

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL MODELO DE ABC FRENTE AL MODELO DE VOLUMEN

Vicente Pinilla*⁺

Marta Fernández Olmos**

Juan Ramón Ferrer⁺⁺

Raúl Serrano⁺**

*Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Zaragoza

** Departamento de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Zaragoza

⁺ Instituto Agroalimentario de Aragón (IA2)

⁺⁺ Departamento de Economía Agraria, Estadística y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid

Este trabajo ha sido financiado por la Asociación de Bodegas por la Calidad (ABC), de la Denominación de Origen Calificada Rioja, a través del contrato de asistencia técnica 2025/0299 de la Oficina de Transferencia de Investigación de la Universidad de Zaragoza

Zaragoza, 26 de septiembre de 2025

Resumen ejecutivo

1. En este informe se contrasta el impacto social y económico del modelo representado por las bodegas de la Asociación de Bodegas por la Calidad (ABC en adelante) frente al conjunto de las bodegas de la Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja en adelante) y cuando es posible frente a un grupo de bodegas con estrategias claramente basadas en el volumen. Se han utilizado los datos correspondientes a bodegas de la DOCa Rioja procedentes de tres encuestas realizadas en los últimos años por miembros del equipo de investigación. Además, se ha realizado una encuesta específica a las bodegas de ABC con idénticas preguntas a las de las encuestas previamente disponibles. Finalmente, se ha complementado esta información con la obtenida de la base de datos del Sistema de Balances Ibéricos (SABI). Todos los resultados obtenidos se derivan del análisis estadístico de estas fuentes. Obviamente trabajamos siempre con medias, lo que quiere decir que los datos no reflejan los casos particulares de cada bodega.

Caracterización de los modelos de negocio

2. En primer lugar, hemos tratado de caracterizar el modelo de las bodegas ABC y compararlo con el predominante en las bodegas de la DOCa Rioja, que denominaremos a partir de ahora bodegas no-ABC. Los resultados sugieren que las bodegas ABC se caracterizan por una mayor trayectoria histórica, una superficie destinada a la producción de uva propia más amplia y una estrategia comercial orientada a los segmentos de alta gama, mientras que las bodegas no-ABC se encuentran más concentradas en el segmento económico. De hecho, se constata una orientación clara de las bodegas ABC hacia vinos premium, lujosos e icónicos, en contraste con las bodegas no-ABC, que concentran su producción en el segmento económico. Este hallazgo refuerza la idea de que el modelo ABC apuesta por una estrategia de diferenciación y valor añadido, mientras que las no-ABC se orientan mucho más a una estrategia de volumen y precios accesibles.
3. Las bodegas ABC se caracterizan también por una mayor orientación internacional y una diversificación horizontal más amplia en términos de actividades complementarias, aunque estas actividades representan una proporción modesta de sus ingresos. En términos de diversificación vertical, las bodegas no-ABC dependen más de su propio viñedo, mientras que las ABC tienden a externalizar parte de su producción, lo que puede interpretarse como una búsqueda de flexibilidad y eficiencia en la gestión de insumos. Respecto a la diversificación

geográfica, las bodegas ABC muestran una mayor orientación exterior, con menores porcentajes de ventas en el mercado doméstico tanto en volumen como en valor, mostrando una estrategia más profunda de internacionalización.

4. En cuanto a estrategias competitivas, las bodegas ABC se orientan hacia la diferenciación: nuevos productos, refinamiento de la calidad, marca, reputación, I+D e innovación en marketing. Por el contrario, las no-ABC se centran más en la estrategia de costes, con énfasis en precios bajos, reducción del coste unitario y presencia en segmentos de bajo precio.
5. Se ha confirmado que las bodegas ABC actúan como motores de transformación del sector, vinculando competitividad internacional con innovación y valor añadido, mientras que las no-ABC sostienen el grueso de la producción, pero bajo modelos más convencionales y sensibles a factores de coste.

Impactos económicos

6. El modelo de generación de valor ABC presenta una situación más equilibrada desde el punto de vista financiero, teniendo en promedio una supervivencia mayor y un tamaño medio superior al del resto de empresas de la DOCa Rioja, lo que posiciona a este modelo con una clara ventaja competitiva para la sostenibilidad económica tanto de la cadena de valor como del entorno. Las bodegas ABC son empresas con mayor generación de valor, tanto en términos de ingresos de explotación (2,5 veces mayor que la media de las de la DOCa Rioja), como de cifra media de activo en balance (77% mayor) y con un resultado del ejercicio mayor (83% superior a la media). Un empleado del modelo ABC, genera 312 mil euros anuales por empleado y un beneficio de 76 mil euros por empleado. El modelo de bajo coste ofrece peores resultados de manera recurrente y por consiguiente un mayor riesgo para la sostenibilidad económica de la industria.
7. Las bodegas ABC presentan un modelo más diversificado. Desde el punto de vista estratégico la posición financiera está más diversificada en el modelo ABC en cuanto a su portfolio. Ello permite gestionar mejor los riesgos en entornos tan cambiantes como el actual y además implica efectos de arrastre positivo sobre otros sectores.
8. Las bodegas ABC presentan una alta capacidad de resiliencia forjada sobre la transformación. Se encuentran dispuestas a asumir cambios significativos y cualitativos tanto en la organización como en sus funciones. Muestran capacidad de cambiar significativamente la estructura interna y los mecanismos de retroalimentación de la explotación en respuesta a perturbaciones graves

o a tensiones duraderas que hicieran imposible seguir como hasta ahora. En consecuencia, presentan una mayor proactividad ante los cambios. Por ello tienen perspectivas de sostener e incrementar en el tiempo su impacto social y económico.

9. Las empresas ABC tienen relaciones más estrechas con proveedores y clientes, con otras bodegas de la DOCa Rioja, con organismos, centros de investigación e institutos de comercio exterior. Ello es fundamental para el territorio ya que las redes con empresas del entorno, con instituciones y organismos, se han mostrado como un elemento fundamental para mejorar la ventaja competitiva en una determinada región productora de vino.

Impactos sociales: empleo

10. Las bodegas ABC, pagan un salario medio mayor al del resto de empresas de la DOCa Rioja (un 33 % superior). En términos relativos muestran un mayor gasto en personal respecto al ingreso de la empresa. Por ello tienen un mayor impacto socio-económico en su territorio. Además de crear más empleo y pagar mejores salarios.
11. Las bodegas ABC presentan un modelo de empleo más estable y que apuestan por la formación. Tienen más trabajadores con estudios universitarios y muestran una mayor probabilidad de tener profesionales en enología y en gestión empresarial. También se distinguen por contar con mayores competencias lingüísticas. Todas tienen algún empleado con dominio del inglés y el francés, además de una mayor presencia de empleados que dominan otros idiomas.

Impacto fiscal

12. El modelo ABC genera un beneficio medio mayor, tiene más impacto fiscal y por consiguiente genera mayor valor social. Su resultado es un 83 % mayor al medio de las bodegas de la DOCa Rioja con las que se han comparado (EBIT 92.5% mayor, EBITDA 87%). Es claramente muy superior al resultado que presentan las micro-empresas de la región, pero también cuando se las compara con empresas de una mayor dimensión. El modelo ABC genera dos veces más de beneficio por empleado que las bodegas no-ABC. En término medio, las bodegas ABC retornan a la sociedad a través del impuesto de sociedades el doble del de las bodegas de la denominación de origen. El impacto fiscal por empleado también es mayor

Impactos reputacionales, internacionalización, construcción de marca

13. Ante la presión competitiva muchas bodegas se orientan al modelo de volumen o de reducción de costes con efecto negativos en la reputación de los vinos de la denominación. El modelo

adoptado por las bodegas ABC, está basado en la calidad, creación de valor, reputación de marca e internacionalización. En el medio y largo plazo el esfuerzo conjunto de este grupo de bodegas, junto a otras de la industria que apuestan por la calidad, puede trasladarse al sostenimiento de la reputación de los vinos de la DOCa Rioja, lo que reforzaría sus beneficios sociales y económicos.

14. La marca es en el caso de las bodegas ABC el primer motivo de su elección por los consumidores en el mercado mientras que en el conjunto de las de la DOCa Rioja, o en las de bajo coste dentro de esta, es la denominación de origen a la que pertenecen. El cuidado por la reputación de marca, se traslada a los mercados internacionales. Las bodegas ABC, concentran su actividad exportadora en los vinos premium, lujosos e icónicos. Dada la tendencia hacia la premiurización que existe en el mercado global, esta orientación ofrece mejores perspectivas para el futuro.
15. Las bodegas ABC exportan un número significativamente mayor de etiquetas y a un mayor número de países, además de que el mercado internacional representa una parte mucho más de sus ventas que en las bodegas de la DOCa Rioja. Su impacto en términos de comercio exterior es mayor.

Impacto en innovación y digitalización

16. El modelo ABC es más innovador, se sitúa en una mejor posición para enfrentar los rápidos en los patrones de consumo. Las bodegas de ABC son más intensas en I+D, además, son empresas muy comprometidas con su red empresarial, con otras bodegas, empresas de investigación y desarrollo, socios de la cadena de suministro, organizaciones no gubernamentales para el desarrollo tecnológico y en materia de digitalización. Sus fuertes vinculaciones con su ecosistema de red generan un impacto positivo en el territorio a través de la difusión de la innovación.
17. Las bodegas ABC muestran una mayor capacidad de adopción tecnológica, con un entorno de comunicaciones/redes, software relevante, y/o instalaciones de hardware que permiten su implementación. Poseen, en términos comparados un personal más capacitado, con las habilidades requeridas para la digitalización (incluyendo habilidades de gestión).

Impacto en sostenibilidad ambiental

18. El modelo ABC, presenta mayor orientación hacia la sostenibilidad, muestra más interés por las políticas medioambientales y por las políticas de sostenibilidad. De ello se deriva un menor impacto medioambiental de su actividad económica, alineándose de esta forma con las estrategias de mitigación y adaptación frente al cambio climático.