológicas se podrían definir como extremas y cambiantes, altas temperaturas en verano llegando a alcanzar más de 30 grados centígrados durante el día y bruscas bajadas de temperatura por la noche. Durante el invierno se dan temperaturas muy frías, de hasta 18 grados centígrados bajo cero. La tierra se caracteriza por ser una meseta con suelos de arenas arcillosas con capas calizas.

Ilustración 2: Características del clima y de la tierra de la D.O. Ribera del Duero.



Fuente: página oficial de la Ribera del Duero

La Ribera del Duero como Denominación de Origen surge oficialmente en 1864. Sin embargo, hace más de 2000 años, ya se pudieron observar resquicios o residuos de vino en los yacimientos de Pintia en Padilla de Duero (Valladolid). Allí se han encontrado varios mosaicos romanos en los que se puede observar al Dios Baco (dios del vino) y vestigios del cultivo de la uva y elaboración el vino. También se han encontrado diferentes monumentos que hacen referencia al vino, como racimos de uvas en capiteles de iglesias, nombres de templos como el Monasterio de La Vid o patronas como la Virgen de las Viñas, de Aranda de Duero.

Son comunes en esta zona las bodegas subterráneas y los lagares, presentes en la mayoría de los pueblos. De estos lagares destaca el de Atauta (Soria), el más grande de la Ribera del Duero y uno de los más grandes de España, y el de Moradillo de Roa (Burgos).

La instalación de la Corte Real en Valladolid, en el siglo XVII, supuso un fuerte impulso a los viñedos de Valladolid, pero, pese a esto, la Ribera del Duero seguía sin sobresalir por sus viñas. Fue más adelante en el siglo XVIII, cuando la Ribera del Duero sufrió una gran expansión vitivinícola, con viñedos no muy extensos, pero con vinos de alta calidad. Estos vinos comenzaron a tener un mercado más amplio, exportándose a otros lugares de la provincia.

En 1972 empiezan a surgir las primeras bodegas en forma de cooperativa que lo que buscan es paliar los problemas que suponía la gran división del terreno de viñedo. En el caso de esta zona, la primera “cooperativa del vino”, por llamarla de algún modo, fue “La Primera de la Ribera del Duero”, que se trata la bodega que hoy conocemos como “Bodegas Protos”, ya que cedió su nombre a la D.O. Ribera del Duero.

Más tarde, bajo el contexto de un grupo de bodegueros y viticultores asegurados por las buenas características de sus vinos, surgió la Denominación de Origen Ribera del Duero. En 1982, el Ministerio de Agricultura otorgó a estos vinos la calificación de Denominación de Origen, a la vez que aprobaba su reglamento. Tras ello se formó un Consejo Regulador para velar por el cumplimiento del reglamento y asegurar la calidad y nobleza de estos vinos.

En la actualidad, la D.O. Ribera del Duero es una de las denominaciones de origen más conocidas y valoradas de toda España. En 2012 fue nombrada Mejor Región Vitivinícola del Mundo por los críticos y expertos del jurado de los Wine Star Awards.

Esta denominación de origen se está abriendo hueco en el mercado internacional y afianzándose en el nacional con un aumento del número de botellas vendidas en 2017.

3. MARCO TEORICO

Para analizar si La D.O. Ribera del Duero se trata de un distrito industrial, primero repasamos sus antecedentes, su concepto y su delimitación.

3.1. Antecedentes al distrito industrial actual

La teoría del distrito industrial se fundamenta en la obra de Alfred Marshall "*Principles of Economics*". En ella busca saber si los rendimientos crecientes en la producción se pueden conseguir agrupando, en un lugar determinado, un número de pequeñas empresas que se dediquen a la producción en un mismo sector.

Años más tarde, Giacomo Becattini muestra una teorización más moderna de distrito industrial. Lo define como "*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 delimitada*" (Becattini, 1979). Él comparte la idea de Marshall de que los rendimientos crecientes se pueden conseguir con la concentración de pequeñas empresas en un mismo lugar, y no sólo con la producción en grandes establecimientos.

En los grandes establecimientos es más sencillo conseguir economías de escala, pero en los distritos industriales estas economías de escala son sustituidas por economías externas. Las empresas que lo constituyen pueden beneficiarse de numerosas condiciones externas a ellas, pero internas al distrito.

Las economías externas no dependen únicamente de la concentración geográfica de las empresas, sino que también dependen del ambiente social en el que se éstas se encuentran. En gran parte de la literatura de los distritos, estas economías externas son denominadas capital social. Que se denomine a las economías externas capital social se debe a que éstas se consiguen gracias a las relaciones de confianza que se logran en el distrito industrial debido al sentimiento de identidad local y a la especialización productiva que se llega a obtener en esta organización industrial.

3.2. Concepto de distrito industrial

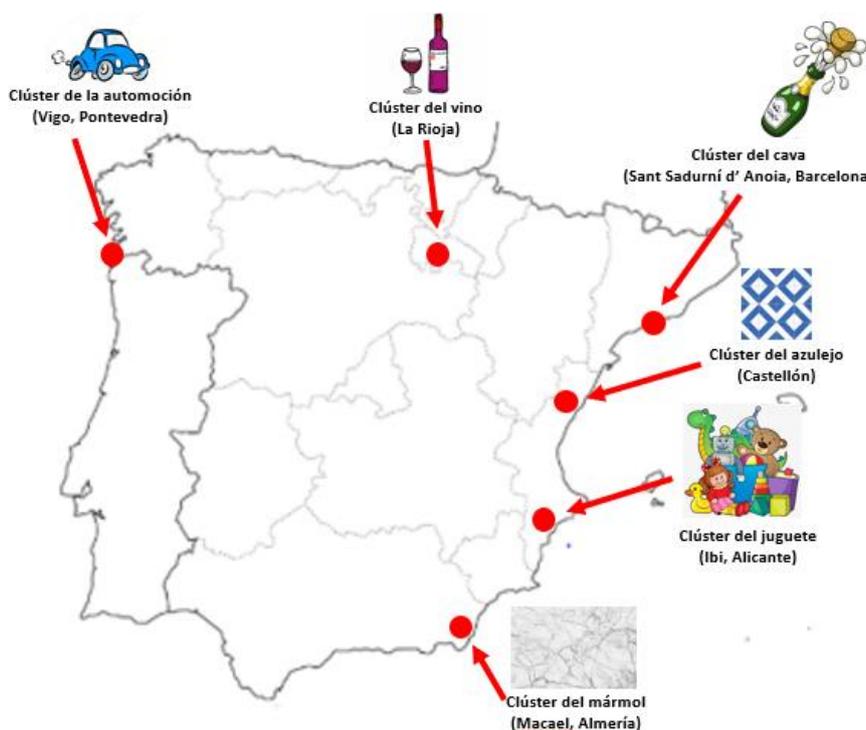
Actualmente el concepto de Distrito Industrial que ofrece la legislación española es *"la combinación en un espacio geográfico o sector industrial concreto de empresas, centros de formación y unidades de investigación públicos o privados, involucrados en procesos de intercambio colaborativo, dirigidos a obtener ventajas y/o beneficios derivados de la ejecución de proyectos conjuntos de carácter innovador. Esta actividad se organizará en torno a un mercado o segmento de mercado objetivo y/o a una rama o sector científico-tecnológico de referencia. El objeto de la AEI (Agrupación Empresarial Innovadora) estructurada será alcanzar una masa crítica tal, que permita asegurar su competitividad y visibilidad internacionales"* (Orden ITC/2691/2006, de 2 de agosto, apartado quinto 1a).

En resumen, un distrito industrial o clúster es un grupo de empresas e instituciones similares situadas en una misma zona geográfica, que se dedican a una misma actividad o a complementos de esa actividad económica. Esta aglomeración de empresas combina a la perfección competencia y colaboración.

Esta aglomeración de empresas permite luchar contra el ¹principio de asimetría, haciendo que las pequeñas empresas puedan conseguir lo mismo que una gran empresa, colaborando unas con las otras y en una situación determinada de nexos sociales, culturales e institucionales.

En España, existen numerosas aglomeraciones de empresas que cumplen los requisitos necesarios para ser un distrito industrial y, por ello, han sido consideradas como tal. Los distritos industriales españoles más conocidos son:

Ilustración 3: Los distritos industriales en España



Fuente: Guerras y Navas (2007:151-154)

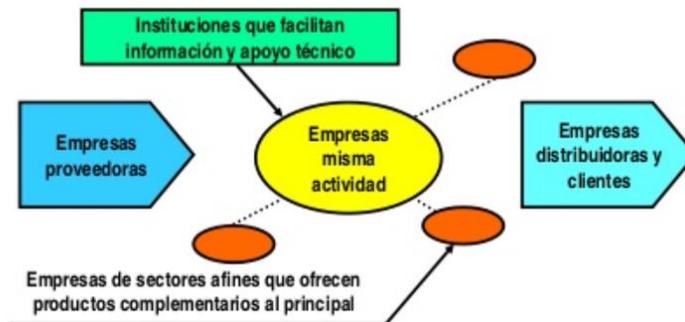
3.3. Agentes que componen un distrito industrial

¹ «Si ciertas economías en costes están disponibles para instalaciones de una cierta dimensión, tan solo aquellas empresas suficientemente grandes para poder permitirse la inversión de capital que exige dicha instalación se podrán apropiar de esas economías; todas las empresas de dimensiones menores —y las dimensiones se miden aquí por el capital— no podrán. Por otro lado, si existen economías accesibles para instalaciones pequeñas —el desarrollo técnico puede quizá favorecer a las instalaciones de pequeñas dimensiones— toda empresa mayor puede valerse exactamente como una pequeña empresa, porque nada le impide invertir en distintas pequeñas instalaciones». Joseph Steindl (1945, trad. It. 1991, pp. 45-46)

Todo distrito está compuesto por un grupo de empresas que realizan una determinada actividad principal, pero también todas aquellas instituciones o empresas con las que se relacionan o que las complementan productivamente. Los agentes que componen un distrito según Navas y Guerras (2012: 90-92) son:

- **Las empresas que se dedican a la misma actividad productiva principal:** realizan unos productos finales iguales o muy similares.
- **Diferentes tipos de instituciones afines:** realizan funciones de información, investigación, formación... Pueden ser públicas o privadas.
- **Empresas auxiliares:** empresas situadas tanto en la fase anterior como posterior de la producción del producto final principal, es decir, empresas proveedoras, empresas clientes y empresas distribuidoras...
- **Empresas de sectores afines:** realizan productos complementarios al producto final realizado por las empresas principales que forman el distrito.

Ilustración 4: Tipos de agentes que componen un distrito industrial



Fuente: Guerras y Navas (2007: 151-154)

Marshall destacó un tipo de economías externas que se basan en el incremento de factores comunes que aparecen por pertenecer a un distrito industrial y que repercuten a las pequeñas empresas. Estos factores que pueden favorecer la competitividad de estas pequeñas empresas que componen el distrito son:

- **Mejora de la productividad:** este aumento de la productividad vendría dado por la facilidad para acceder a algunos recursos como el capital

humano especializado, la información y los proveedores, que genera la proximidad entre las empresas.

- **Innovación:** la alta competitividad y la cercanía entre empresas, además de que el flujo de información es muy parecido para las distintas empresas, provoca que éstas tengan que innovar para conseguir diferenciarse de las otras empresas similares que forman el distrito.
- **Mayor tasa de creación de empresas:** se crean más empresas debido a que las barreras del distrito son menores, ya que es más fácil para todas las empresas obtener los recursos necesarios para su producción. Además, la introducción de más empresas al distrito provoca que éste sea más potente.

3.4. El efecto distrito

Según Ottati en su obra *“El efecto distrito: algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas”* (2016), el efecto distrito se trata de “el conjunto de ventajas competitivas derivadas de un conjunto fuertemente interconectado de economías externas a las empresas singulares, pero internas al distrito. Estas economías no sólo dependen de la concentración territorial de las actividades productivas (economías de aglomeración), sino también (y ésta es la característica distintiva del distrito industrial) del ambiente social en el que dichas actividades se integran”

En definitiva, el conjunto de agentes del distrito industrial, su distribución geográfica y todas las relaciones que surgen entre la sociedad y entre las empresas que componen el distrito, hacen que se produzca un conjunto de ventajas o efectos sobre el desarrollo de la actividad productiva. A este conjunto de efectos se le denomina el “efecto distrito”.

Si se realiza una división en distintas fases de una actividad productiva y se externalizan dichas fases, cualquier aumento en la demanda del producto final repercute en todas aquellas empresas que realizan cada una de estas partes del proceso productivo. Además de esto, también provoca que nazcan nuevas empresas para cubrir ese aumento de la demanda, lo que a su vez provoca un aumento de la competencia.

La proximidad de las personas que trabajan en el distrito industrial y su interacción provocan dos beneficios para el distrito. El primero es que la interacción entre ellas y la realización del mismo tipo de actividad en su trabajo inducen un efecto aprendizaje, que lleva a un aumento de la especialización y formación. En segundo lugar, esta interacción y el mayor conocimiento de las empresas del distrito hacen que haya un flujo de información de forma rápida y sencilla, siendo prácticamente libre.

Como en todos los sectores, se pueden producir cambios tanto internos como externos, cambios en el entorno, que hagan a las empresas que componen el distrito industrial buscar soluciones para combatirlos. Al ser empresas de tamaño reducido es muy difícil que, en solitario, cada una de ellas pueda encontrar solución a los problemas. En este caso, el distrito industrial busca la cooperación entre las empresas, dejando la competencia a un lado. En muchos casos, se crean instituciones o se buscan otras formas de luchar contra estos problemas o cambios.

La cooperación de las empresas hace que éstas se puedan adaptar con más facilidad a las innovaciones y cambios que se pudieran producir, provocando, en muchos casos, una reducción de los costes.

En resumen, el efecto distrito se puede explicar como aquellos efectos que se producen al darse todos los agentes o características necesarios para poder considerar una organización industrial determinada como distrito industrial. Estos efectos llevan a conseguir unas economías externas o economías de escala (mayor productividad, innovación, reducción de costes...) necesarias para poder considerar a una aglomeración de empresas como un distrito industrial.

3.5. Competencia y cooperación

La competencia se trata de una forma de relación entre diversas empresas que logra ventajas para algunas de ellas, pero a su vez provoca desventajas para otras. En muchas ocasiones, las acciones que se realizan hacia las otras empresas pueden ser conflictivas, puesto que se ejecutan para lograr una ventaja o un fin que no puede ser conseguido de forma simultánea por varias empresas a la vez.

Por otro lado, la cooperación se trata de un comportamiento de varias empresas que trabajan conjuntamente para lograr un fin común. Estas empresas tienen distintas formas de trabajar de manera conjunta. Pueden trabajar de una manera más formal, por ejemplo, formando una cooperativa, o de una manera más informal basándose en las relaciones de confianza.

La forma de trabajar de las empresas que componen un distrito industrial está basada en ambos conceptos (competencia y cooperación) trabajando de forma simultánea. Al trabajar de esta manera, las empresas sufren tanto las ventajas como los perjuicios de cada relación, por lo que en un distrito se da más cooperación y más competencia que en el resto de las estructuras industriales.

La competencia en el distrito se alimenta, fundamentalmente, por la continua entrada de nuevas empresas, provocada por el sentimiento de pertenencia a ese territorio y a ese sector de las personas que viven en las intermediaciones del distrito. Por otro lado, lo que hace que la competencia sea más fuerte en el distrito es precisamente la concentración geográfica.

En un distrito industrial siguen apareciendo los inconvenientes de la competencia, pero esta competencia provoca también un claro beneficio, el del impulso de la innovación y la eficiencia.

Al hablar de la cooperación entre las empresas del distrito, hay que destacar que se fundamenta, sobre todo, en las relaciones informales. La colaboración puede darse verticalmente (empresa-cliente, empresa-proveedor) u horizontalmente (entre empresas que se dedican a la misma actividad).

4. LA D.O. RIBERA DEL DUERO COMO UN DISTRITO INDUSTRIAL

La Denominación de Origen Ribera del Duero se trata de una agrupación de empresas cuya actividad productiva principal es la actividad vitivinícola. A lo largo de los años, se han ido desarrollando diversas actividades relacionadas con esta actividad. Un claro ejemplo de estas actividades es el enoturismo, que es una variante del turismo que engloba actividades de ocio, culturales, gastronómicas... siempre relacionadas con el sector vitivinícola.

La D.O. Ribera del Duero está formada actualmente por 8.220 viticultores y 288 bodegas. A mayores de estas empresas principales, esta denominación de

origen la forman también un conjunto de empresas auxiliares que colaboran en el proceso de elaboración y distribución del vino, distintas corporaciones organizativas, reguladoras y controladoras, e instituciones que se dedican a la investigación y formación entre otras funciones.

4.1. Los agentes que componen la D.O. Ribera del Duero

4.1.1. Empresas que realizan la actividad principal del distrito: Las bodegas:

La Ribera del Duero es, en definitiva, un conjunto de bodegas agrupadas en una misma zona geográfica que se dedican a la producción de vino, sobre todo tinto, y en algunos casos otros productos diferentes al vino, pero de una forma secundaria.

Las bodegas en la Ribera del Duero comienzan a surgir en el siglo XIII. En esta época, las bodegas eran subterráneas y se encontraban en las laderas de los páramos. Una de las primeras bodegas que aparecieron como hoy en día las conocemos se trata de Bodegas Lecanda, que apareció hace más de 100 años y que, en la actualidad, se conoce como Bodegas Vega Sicilia, debido a un cambio de propietarios.

Según los datos que ofrece el consejo regulador, en los comienzos de la denominación de origen, concretamente en 1984, había registradas 20 bodegas. Entonces, solo eran tres las provincias que componían el territorio de la Ribera del Duero, Burgos con 15 bodegas, Valladolid con 3 y Soria con 2. Es ya en 2006 cuando aparece por primera vez una bodega en Segovia.

El número de bodegas que pertenecen a la Denominación de Origen Ribera del Duero sufrió un gran crecimiento desde 1984 a 2004. A partir de 2004, sigue en aumento el número de bodegas, creciendo de una manera más moderada.

Actualmente, la D.O. Ribera del Duero cuenta con un total de 288 bodegas, concentradas en la orilla del Río Duero a su paso por Castilla y León, distribuyéndose, más concretamente, en los distintos municipios de las 4 provincias que la componen.

Tabla 1: Distribución de las bodegas por provincia en el año 2017

Provincia	Número de bodegas
Burgos	158
Valladolid	117

Soria	9
Segovia	4

Fuente: elaboración propia mediante los datos aportados por el Consejo Regulador de la Ribera del Duero

El Consejo Regulador de La D.O. Ribera de Duero es un agente colaborador de esta denominación de origen que representa a todas estas bodegas, llevando un registro de todas aquellas que cumplen los requisitos necesarios para pertenecer a esta denominación de origen. Estos requisitos pueden ser, entre otros, los basados en las prácticas enológicas, englobando en ellos las prácticas de cultivo como las condiciones y restricciones de la elaboración de vino, o los requisitos territoriales, como el rendimiento máximo por hectárea. Todas las bodegas que están registradas en esta entidad pueden llevar en sus botellas la pegatina identificativa con la marca de La D.O. Ribera del Duero.

Todas ellas se dedican a una misma actividad, la elaboración de vino, principalmente tinto. Para la fabricación de este producto se necesitan una serie de instalaciones con las que una bodega pueda convertir la uva en vino. A parte de estas instalaciones, muchas bodegas están integradas verticalmente, tanto hacia delante como hacia atrás. Para llevar a cabo esta integración vertical necesitan otras muchas instalaciones.

La integración vertical hacia atrás se produce cuando la bodega se convierte en su propio proveedor. Este tipo de integración es muy típica de esta zona, ya que muchas de las bodegas de la D.O. Ribera del Duero cuentan con hectáreas de viñedo propias y produciendo con ellos su vino.

La integración vertical hacia delante se produce cuando la bodega realiza todas aquellas funciones que se dan una vez acabado el vino. En el caso de la D.O. Ribera del Duero, en muchas ocasiones la propia bodega almacena y distribuye ella misma su producto, necesitando para ello instalaciones destinadas al almacenamiento. Además, muchas de estas bodegas también embotellan ellas mismas el vino, contando también con instalaciones de embotellamiento.

En conclusión, cada bodega cuenta con unas instalaciones diferentes y no tiene por qué disponer de todos los tipos de instalación para poder llevar a cabo su actividad productiva. Los tipos de instalaciones que existen en la

Ribera del Duero y forman parte de la propia bodega son: instalaciones de elaboración (297), instalaciones de almacenamiento (316), instalaciones de crianza (268) e instalaciones embotelladoras (284).

El origen de las bodegas de esta denominación de origen es diverso. Algunas son empresas familiares que contaban con numerosas hectáreas de viñedo y decidieron formar una bodega, pasando de viticultor independiente que vende su uva a una bodega criadora. Además del origen familiar, existen muchas bodegas que han surgido de la unión de varios viticultores, formando una cooperativa, o incluso de una cooperativa ya existente que se dedica a otra actividad y decide formar una bodega.

Existen varias bodegas en la Ribera del Duero que surgen de una cooperativa. Un claro ejemplo es Bodegas Pinna Fidelis, situada en Peñafiel. La cooperativa COCOPE surge en 1968 en Peñafiel (Valladolid). Esta cooperativa, que en sus comienzos realizaba actividades como el almacenamiento y comercialización de cereales, plantas aromáticas, girasoles... o el suministro de gasóleo, decide más tarde abarcar otras actividades de sectores diferentes. La cooperativa toma la iniciativa de crear una bodega con la unión de varios cooperativistas que contaban con numerosas hectáreas de viñedo en esta zona. Con esta iniciativa en 2001 surge la bodega de Pinna Fidelis en Peñafiel. En la actualidad, esta bodega tiene unas instalaciones que utilizan para la elaboración, almacenamiento, la crianza y el embotellamiento del vino.

Existen otras bodegas que son una sociedad cooperativa, como pueden ser Bodega la Asunción de Nuestra Señora en Gumiel de Izan (Burgos), Bodega los Olmos en Quintana del Pidio (Burgos), Bodega Roquesan en Quemada (Burgos)...

Todos estos datos indican un área de actividad muy atomizada en el que conviven muchas bodegas diferentes, desde bodegas familiares de tamaño reducido a corporaciones más grandes con distintas bodegas bajo una misma marca, pero con diferentes intereses, incluso en Denominaciones de Origen diferentes.

Es el caso de Bodegas Protos, que cuenta con tres bodegas pertenecientes a la D.O Ribera del Duero, dos de ellas en Peñafiel (Valladolid) y otra más en

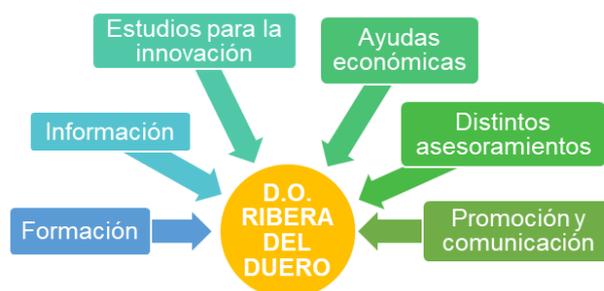
Anguix (Burgos), que elaboran vinos tintos, y una en La Seca (Valladolid), perteneciente a la D.O. Rueda, que elabora su vino verdejo. Otro ejemplo es Emilio Moro, que abrirá su próxima bodega en la D.O. del Bierzo.

En conclusión, en La D.O. Ribera del Duero conviven bodegas de origen diferente, algunas con más de 100 años de historia y con una gran experiencia en la producción de vino y otras nuevas que están dando sus primeros pasos en este sector y tienen que buscar la forma de ganar terreno en este mercado.

4.1.2. Instituciones Afines

Las instituciones afines son todas aquellas instituciones, tanto públicas como privadas, que realizan actividades que repercuten en la actividad principal, la actividad vitivinícola, reportando un servicio que puede suponer un claro beneficio a la D.O. Ribera del Duero. Estas entidades pueden ser Universidades, centros de formación, asociaciones patronales, entidades financieras e institucionales de la Administración, etc.

Estas instituciones que repercuten y benefician a la Ribera del Duero y que vamos a ver a continuación (Aparicio, Sánchez, Alonso y Rodero, 2008): El Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero, diferentes universidades como La Universidad de León y La Universidad de Valladolid, La Cámara de Comercio, La Confederación Vallisoletana de Empresarios, los Sindicatos Agrarios, los distintos ayuntamientos de los municipios, ASEBOR y las diferentes instituciones que pertenecen a La Junta de Castilla y León. Estas instituciones realizan diferentes funciones:



- El Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero: institución más representativa de esta denominación de origen. Su principal es la de velar por el cumplimiento de su normativa. Además, realiza multitud de actividades de promoción y colabora con distintas entidades para lograr una innovación

constante, intentando mejorar la imagen de la marca Ribera del Duero. Tiene otras funciones como la persecución de imitadores, aseguramiento de la calidad, información...

- Universidades: estas entidades colaboran con el Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero a través de convenios y proyectos de innovación, tanto para los cultivos como para los sistemas de producción, buscando conseguir una producción del vino más eficiente.

La Universidad de León trabaja junto al consejo regulador para lograr una mejor producción del vino mediante la investigación y el desarrollo. En concreto, colabora con el “Instituto de la Viña y el Vino de la Universidad de León” realizando un proyecto denominado *“Desarrollo de tecnologías para disminuir el contenido de Potasio en bayas de la variedad Tempranillo y su relación con el pH de los vinos”* (La Semana Vitivinícola, 2018) un proyecto que durará 3 años.

La Universidad de Valladolid cuenta con el centro tecnológico ITAGRA y con su laboratorio de análisis, que colabora con bodegas en distintas investigaciones. Bodegas Protos es una de las bodegas que colabora con este centro tecnológico en numerosos estudios, buscando mejorar su vino o sus sistemas de producción. Por ejemplo, en 2012, gracias a un estudio desarrollado mano a mano con este centro, logró introducir hasta 46 tipos de barricas por año, conociendo así la repercusión del tipo de barrica en el vino.

Las Universidad de Valladolid, además de todo lo nombrado anteriormente, ofrece formación especializada gracias a sus grados en Ingeniería Agrónoma y en Enología.

- La Cámara de Comercio: ofrece diversos cursos que pueden mejorar la formación de muchas de las personas que trabajan en esta denominación de origen, como el curso de sumiller que se realiza desde hace años.
- Confederación Vallisoletana de Empresarios (CVE): muchas de las bodegas de la Ribera del Duero son socias la Confederación Vallisoletana de Empresarios, es decir, la patronal de Valladolid. Ésta ofrece formación muy variada a la que asisten miembros de estas bodegas (formación en contabilidad, en programas informáticos, en gestión de recursos

humanos...). Hay que añadir que la patronal no sólo ofrece servicios de formación, sino también de asesoramiento legal, jurídico laboral, fiscal y demás asesoramientos, manteniéndolas informadas sobre obligaciones con la Seguridad Social y con Hacienda, además de informar sobre las cambiantes legislaciones que puedan repercutir en la empresa.

- Los sindicatos agrarios: proporcionan cursos de capacitación profesional para viticultores y asesoramiento para la tramitación de subvenciones públicas destinadas a la renovación de sus viñas. Además, los sindicatos agrarios son un claro difusor de información.
- Los Ayuntamientos de los municipios que componen la D.O. Ribera del Duero: las autoridades locales de los municipios a los que pertenece la D.O. Ribera del Duero juegan un papel muy importante en el apoyo del sector vitivinícola, sobre todo en la dotación de suelo para la creación de nuevas bodegas y en la preparación de eventos que fomentan el conocimiento del vino de esta zona, el enoturismo y la construcción de una visión de calidad. El ayuntamiento de Peñafiel es uno de los que más colaboran con esta denominación de origen, sobre todo en labores de promoción, realizando numerosos eventos durante todo el año. Uno de los eventos más conocidos es “La Riberjoven”, que lleva ya 16 ediciones y se trata de un evento con el que colaboran distintos establecimientos hosteleros, ofreciendo cada uno de ellos una marca de vino y una tapa diferente a un precio asequible. Un total de 37 vinos jóvenes se dieron a conocer en la última edición de “La Riberjoven”. Además de los grandes ayuntamientos, hay pequeños municipios que colaboran en la difusión del vino Ribera del Duero, como el de Curiel de Duero, que celebra “La Fiesta de la Vendimia” y reúne a centenares de personas que prueban diferentes tipos de vino y se empapan de las costumbres de la zona.
- La Asociación Empresarial de Bodegas de la D.O. Ribera del Duero (ASEBOR): asociación empresarial que apareció en 2001 y cuya labor principal es la de velar por los intereses de las bodegas de esta denominación de origen. Esta institución realiza funciones de representación institucional, información periódica y constante, distintos tipos de asesoramiento, etc.

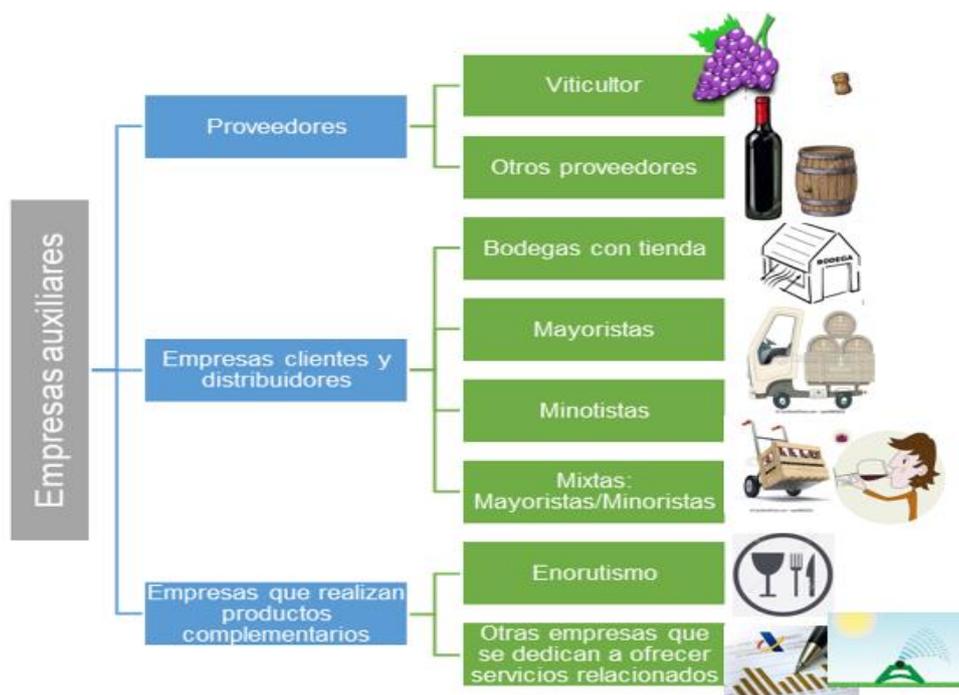
- La Junta de Castilla y León: ha impulsado la creación de distintos centros técnicos especializados, para que tanto viticultores como bodegas de la Ribera del Duero cumplan con la normativa vigente y busquen la innovación en todos los ámbitos posibles. Estos centros u organismos son:
- El Instituto Agrario de Castilla y León (ITA): creado en 2010, cuenta con un Departamento de Viticultura y con una plantación experimental en Zamadueñas (Valladolid), en la que lleva a cabo distintas pruebas con la vid.
 - Exportaciones de Castilla y León (EXCAL): empresa pública del gobierno regional que trabaja para el impulso y mejora de las exportaciones. Además, asesora a bodegas para la participación en ferias y su iniciación en el mercado extranjero y busca consorcios de exportación.
 - La Estación Enológica de Castilla y León: abierta en 1987, es el centro tecnológico de referencia para las bodegas. Se encarga de analizar la vid para saber si se adecúa a la normativa establecida. Este organismo también colabora con organismos similares de otras regiones para el desarrollo y mejora de la producción de vino.

Adicionalmente a todo lo anterior, la Junta de Castilla y León aporta ayudas económicas para el impulso del enoturismo de la zona y lo promociona. En 2017, aportó 10.000 euros al consorcio Ruta del vino Ribera del Duero. Esta subvención fue concedida principalmente para mantener la certificación como Ruta del Vino en España.

4.1.3. Empresas auxiliares

En este apartado incluimos a todas aquellas empresas que realizan actividades económicas en la fase anterior y posterior a la elaboración del vino, es decir, los proveedores de los elementos necesarios para la elaboración y venta y todas las empresas clientes o distribuidoras de vino.

Ilustración 5: Esquema representativo de las empresas auxiliares del sector vitivinícola



Fuente: elaboración propia

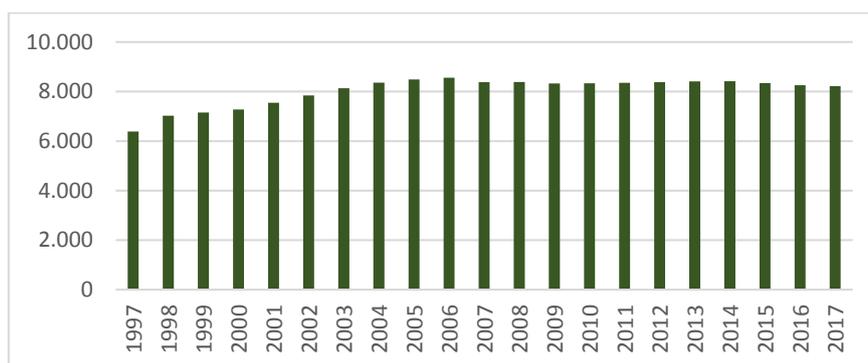
a. Proveedores

En el caso del sector del vino y, por lo tanto, de la Denominación de Origen Ribera del Duero, el ejemplo más claro de proveedor sería el de la figura del viticultor.

En el año 2017 la Ribera del Duero contaba con 8220 viticultores, según los últimos datos ofrecidos por el Consejo Regulador de la Ribera del Duero. Estos viticultores se encuentran repartidos entre las cuatro provincias que componen esta denominación de origen de la siguiente forma: 60 municipios de Burgos, 1.9 municipios de Valladolid, 6 municipios de Soria y 5 de Segovia.

Estos viticultores aumentaron considerablemente desde el año 1997 hasta el 2006, donde este crecimiento se estancó. En la actualidad, el número de viticultores se mantiene más o menos constante año tras año.

Gráfico 1: Evolución del número de viticultores en la D.O. Ribera del Duero



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero

Viticultor: persona que obtiene la uva de manera anual de la parcela de viñedo que le pertenece por ser su propietario o bien por tener un derecho sobre la parcela.

En la Ribera del Duero, como en la mayoría de las zonas de producción de vino, podemos distinguir distintos tipos de viticultores dependiendo de su actividad:

- **“Viticultor-Independiente”:** aquellos viticultores que no producen vino y venden la uva obtenida de manera anual a un elaborador.
- **“Viticultor-Cosechero-Independiente” o “Viticultor-Productor”:** estos viticultores independientes obtienen la uva para producir su propio vino.
- **“Viticultor-Independiente-Productor:** este tipo de viticultor se considera una mezcla de los dos anteriores, ya que, venden parte de su uva a otros productores y, a la vez, producen su propio vino con el resto de la uva.
- **“Bodegas criadoras”:** se trata de aquellas bodegas que son sus propios proveedores de uva. Están integradas verticalmente hacia atrás.

Estos viticultores se reparten las 22.552 hectáreas que componen la Ribera del Duero, que están distribuidas de la siguiente manera en las distintas provincias:

Tabla 2: Distribución del total de hectáreas por provincias.

Provincia	Superficie (Has)	%Total
Burgos	16.564,13	73,45%
Segovia	161,26	0,71%
Soria	1.239,67	5,50%
Valladolid	4.587,31	20,34%
TOTAL	22.552,36	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero

En lo que se refiere a empresas auxiliares, se podría incluir a aquellas que proveen a las bodegas de los distintos productos o materias primas necesarias para lograr el producto final, el vino. Sin embargo, en la D.O. Ribera del Duero apenas se encuentran empresas de este tipo. Difícilmente se encuentran empresas que fabriquen y distribuyan tapones de corcho, que se dediquen a la fabricación de botellas de cristal especiales para vino, fabricantes de barricas, maquinaria especializada o cápsulas. Todos estos productos necesarios para las bodegas de la D.O. Ribera del Duero son suministrados por otras comunidades autónomas o provincias.

La lejanía de los proveedores del núcleo de la Ribera del Duero provoca que las bodegas tengan que buscar los productos en otros lugares como, por ejemplo, en el distrito industrial de la Rioja, que cuenta con una gran variedad de proveedores. Además, esto provoca que no se consigan economías externas, un flujo de información menor, unos costes de transacción mayores y, además, no fomenta la innovación, ya que tener a los proveedores cerca permitiría una mayor negociación entre bodegas, viticultores y proveedores.

b. Las empresas clientes y distribuidores:

En la actualidad, existen cientos de empresas que son clientes de las distintas bodegas de la D.O. Ribera del Duero y que se encuentran dentro de sus límites territoriales.

El número de empresas distribuidoras del vino con la etiqueta de la Ribera del Duero cada vez es mayor. A medida que crecen la producción de vino y el número de bodegas, aumentan también las empresas distribuidoras. Podemos

distinguir diferentes empresas distribuidoras: bodegas con tienda, mayoristas, minoristas y mixtas.

- Bodegas con tienda: antiguamente, las propias bodegas eran las que distribuían el vino tanto a las empresas hosteleras como al consumidor final. En la actualidad, la mayoría de las bodegas cuentan con su propia tienda para vender su vino, pero normalmente buscan más distribuidores.
- Mayoristas: se trata de una empresa intermediaria entre el productor de vino y la empresa minorista que vende el vino al consumidor final. Dentro de este tipo de empresas se pueden encontrar las empresas dedicadas simplemente a la distribución de vino a empresas que después se lo venderán al consumidor final y las cadenas de tiendas de venta al por mayor.
- Minoristas: distribuyen únicamente al consumidor final. Este tipo de empresas engloba todo tipo de empresas hosteleras como bares, caterings, hoteles, restaurantes... y pequeñas tiendas que se dedican únicamente a la distribución de vino. Se puede decir que en la D.O. Ribera del Duero es una de las formas de distribución más destacada debido al elevado número de empresas hosteleras que se encuentran en esa zona.
- Mixtas: aquellas empresas que se dedican a la distribución tanto al por mayor como al por menor. Dentro de esta variedad de empresas distribuidoras podemos encontrar las pequeñas tiendas dedicadas únicamente a la venta de vino, los pequeños y grandes supermercados y los ultramarinos, que son muy típicos de los pequeños municipios que componen la D.O. Ribera del Duero.

La Ribera del Duero se trata de una zona con muchos restaurantes y hoteles que, en muchas ocasiones, pertenecen a los dueños de las bodegas. Además, ciertas bodegas cuentan con un restaurante en su interior, como puede ser la bodega Arzuaga (carretera de Soria, Valladolid).

Cabe destacar que en los últimos años han aparecido pequeñas empresas que se dedican únicamente a la distribución de vino. Estas empresas están muy especializadas en este producto y logran encontrar el vino más adecuado a las necesidades de cada cliente.

Con la cercanía de empresas distribuidoras se logra una mayor información sobre las necesidades de los clientes y, además, una mayor facilidad para la negociación.

c. Empresas de sectores afines que realizan productos complementarios:

El enoturismo, en la actualidad, se podría considerar el más claro ejemplo de producto-servicio complementario del vino.

Esta actividad es una clase de turismo que se basa en viajar a una zona productora de vinos, es decir, una zona vitivinícola, para conocer sus bodegas, sus viñas, su historia, su cultura... Es cierto que el enoturismo se centra en el reclamo del vino, pero además trae con ello un montón de reclamos más como la cultura, la gastronomía y el turismo rural.

En este momento, este tipo de turismo está en auge. Según el informe que publica la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN), el enoturismo creció un 18% en España en 2017, con un total de 3.213.267 visitas. Esta cantidad de visitas ha producido, según los datos, un volumen de negocio de 67.191.579 €, un 23,89% más que en 2016.

Se considera que, en España, en 2017, el enoturismo contaba con unas 2000 empresas asociadas, destacando las bodegas, pero también otras como los restaurantes, los hoteles y los museos.

En concreto, la D.O. Ribera del Duero recibió 378.663 visitantes a lo largo del 2017; una cifra destacada, pero por debajo de otras como Rutas del Vino y Brandy del Marco de Jerez (con 574.242 visitantes) o Ruta del Vino y el Cava del Penedès Enoturisme Penedès (con 438.112 visitantes). En la Ribera del Duero destacan, sobre todo, las visitas a museos y a bodegas, como el Museo del Vino de Peñafiel.

Tabla 3: Evolución del número de visitantes que practicaban el enoturismo en la Ribera del Duero del 2015 al 2017

Año	Visitantes
2017	378.663
2016	351.389
2015	269,909

Fuente: informe ACEVIN año 2017

Del total de visitas que hubo en 2017 en la D.O. Ribera del Duero, 256.369 fueron a bodegas y 122.294 a museos.

Se puede considerar que la Ribera del Duero es un territorio que destaca por el enoturismo. Esto conlleva un negocio más para las bodegas, pero además potencia el desarrollo del sector del vino.

Por otro lado, el enoturismo no solo beneficia a las bodegas, sino también a algunas de las empresas auxiliares con las que cuenta la zona, como pueden ser los hoteles, los restaurantes, los bares... Esto provoca que estas empresas estén más dispuestas a negociar, colaborar y ofrecer información a las bodegas, además fomenta la creación de nuevas empresas.

En la zona de la Ribera del Duero, existen alrededor de 100 alojamientos, muchos de ellos con relación directa con el mundo del vino y algunos promovidos por bodegas, como el hotel Arzuaga, de 5 estrellas, conocido a nivel mundial. Además, en esta zona, también se cuenta con más de 150 restaurantes. Todas estas empresas se ven beneficiadas del enoturismo y con ello las bodegas también se ven beneficiadas. *“Más del 82% de los visitantes se aloja en hoteles, el 85% elige comer en restaurantes y más del 60% tienen estudios universitarios”* explica el presidente del Consorcio Ruta del Vino Ribera del Duero Miguel Ángel Gayubo (La Vanguardia, 07/04/2017).

Existen otras empresas que se pueden considerar dentro de las empresas de sectores afines que realizan productos complementarios, como empresas que se dedican a la consultoría enológica, a la implantación de métodos de riego en los viñedos, a la plantación de viñas, al asesoramiento fiscal, laboral, contable... aunque todavía son muy escasas.

4.2. Economías externas y efectos del distrito

Todos los agentes que constituyen un distrito industrial son necesarios para la consecución de economías externas y de ventajas que se producen gracias a la aglomeración, como son el aumento de la productividad, el estímulo a la innovación y la motivación para crear nuevas empresas.

4.2.1. Aumento de la productividad

El aumento de la productividad viene dado por la facilidad que provoca el distrito industrial para acceder a diferentes recursos. Estos recursos son: el fácil acceso a proveedores, recursos humanos especializados, información, redes de comunicación, etc.

Al no existir prácticamente, a parte de los viticultores, ningún otro tipo de proveedor en la Ribera del Duero, el factor de facilidad de acceso a los mismos no proporciona un aumento de la productividad.

Por otra parte, otro de los factores que producen un aumento de la productividad es la fácil obtención de recursos humanos especializados. La especialización de los recursos humanos se puede considerar alta debido a que, en muchas ocasiones, son personas que llevan un largo periodo de tiempo dedicándose a la elaboración de vino y a que se ofrece formación referente a este sector dentro de las provincias que componen la D.O. Ribera del Duero.

Además de las formaciones, cabe destacar que muchas de las personas que pertenecen a esta zona cuentan con una gran tradición respecto a la elaboración del vino y el consumo, muchas veces debido a su gran sentimiento de pertenencia a la misma.

En el caso de los recursos humanos especializados, se puede considerar que, en esta denominación de origen, sí que reportarían un aumento de la productividad.

En la D.O. Ribera del Duero, la información a la que pueden acceder todas las bodegas la proporciona, en gran cantidad, el Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero. Este consejo utiliza, sobre todo, su pagina web para emitir comunicados tanto a las bodegas inscritas como a los viticultores. Esto provoca un aumento de la productividad, ya que todas las bodegas cuentan con la misma información.

4.2.2. Estímulo a la innovación

El estímulo a la innovación en un distrito industrial se suele dar por la cercanía a centros de investigación o por las relaciones internas entre los diferentes niveles de empresas vinculadas por factores sociales y económicos.

La denominación de origen puede ser, en ocasiones, un obstáculo para la innovación por distintas características que la representan. Estas características pueden ser, por ejemplo, su larga trayectoria en el tiempo, que no incita precisamente a la innovación organizativa sino a la tradición, el ambiente rural al que pertenece, ya que estos lugares pueden ser más reacios a los cambios, y la pertenencia al sector de alimentos tradicionales, que es un sector que no tiene una gran magnitud.

Por otra parte, la D.O. Ribera del Duero es un conjunto de casi 300 bodegas muy parecidas entre sí, por lo que, para conseguir cuota de mercado o ser más eficiente que el resto de las bodegas, cada bodega tiene que buscar la innovación y diferenciación.

Aunque parezca un freno a la innovación por la gran cantidad de normas que impone para poder pertenecer a la D.O. Ribera del Duero, el Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero es un componente fundamental para el aumento de la innovación debido a todos los avances que consigue en colaboración con centros de investigación, con las distintas universidades, con la Junta de Castilla y León, etc.

El Consejo Regulador tiene un reglamento estricto debido a que impone las características mínimas que se deben tener para pertenecer a esta denominación de origen, pero no pone una característica o norma tope. El reglamento deja a los viticultores y bodegas innovar siempre que sea respetando la calidad.

Cuando una bodega busca innovar no puede hacerlo por sí sola. Se tiene que poner en contacto con agentes externos para conseguir ayuda y recursos. En esto juega un gran papel el Consejo Regulador debido a que, normalmente, una pequeña bodega, por sí sola, no sería capaz de conseguir este tipo de relaciones, funcionando el Consejo como garantía para conseguirlas, al ser de una dimensión mucho mayor que una simple bodega.

Existen muchas limitaciones a la hora de innovar en la Ribera del Duero ya que, analizando los agentes de un distrito industrial, se percibe que, por ejemplo, los servicios complementarios son todavía escasos y hay muchos proveedores que tienen que ser buscados fuera de lo que se consideraría el

distrito industrial. Dejando esto a un lado, es cierto que la agrupación de estas empresas ha logrado un aumento de la innovación, tanto por la presión de la competencia que existe como por la ayuda del Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero para conseguir relaciones que impulsen a la innovación.

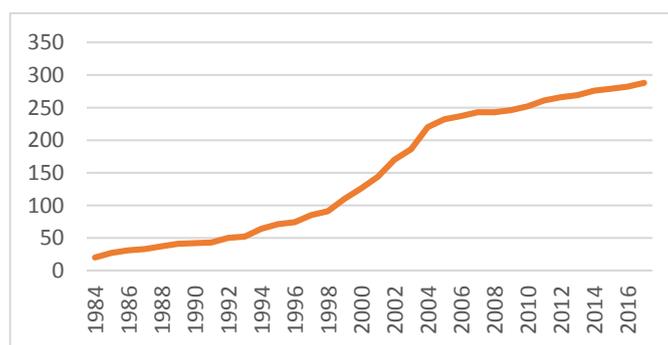
4.2.3. Creación de nuevas empresas

El emprendimiento es clave para el desarrollo de un distrito industrial, debido a que cuantas más empresas lo compongan, mayor será el poder del distrito o de la agrupación de empresas.

El número de bodegas se incrementa a lo largo de los años en la D.O. Ribera del Duero. Esto es consecuencia de que el mercado del vino está en crecimiento por el aumento del consumo de vino y su creciente exportación.

Un gran número de empresarios y viticultores ven una buena idea su introducción en el sector del vino y la creación de una bodega. Además, muchos de ellos ya se dedican a vender su uva a bodegas de la Ribera del Duero encontrando así mayor facilidad en que, al vender su uva a otras bodegas pertenecientes a la denominación de origen, ésta ya cumple los requisitos básicos para poder producir un vino que permita llevar la pegatina acreditativa de la D.O. Ribera del Duero.

Gráfico 2: Evolución del número de bodegas pertenecientes a la D.O. Ribera del Duero



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero

El gran número de viñedos y el aumento del terreno permitido para los mismos hacen más fácil y atractiva la creación de una nueva bodega, pero también existen inconvenientes. El más representativo es que al ser casi inexistentes los proveedores de botellas, barricas, corchos... hace que existan más barreras

de entrada, siendo más difícil encontrar los recursos necesarios para realizar esta actividad productiva.

Las relaciones entre empresas que existen en esta denominación de origen, es decir, la realización de sus actividades de una forma compartida, la competencia o la fabricación de productos complementarios, propician un impulso a la creación de nuevas empresas.

4.3. El efecto distrito

Todas las empresas e instituciones que componen y colaboran con la D.O. Ribera del Duero, la situación geográfica de estas y todas las relaciones ya nombradas anteriormente entre bodegas, proveedores, distribuidores, centros de investigación y entre las personas que conviven en esta zona, provocan un conjunto de ventajas a las que se podría llamar “efecto distrito”.

En la D.O. Ribera del Duero existe una elevada cohesión social y empresarial, provocando que las bodegas que la componen trabajen, en muchas ocasiones, como una sola empresa representada por el Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero. Esto conlleva que estas empresas puedan conseguir unas ventajas competitivas que por separado no lograrían. Estas ventajas o efectos generados pueden resumirse en tres principales: aumento de la productividad, estímulo de la innovación y cooperación y competencia entre empresas.

La cohesión empresarial, la cualificación y especialización de los trabajadores y el efecto experiencia de la D.O. Ribera del Duero en cuanto a la producción de vino y el cultivo de la vid, obtenidas no tanto por la educación formal sino por medios más informales como la cultura y las relaciones entre las personas que conviven en la zona, conllevan a lograr economías de escala que independientemente no podrían obtener y, además, frecuentemente, una reducción de los costes, logrando con ello un aumento de la eficiencia y la productividad.

Por otro lado, otra de las ventajas competitivas que se pueden generar es el estímulo a la innovación. Esto se produce, principalmente, por la gran cantidad de bodegas situadas en una misma zona, lo que impulsa a la innovación para lograr destacar sobre el resto. También se consigue gracias al efecto

aprendizaje que surge en la D.O. Ribera del Duero, ya que un mayor conocimiento de los procesos productivos del vino logra una mayor facilidad para innovar.

Por último, uno de los efectos más característicos del distrito es el de la cooperación y la competencia entre empresas.

En la D.O. Ribera del Duero existe una elevada competencia provocada, sobre todo, por el elevado número de bodegas que la componen y la cercanía entre ellas. Estas bodegas buscan imponerse al resto y, para ello, recurren a la innovación y la diferenciación entre otros recursos.

A parte de la competencia, también existe la cooperación entre empresas. El pilar fundamental de la cooperación entre las bodegas de la Ribera del Duero es su Consejo Regulador. Esta entidad funciona como un órgano regulador de la producción, la calidad, la competencia...

Estas bodegas, con la representación del Consejo Regulador, intentan amoldarse juntas a los cambios que se producen en el entorno, tanto externo como interno, como por ejemplo los cambios en la tecnología o cambios bruscos de demanda.

Otra forma que tiene la D.O. Ribera del Duero de cooperar, es la creación de la Marca Colectiva. El Consejo Regulador representa y crea esta marca, lo que conlleva una elevada inversión con el objetivo de promocionarla y, con esto, promocionar a su vez cada uno de los vinos registrados en él.

Un vino que pertenece a esta Marca Colectiva llevará sobre su botella dos etiquetas, una con la identificación del propio vino y otra que demuestra que pertenece a ella. La Marca Colectiva provoca, principalmente, que estas bodegas luchen unidas por mejorar la notoriedad de la marca, la imagen y la percepción de todos sus vinos, representando, además, un símbolo de calidad.

Después de hablar de muchas de las funciones del Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero, parece que sólo se encarga de la cooperación entre empresas, pero también realiza funciones relacionadas con la competencia. El reglamento de la denominación de origen, regulado y controlado por el Consejo Regulador, controla que la competencia entre las bodegas no sea desleal.

En definitiva, todas estas ventajas competitivas que se producen en la D.O. Ribera del Duero consiguen que ésta destaque en algunos aspectos sobre otras denominaciones de origen, siendo un pilar para su éxito.

5. CONCLUSIONES

De toda la información anteriormente expuesta, se puede concluir que La D.O. Ribera del Duero se trata de una aglomeración de empresas e instituciones que trabajan para producir vino y productos y servicios complementarios a éste.

Poco a poco, se ha ido formando en esta zona una red de empresas muy conectadas entre sí llegando, en muchas ocasiones, a actuar como una única empresa representada por su consejo regulador. Esta red de empresas se ha ido aproximando, aunque no en su totalidad, a lo que se conoce como un distrito industrial.

Uno de los componentes más importantes de esta denominación de origen, vital para su correcto funcionamiento y para lograr todas las ventajas o beneficios que derivan de una aglomeración de empresas, es el Consejo Regulador. Se pueden explicar sus funciones de la siguiente manera:

“La defensa de la Denominación de Origen, la aplicación de su Reglamento, la vigilancia del cumplimiento del mismo, así como el fomento y control de la calidad de los vinos amparados, quedan encomendados al Consejo Regulador de la Denominación de Origen y al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en el ámbito de sus respectivas competencias”. (Art. 3º del Reglamento de la Denominación de Origen Ribera del Duero y de su Consejo Regulador aprobado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en 1992).

Se podrían añadir otras funciones, como la de representación de la aglomeración de bodegas cuando trabajan como una sola, para lograr unos objetivos y para defender sus derechos, así como la de difusor de información de forma continua a bodegas y viticultores.

En esta denominación de origen podemos encontrar todo tipo de agentes necesarios para poder ser considerada un distrito industrial. Estos agentes serían las empresas que se dedican a la misma actividad principal, es decir, las

bodegas, las instituciones afines públicas y privadas, las empresas auxiliares (proveedores, empresas cliente y distribuidoras) y empresas de sectores afines que realizan productos complementarios como el enoturismo.

La aglomeración de los diferentes agentes que componen esta denominación de origen, además de los distintos factores sociales que se dan en la zona, provocan la colaboración entre empresas, proveedores, centros de investigación e instituciones. A su vez, éstas, consiguen ciertas ventajas competitivas como el aumento de la productividad, el impulso a la innovación y la cooperación y la competencia entre empresas. A estas ventajas, en un distrito industrial, se las denominaría “efecto distrito”.

En la D.O. Ribera del Duero encontramos un claro obstáculo para conseguir estas ventajas: la escasa variedad de uno de sus agentes, los proveedores. Esto provoca que la innovación se complique, el aumento de la productividad sea menor y la cooperación empresa-proveedor prácticamente sólo aparezca con los viticultores.

Por otro lado, en esta aglomeración de empresas, se pueden conseguir estas ventajas competitivas de otras muchas maneras. El impulso a la innovación lo consigue gracias a la gran cantidad de empresas y la proximidad entre ellas, la colaboración con centros de investigación, universidades y distintas instituciones y, también, gracias al efecto experiencia y el efecto aprendizaje, que provoca un mayor conocimiento de los procesos productivos del vino y, con ello, una mayor facilidad de innovación.

Día a día las bodegas, sobre todos las más grandes, trabajan para conseguir innovar y, de este modo, diferenciarse del resto. Esta diferenciación puede darse con la mejora de los sistemas de cultivo de la vid, nuevas técnicas de prensado o la creación de productos innovadores, como sería el caso del vino 0% alcohol que apareció por primera vez en Bodegas Emina (Valladolid)

La cultura y la cercanía, en su día a día, de las personas que trabajan en esta denominación de origen, provoca un aumento de la cualificación y especialización, provocando a su vez un aumento de la productividad. Además, otros factores que provocan un aumento de la productividad son las economías

de escala y la reducción de costes que consiguen gracias al efecto experiencia que aparece por la larga trayectoria de esta actividad económica en la zona.

El efecto o ventaja más relevante es la cooperación entre empresas. Esto se logra, sobre todo, gracias al Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero, que representa a las empresas y las ayuda a conseguir objetivos que en solitario no serían capaces de lograr.

La cooperación entre empresas en esta denominación de origen ha fomentado la creación de instituciones que engloben a varias empresas para poder luchar con más fuerza por sus objetivos. Un claro ejemplo es el de la Asociación Empresarial de Bodegas Acogidas a la D.O. Ribera del Duero (ASEBOR), que ofrece distintos servicios a las bodegas como foros de debate, una plataforma comercial, apoyo inter-asociativo, representación institucional, información periódica... todo ello destinado a defender los intereses de sus miembros.

En definitiva, la cooperación se puede dar de tres formas diferentes: entre bodegas (horizontal), entre bodegas y proveedores (vertical hacia atrás) o entre bodegas y empresas cliente o distribuidoras (vertical hacia delante). De estas tres opciones, las más destacadas en esta denominación de origen son la primera y la tercera, debido a que los proveedores son escasos. En alguna ocasión puede aparecer la cooperación bodega-proveedor, pero siempre con los viticultores.

En resumen, la situación geográfica, la cultura de la zona, la cooperación de las empresas, el trabajo de las bodegas como una sola y las relaciones de confianza que logran los distintos agentes que componen la D.O. Ribera del Duero, son la mezcla fundamental para lograr unas economías externas y unas ventajas competitivas que no podría lograr una empresa en solitario, pudiéndose considerar la clave del éxito de esta denominación de origen.

Tras analizar toda esta información, llegamos a la conclusión de que la D.O. Ribera del Duero se podría considerar un distrito industrial en formación o desarrollo. Encontramos numerosas características que se asemejan a las de un distrito industrial, pero existiendo a su vez algunas deficiencias que se han ido puliendo lentamente a lo largo de sus más de 30 años de vida como

denominación de origen y los más de 100 años de muchas de las bodegas que la componen.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio J., Sánchez J.L., Alonso J.L. y Rodero V (2008). "La Ribera del Duero, geografía de un medio innovador en torno a la vitivinicultura". *Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, Vol XII (277) (Universidad de Barcelona). Fecha de último acceso: 07/05/2018. <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-277.htm>
- Becattini, G. (1979). *Scienze economica e trasformazioni socile*, La Nuova Italia, Firenze. Recuperado el 20 de febrero de 2018.
- Boix R. y Galletto V. (2005). *Sistemas locales de trabajo y distritos industriales Marshallianos en España*. (Documento de trabajo). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Fecha de último acceso: 03/04/2018. <http://www.ecap.uab.es/RePEc/doc/wpdea0514.pdf>
- Boix R. y Galletto V. (2006). *El nuevo mapa de los distritos industriales de España y su comparación con Italia y el Reino Unido*. (Documento de trabajo). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. Fecha de último acceso: 02/04/2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2115914>
- Molina F.X. y Ares A. (2007). *Factores inhibidores de la relocalización de actividades en los Distritos Industriales. El caso de la cerámica de Castellón*. Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol 17, pp. 9-30. Fecha de último acceso: 05/04/2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533269>
- Molina F.X., Capó J. y Espósito M. (2010). *La universidad en los distritos industriales ante el cambio en el contexto competitivo. Análisis del distrito industrial textil valenciano*. Journal of Regional Research, nº 19, pp. 137-145. Fecha de último acceso: 15/04/2018. <https://investigacionesregionales.org/article/la-universidad-en-los-distritos-industriales-ante-el-cambio-en-el-contexto-competitivo-analisis-del-distrito-industrial-textil-valenciano/>
- Navas J.E. y Guerras L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Civitas. Madrid
- Navas J.E. y Guerras L.A. (1998). *Casos de dirección estratégica de la empresa*. (5ª Edición). Civitas. Madrid
- Navas J.E. y Guerras L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª Edición). Civitas. Madrid
- Ottati G. (2006). El "efecto distrito": algunos aspectos conceptuales de sus ventajas competitivas. *Economía Industrial*. 359, 73-80. Fecha de último acceso: 10/06/2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1993816>
- Ottati G. (1996). El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*. 754, 85-95. Fecha de último acceso: 12/06/2018. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12160>

Soler V. (2018). *Preámbulo: los distritos industriales, como una oportunidad competitiva*. Publicaciones Cajamar. Fecha de último acceso: 01/06/2018. <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-13-los-distritos-industriales/216/>

Stindl J. (1945). *Small and Big Business; economic problems of the size of firms*. Basil Blackwell, pp. 45-46.

WEBGRAFÍA:

Asociación Empresarial de Bodegas D.O. Ribera del Duero, ASEBOR (sede web). Actualizado en mayo de 2015. Fecha de último acceso: 08/05/2018. <http://www.asebor.com/la-asociacion/>

Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN). Informe ACEVIN 2017 (2018). Fecha de último acceso: 20/05/2018. <http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=149>
<https://www.wineroutesofspain.com/bd/archivos/archivo873.pdf>

Bodegas Protos: Actualidad: Notas de Prensa (sede web). Actualizado el 23 de mayo de 2018. Fecha de último acceso: 03/06/2018. <https://www.bodegasprotos.com/es/actualidad/>

Bodegas Pinna Fidelis: Historia (sede web). Actualizado el 12 de febrero de 2018. Fecha de último acceso: 03/06/2018. <https://www.pinnafidelis.com/es/pagina/4-historia>

D.O. Ribera del Duero (sede web). Actualizado el 10 de junio de 2018. Fecha de último acceso: 13/06/2018 <https://www.riberadelduero.es/>

La Ruta del Vino Ribera del Duero (sede web). Actualizado el 24 de mayo de 2018. Fecha de último acceso: 26/05/2018. <http://www.rutadelvinoriberadelduero.es/es/estatutos>

NOTAS DE PRENSA:

La D.O. Ribera de Duero, mejor región vitivinícola del mundo según los 'Wine Star Awards (online). Eurpapress Digital. Publicado el 14 de noviembre de 2012. Fecha de último acceso: 15/04/2018. <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-do-ribera-duero-mejor-region-vitivinicola-mundo-wine-star-awards-20121114145000.html>

Pepe Mendoza: 'La innovación, siempre con mucha sensibilidad y mirando hacia atrás. *La Semana Vitivinícola*. Publicado el 15 de febrero de 2018. Fecha de último acceso: 29/04/2018. <http://www.sevi.net/es/3513/23/11572/Pepe-Mendoza-%E2%80%98La-innovaci%C3%B3n-siempre-con-mucha-sensibilidad-y-mirando-hacia-atr%C3%A1s%E2%80%99-vicent-escamilla-vino-pepe-mendoza-enrique-mendoza-grandes-pagos-de-esp%C3%B1a-gpe-tecnologia-bodega-viticultura.htm>

Ribera del Duero y la Universidad de León trabajan en la mejora de la producción vinícola a través de la I+D. *La Semana Vitivinícola*. Publicado el 23 de marzo de 2018. Fecha de último acceso: 25/04/2018. <http://www.sevi.net/es/3516/67/11732/Ribera-del-Duero-y-la-Universidad-de-Le%C3%B3n-trabajan-en-la-mejora-de-la-producci%C3%B3n-vin%C3%ADcola-a-trav%C3%A9s-de-la-ID-ribera-del-duero-vino-bodegas-tempranillo-tinta-fina-viticultura-enolog%C3%ADa-Enolog%C3%ADa.htm>

La Ruta Ribera del Duero bate récord de visitas en 2016 con 351.389 turistas. *La Vanguardia*. Publicado el 7 de abril de 2017. Fecha de último acceso: 07/06/2018. <http://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20170407/421522463288/la-ruta-ribera-del-duero-bate-record-de-visitas-en-2016-con-351389-turistas.html>