



Documento de trabajo

SEMINARIO PERMANENTE DE CIENCIAS SOCIALES

ESTRATEGIA COMPETITIVA BASADA EN EL RECONOCIMIENTO LEGAL DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO: LOS VINOS DE PAGO EN CASTILLA-LA MANCHA

Ricardo Martínez Cañas

SPCS Documento de trabajo 2009/12

<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

© de la edición: Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca.

Autor:
Ricardo Martínez Cañas
Ricardo.Martinez@uclm.es

Edita:

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca
Seminario Permanente de Ciencias Sociales
Directora: Silvia Valmaña Ochaita
Secretaria: María Cordente Rodríguez
Avda. de los Alfares, 44
16.071–CUENCA
Teléfono (+34) 902 204 100
Fax (+34) 902 204 130
<http://www.uclm.es/CU/csociales/DocumentosTrabajo>

I.S.S.N.: 1988-1118 (ed. en línea)
D.L.: CU-532-2005

Impreso en España – Printed in Spain.

ESTRATEGIA COMPETITIVA BASADA EN EL RECONOCIMIENTO LEGAL DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO: LOS VINOS DE PAGO EN CASTILLA- LA MANCHA

Ricardo Martínez-Cañas¹

Área de Organización de Empresas - Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

El presente trabajo analiza el empleo de la Denominación de Origen De Pago por parte de los productores vitivinícolas. La inclusión de los productores dentro de esta denominación les facilita una sólida base para desarrollar estrategias competitivas diferenciadas gracias al reconocimiento legal de la calidad y a la certificación de todas las fases del proceso de elaboración. El análisis del sector indica que aunque actualmente existen pocas bodegas acogidas bajo este calificativo, su orientación hacia una elevada calidad les permite aprovechar oportunidades estratégicas derivadas del reconocimiento en el mercado del producto, así como la percepción de una calidad superior. Como más alto reconocimiento que puede alcanzar un viticultor esta denominación recoge y certifica en su concepto el origen, la experiencia, la tradición y la diferenciada elaboración de productos de alta calidad vinculando el terruño con el vino elaborado. Como ejemplo se analiza la estrategia desarrollada por los productores acogidos a esta denominación en la región de Castilla-La Mancha.

Palabras clave: Estrategia competitiva, diferenciación, denominación de origen de pago, ventaja competitiva, vino de calidad, Castilla-La Mancha.

Indicadores JEL: L66, L11, M10.

¹ Autor para correspondencia: Facultad de Ciencias Sociales, Avenida.de los Alfares, 44. C.P.16071, Cuenca. Tel. +34 902 204 100 Ext. 4241, fax: +34 902 204 130. Dirección de correo electrónico: Ricardo.Martinez@uclm.es

ABSTRACT

This paper analyzes the use of the Denomination of Origin de Pago (D.O. de Pago) for wine producers. This appellation acquired by producers can be used as a solid basis to attach differentiated competitive strategies by the legal recognition of the quality and certification of all stages in the wine producing process. A brief sector analysis indicates that although there are currently few wineries benefiting under this description, the winemakers orientation towards high quality allows them to take advantage of strategic opportunities from the recognition of their wines in the market and also enhance the perception of higher quality. As the highest recognition that can achieve in Spain this concept includes and certifies the origin, experience, tradition and development of differentiated high quality products by linking the land with the wine produced. As an example we analyze the competitive strategy developed by producers using this recognition in the region of Castilla-La Mancha.

Keywords: Competitive strategy, differentiation strategy, Denomination of Origin, competitive advantage, quality wine, Castilla-La Mancha.

JEL codes: L66, L11, M10.

1. INTRODUCCIÓN

El sector vitivinícola en Castilla-La Mancha posee un carácter estratégico para la región ya que supone la principal fuente de ingresos de 50.000 familias. Además, la región representa la mayor superficie de viñedo del mundo, con cerca de 600.000 hectáreas cultivadas, lo que representa alrededor del 50% del viñedo de España, el 17,6% del europeo y el 7,6% del mundo (Consejería de Agricultura de la JCCM, 2007).

Desde el punto de vista de la agricultura vitivinícola, la región de Castilla-La Mancha es una de las más productivas de España y anualmente produce entre 20 y 25 millones de hectolitros (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, MAPA, 2009). Este dato indica que las plantaciones de viñedos en esta región buscan aprovechar la riqueza de la tierra desarrollando una agricultura extensiva donde generalmente prima la productividad por hectárea y la elaboración de vinos de mesa o de baja calidad. Los

datos de la Consejería de Agricultura de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (2007) muestran que en entre vinos de mesa y mostos se reparta un 72% de la producción media anual. A este dato hay que sumar que un 17% de la cosecha se dedica a alcoholes y otros productos destilados. Por el contrario, sólo el 6% de la producción son vinos de calidad con alguna denominación que incremente su valor añadido. Además un 5% son Vino de la Tierra de Castilla que es un tipo de calificación creada para facilitar la identificación en el mercado de vinos que responden a las demandas de una parcela de mercado distinta a la que opta por Denominaciones de Origen (D.O.), y que estaría relacionada con la búsqueda de una buena relación calidad-precio. Finalmente, el vino de alta calidad, reconocido como vino con Denominación de Origen de Pago (D.O. De Pago) que no representa ni un 1% del total (MAPA, 2009).

En cuanto a los vinos de calidad reconocida a través de denominaciones de origen, de las más de 80 denominaciones existentes en España, en Castilla-La Mancha existen nueve D.O.: Almansa, La Mancha, Manchuela, Méntrida, Mondéjar, Ribera del Júcar, Uclés, Valdepeñas y Jumilla (que tiene parte de su superficie en la Región de Murcia) y seis D.O. de Pago: Finca Élez, Dominio de Valdepusa, Pago Guijoso, Dehesa del Carrizal, Pago Campo de La Guardia y Pago Florentino. Estos Pagos están reconocidos por la ley de la viña y el vino (2003) que garantiza legalmente que los vinos elaborados bajo esta certificación: tienen orígenes muy especiales como vinos singulares, tienen una filosofía basada en una estrecha relación entre la viña y la bodega y que cuentan con una calidad excepcional de producto reconocida en el mercado.

Por tanto, y tras esta breve revisión a los productores orientados a la calidad dentro del sector, se puede afirmar que en Castilla-La Mancha existen dos grandes aproximaciones para entender las estrategias de los bodegas dentro del sector vitivinícola. Por un lado la perspectiva tradicional o cuantitativa donde los productores (representados principalmente a través de cooperativas agrícolas y de grandes marcas productoras) desarrollan de forma general una estrategia de líderes en costes (Porter, 1980) gracias a la gran productividad de su tierra. Además, su estrategia está fuertemente ligada con otros aspectos relacionados con las variedades y métodos de cultivo, la tecnología enológica empleada y la relación calidad-precio con la que se identifican en el mercado. Y por otro lado, la perspectiva cualitativa que supone la apuesta de un ínfimo porcentaje del sector que está representado en pequeños

viticultores que buscan principalmente obtener el reconocimiento que merece el vino de calidad. Estos bodegueros basan su estrategia competitiva en posicionar su producto en una clara estrategia de diferenciación en un nicho concreto de mercado (Porter, 1980): los vinos de alta calidad. Por tanto, su estrategia estaría fundamentada en la base legal que certifica tal reconocimiento y que les permite garantizar en el mercado el carácter único y distinguido de sus vinos.

En este trabajo vamos a analizar el valor de esta distinción legal como fuente de la estrategia de negocios y por ende de la ventaja competitiva de las únicas seis bodegas acogidas a esta denominación en la región de Castilla-La Mancha. Para ello en el siguiente epígrafe se analizan las características del sistema de reconocimiento de la calidad del vino en España. En el tercer epígrafe nos centramos en las características de la D.O. De Pago. En el cuarto epígrafe estudiamos la estrategia y hechos diferenciados de cada una de las bodegas acogidas a esta denominación. Finalmente recogemos una serie de conclusiones sobre este trabajo.

2. EL SISTEMA DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN EN ESPAÑA

Según el MAPA (2009) las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) constituyen el sistema utilizado para el reconocimiento de una calidad diferenciada, consecuencia de características propias y diferenciales, debidas al medio geográfico en el que se producen las materias primas, se elaboran los productos, y a la influencia del factor humano que participa en las mismas. Por tanto, es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio (p.e. vino, queso, carne, aceite, etc) cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se producen, transforman y elaboran. Es decir, se emplea para proteger legalmente ciertos alimentos que se producen en una zona determinada, contra productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales tras un largo tiempo de elaboración o cultivo.

Actualmente, la Unión Europea aplica en todos los estados miembros una política común de valoración y promoción de la calidad alimentaria a través de unos sistemas cuyo principal objetivo es reconocer la calidad y personalidad de los productos

amparados por ellos (Martin, 2009). España fue pionera, ya desde 1932, en la conceptualización de las D.O. y actualmente según la Ley del vino y la viña (2003) está regulada por el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (INDO) y es ejecutada por Consejos Reguladores locales. La Rioja fue la primera región en crear un Consejo Regulador en 1926, seguida por Jerez y Málaga. La legislación gira en torno al sistema de D.O. que fue revisado cuando España se incorporó a la Unión Europea en 1986. Como en todos los países de la UE, el vino de España está dividido en dos categorías muy diferenciadas por su naturaleza: vino de mesa y vino de calidad (Vino de Calidad Producido en región Demarcada o V.C.P.R.D.) (Martin, 2009).

El vino de mesa se puede dividir a su vez en tres categorías:

- VdlT (Vino de la Tierra): vino de una región demarcada que todavía no tiene D.O., pero que tiene un carácter identificable como local de su región. Equivalente a un vin de pays francés.
- VC (Vino Comarcal): categoría de calidad inferior a la anterior y por tanto no tiene grandes pretensiones de calidad. Los productores pueden incluir una fecha en la etiqueta.
- VdM (Vino de Mesa): se trata de vino elaborado a partir de uvas de viñedos no clasificados o de vino que ha perdido su clasificación por ser una mezcla de diferentes regiones clasificadas. La etiqueta no indica la cosecha.

En cuanto a los vinos de calidad, la ley reconoce los siguientes tipos:

- VdCIG (Vinos de Calidad con Indicación Geográfica): vinos elaborados en una región determinada con aspiración a convertirse en DO.
- D.O. (Denominación de Origen): equivalente aproximado de las *Appellation d'Origine Contrôlée* francesas. Éstos son los vinos clásicos y mejor conocidos en España. Cada DO dispone de su propio Consejo que, junto con el gobierno local y el INDO, decide sobre temas de control de calidad tales como las producciones y las variedades de uvas permitidas.
- D.O.Ca. (Denominación de Origen Calificada): esta categoría entró en vigor en 1991 con la concesión de una DOC a La Rioja. Está reservada a los vinos que

cuentan con una larga tradición de alta calidad. Las regulaciones son más estrictas e incluyen una cata rigurosa.

- D.O. De Pago (Denominación de Origen de Pago): es la categoría superior que puede alcanzar un vino. En ella se incluyen los caldos de reconocido prestigio y características distintivas de un terruño o área geográfica determinada.

Sintetizando las diferentes clasificaciones vitivinícolas, se puede afirmar que esta clasificación se centra en tres factores diferenciados que se tienen en cuenta para evaluar el control de calidad del vino y que son: el origen territorial, el tipo de variedad de uva utilizada y el método histórico/tradicional utilizado en la elaboración.

Por tanto, se ha de considerar que los productores que se acogen a la denominación de origen, se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción, como es el caso del vino con D.O. de Pago, cuyo máximo reconocimiento permite a los productores situar su producto un escalón por encima de las Denominaciones de Origen Calificada existentes en regiones como Rioja y Ribera del Duero. De esta forma, la ventaja fundamental de la denominación de origen es que garantiza legalmente al consumidor un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas en el vino etiquetado (Bello y Gómez, 1996). A cambio, los productores obtienen una protección legal contra la producción o elaboración de tales productos en otras zonas, aunque se utilicen los mismos ingredientes y procedimientos, que les permite influir sobre el precio final de éstos. También esta figura fomenta la organización del sector productivo y facilita el acceso de productores a mercados nacionales e internacionales (Briz, 1999).

3. D.O. DE PAGO

Considerando que este trabajo se centra en el máximo escalón de reconocimiento en España se procede a identificar al vino de Pago como un indicativo geográfico y de calidad para vinos que garantiza que ese vino es de calidad referenciada y que se produce en un lugar con características muy concretas que la diferencian de otras zonas de su entorno. Como se indicó anteriormente, esta indicación geográfica está

reglamentada por la Ley de la viña y el vino (2003) donde se estipula que los vinos acogidos a estas denominaciones de Vino de Pago deben cumplir estos requisitos:

1. El pago debe ser reconocido con un nombre vinculado de forma tradicional al cultivo de los viñedos de los que se obtiene este Vino de Pago y su extensión debe ser inferior al término municipal donde se ubique.
2. Si la totalidad del pago se encuentra en el ámbito de una D.O.Ca, se podrá llamar Vino de Pago Calificado siempre que cumpla los requisitos exigidos a los vinos de la D.O.Ca.
3. Estos Vinos de Pago serán elaborados y embotellados por quienes ostenten la titularidad de los viñedos ubicados en el pago, en bodegas situadas en la proximidad del pago.
4. Toda la uva que se destine al vino deberá proceder de viñedos ubicados en el pago.
5. En la elaboración del vino se implantará un sistema de calidad integral en todas las fases.
6. Cada vino deberá contar con un órgano de gestión sujeto a la legislación de las Comunidades Autónomas.

Por tanto, la ley describe esta figura como D.O. muy especiales que protegen y amparan vinos singulares, nacidos de una estrecha relación entre viñedo y bodega, algo similar al concepto francés del *Chateau*. Estos Vinos de Pago deben contar con una calidad excepcional reconocida tanto por los especialistas como por el consumidor. Por tanto, la D.O. de Pago sólo puede solicitarse por bodegas de contrastada calidad y trayectoria. De esta forma, y como recoge la ley, se exige que para poder solicitar la calificación de D.O. de Pago que de forma continuada se hayan obtenido en los últimos años altas calificaciones por la crítica especializada y también el reconocimiento público de la calidad de sus vinos. Además, por supuesto, de cumplir con los requisitos exigidos para ser Vinos de Pago de especiales características del medio natural, las variedades de uvas utilizadas, procesos de calidad, etc.

Las bodegas con D.O. de Pago se caracterizan por seguir una estrategia totalmente diferenciada al modelo de bodega industrial que predomina en Castilla-La Mancha. Este

modelo se ha caracterizado tradicionalmente tener grandes empresas y cooperativas así como de producciones muy altas de vinos de marca hechos con uvas –a menudo compradas– de varias procedencias. Desde principios del siglo XXI, un pequeño grupo de productores ha emprendido el camino opuesto buscando bajas producciones, uvas obtenidas exclusivamente de una misma finca, y sobre todo orientarse hacia el mercado a partir del concepto de la calidad.

El fenómeno de los vinos de pago está teniendo una notable aceptación y actualmente otros pequeños productores buscan acreditar que las condiciones y el proceso vitivinícola que se desarrolla en sus bodegas. Castilla La Mancha es la CC.AA. donde más D.O. de Pago hay de toda España². Las seis bodegas se reparten entre diferentes zonas geográficas de las provincias de Albacete, Toledo y Ciudad Real.

- D.O. Finca Élez (El Bonillo – Albacete)
- D.O. Dominio de Valdepusa (Malpica de Tajo – Toledo)
- D.O. Guijoso (El Bonillo – Albacete)
- D.O. Dehesa del Carrizal (Retuerta del Bullaque – Ciudad Real)
- D.O. Pago Campo de La Guardia (La Guardia – Toledo)
- D.O. Pago Florentino (Malagón – Ciudad Real)

4. BODEGAS CON D.O. DE PAGO EN CASTILLA-LA MANCHA

A continuación se recogen algunos aspectos de la historia, propiedad, características del terreno, variedades y características de estas bodegas. Sin ánimo de ser exhaustivos, se pretende mostrar que su estrategia sigue la filosofía de elaborar vino de calidad vinculándolo con el terruño en el que se realiza.

² Con datos de 2009 en España sólo dos Comunidades Autónomas tienen bodegas acogidas con este distintivo. Además de Castilla-La Mancha, en la Comunidad Foral de Navarra son tres los Pagos reconocidos y que cumplen los criterios reglamentados en la Ley Foral 16/2005, de 5 de diciembre, y en el Decreto Foral 56/2006 de 6 de agosto. Estas bodegas son: el Pago Señorío de Arinzano, Pago Prado de Irache y Pago de Otazu.

4.1. Domino De Valdepusa – Pagos de Familia

El Dominio Valdepusa está situado en la finca Casa de Vacas, en el término toledano de Malpica de Tajo. Tiene una plantación de 42 hectáreas de viñas que incluyen la viña original (14 ha) de cepas Cabernet Sauvignon plantadas en 1974 por Carlos Falcó, el Marqués de Griñón y propietario de la finca. La finca es original de su familia desde el siglo XIII. Las variedades de este pago son Syrah, Cabernet-Sauvignon, Petit Verdot, Merlot y Graciano. La Orden de 19 de julio de 2002, de la Consejería de Agricultura, modificada por la Orden de 20 de julio de 2005, reconoce la D.O. Dominio de Valdepusa para determinados vinos de calidad producidos en dicho pago vitícola.

4.2. D.O. Pago Finca Élez

La Denominación de Origen Finca Élez fue reconocida como vino de pago en julio de 2002 por el Gobierno de Castilla-La Mancha. Dicho pago vitícola, formado por un total de 33 hectáreas de viñedo, está ubicado en el municipio de El Bonillo (Albacete), en plena Sierra de Alcaraz, a 1.080 metros de altitud, donde goza de un microclima privilegiado. Las variedad de uva blanca es la Chardonnay y las de uvas tintas: Cabernet-Sauvignon, Merlot, Tempranillo y Syrah. El viñedo y la bodega son propiedad de la familia Manzaneque y la transformación de las uvas cosechadas en estos viñedos se realiza en la bodega ubicada en la propia finca. La Orden de 19 de julio de 2002, de la Consejería de Agricultura, modificada por la Orden de 25 de noviembre de 2005, reconoce la denominación de origen ‘Finca Élez’ para determinados vinos de calidad producidos en dicho pago vitícola.

4.3. D.O. Pago Guijoso

La Denominación de Origen Pago Guijoso, de Bodegas y Viñedos Sánchez Muliterno, formada por doce parcelas de viñedo, está ubicada en el término municipal de El Bonillo (Albacete), en el límite entre las provincias de Albacete y Ciudad Real, donde nace el Río Guadiana, a 1.000 m de altitud. Las variedades de uva de este pago son, en blancas, Chardonnay y Sauvignon Blanc, y en tintas, Cabernet Sauvignon,

Merlot, Syrah y Tempranillo. La vendimia a mano y el mimo en la elaboración de la pequeña producción de la bodega hacen de estos caldos un placer para el cuerpo y el espíritu. Además, se trata de unos vinos muy naturales, evitando la utilización de productos como herbicidas, plaguicidas, etc. La Orden de 15 de noviembre de 2004, de la Consejería de Agricultura, establece las normas de producción de los vinos de calidad producidos en el pago Guijoso.

4.4. Dehesa Del Carrizal

La bodega Dehesa del Carrizal se encuentra en la localidad de Retuerta del Bullaque (Ciudad Real) y tiene una superficie de algo más de 22 hectáreas. Está situada dentro de una finca cinegética con el mismo nombre. Actualmente es propiedad del Doctor Marcial Gómez Sequeira, que en el año 1987 decidió plantar en 8 hectáreas las primeras viñas con la variedad tinta Cabernet Sauvignon. Posteriormente plantó 14 nuevas hectáreas de viñedo, de variedades de uva blanca como Chardonnay y de uva tinta como Syrah, Merlot y Tempranillo. Tras ser asesorado por el Marqués de Griñón, la bodega fue reconocida para producir determinados vinos de calidad elaborados en dicho pago vitícola. Las normas de producción aparecen recogidas en el DOCM Núm. 45 del 28 de febrero de 2006.

4.5. D.O. Pago Campo De La Guardia

Esta bodega se encuentra en el municipio de La Guardia (Toledo) y adquirió el estatus de vino con D.O. de Pago el 20 de agosto de 2009. La finca cuenta con 81 hectáreas y pertenece a Bodegas Martúe. En ella se plantan las siguientes variedades de vino tinto: Cabernet Sauvignon, Merlot, Malbec, Tempranillo, Syrah, and Petit Verdot. La única variedad blanca que cultivan es la Chardonnay. La bodega se orienta a una baja producción y la máxima cantidad de cosecha autorizada para las diferentes variedades es la siguiente: 7.500 kg/ha para Cabernet Sauvignon, 9.000 kg/ha para Syrah y Malbec, 10.000kg/ha para Merlot y Petit Verdot, y 11.000 kg/ha para Tempranillo. La bodega es de nueva planta y está dotada de los medios más modernos para la elaboración de vinos.

4.6. D.O. Pago Florentino

Esta D.O. de Pago se encuentra en el pueblo de Malagón (Ciudad Real) y adquirió el estatus el 20 de agosto de 2009. La finca conocida como La Solana, tiene 58 hectáreas y pertenece al grupo vitivinícola Arzuaga que la compró en 1997, pero no fue hasta 2002 cuando elaboró los primeros caldos. En la finca se han plantado las siguientes variedades: Tempranillo, Syrah y Petit Verdot. En esta finca, al igual que el resto de bodegas analizadas en este trabajo, la productividad permitida en el pago es de 10,000 kg/ha para las tres variedades.

Una vez hecho un breve resumen de las características diferenciadas de las diferentes D.O. de Pago en Castilla-La Mancha vamos a analizar su valor estratégico de acuerdo con la protección legal que reciben por parte de la Ley de la Viña y el Vino (2003). Como se indicó anteriormente es una ley aceptada en Europa reconoce nuevas denominaciones geográficas de calidad, con esos vinos de pago que pretenden reproducir las micro-denominaciones de grandes vinos presentes en otros países (Francia o Italia).

El principal objetivo es garantizar la elaboración de vino de calidad elaborado dentro del pago vitícola o físicamente junto a él. Por tanto se trata de identificar que la grandeza de un vino nace de la tierra y de las cepas, de la filosofía de los productores y de la tecnología ad hoc que se plantee en cada viñedo. Así se busca la elaboración y embotellado de vino producido en pequeños viñedos donde prime la calidad sobre la cantidad y donde se busque un importante reconocimiento tanto del crítico como del consumidor. Para la región de Castilla-La Mancha, esta calificación puede hacer que cada vez más productores puedan superar la barrera histórica impuesta por el círculo vicioso de graneles y de bodegas industriales condenadas a los anaqueles de los supermercados en los grandes países de Europa, América y Asia. Por tanto, la clave es que la certificación legal permita poder conseguir una imagen con garantía de calidad y a su vez desarrolle un buen posicionamiento dentro de los vinos con mayor valor añadido del mercado.

5. CONCLUSIONES

Como marca colectiva, pública y de acceso restringido, la D.O. de Pago proporciona valor y actúa como garantía de calidad de los productos vitivinícolas. Bajo esta denominación, la Administración Pública certifica en ciertas bodegas la existencia de unas características diferenciales en el producto por el hecho de ser elaborado en una determinada zona geográfica muy delimitada y caracterizada por un terruño, microclima, variedad de uva y proceso de elaboración específico. De esta forma se pueden identificar tres aspectos clave de la estrategia competitiva de estos productores:

- Las bodegas necesitan llevar a cabo unas determinadas prácticas de elaboración que permitan que los productos elaborados presenten un nivel de calidad, una personalidad y una singularidad especial propia del Pago.
- Los productores deben imponer su filosofía en el producto para poder ofrecer al consumidor un producto de calidad y personalidad singular, sometiéndose para ello, a un control exhaustivo de sus actuaciones por parte de entidades certificadoras independientes.
- Y por último, estos vinos deben obtener un importante reconocimiento y valoración de las cualidades diferenciales de sus productos por parte de los críticos y de los consumidores.

La D.O. de Pago en Castilla-La Mancha ha supuesto el desarrollo de estrategias de diferenciación, calidad en la presentación y, en definitiva, imagen de calidad. Este nuevo camino se ha realizado gracias a las modificaciones realizadas por los empresarios bodegueros que han impuesto una cultura diferenciada, una estructura *adhocrática*, unas modernas instalaciones y unas buenas estrategias comerciales para adecuarse a los cambios habidos en su entorno competitivo (principalmente el descenso en la compra y el consumo de vino en nuestro país). Sin embargo, esta estrategia supone un importante proceso de innovación radical basado en un cambio de ideales de unos pocos empresarios que reconocen que la mejora de la calidad de los productos y el desarrollo de políticas y actuaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los consumidores es el único modo posible de sobrevivir en mercados complejos.

REFERENCIAS

- BELLO, L. y GÓMEZ, J. (1996). “Las denominaciones de origen y otras señales de calidad en las estrategias de diferenciación”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Volumen 6(2), pp. 365-387.
- BRIZ, J. (1999). “Competitividad y estrategias comerciales en el sector vínico español”. *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, Volumen 19, pp. 23-32.
- CONSEJERÍA DE AGRICULTURA DE CASTILLA-LA MANCHA (2007). Análisis del sector vitivinícola, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Recuperado el 15 de julio de 2009
http://pagina.jccm.es/agricul/cese/presentacion_espanol_CESE-NOV07.pps
- LEY DE LA VIÑA Y EL VINO (2003). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado el 15 de junio de 2009
<http://www.mapa.es/alimentacion/pags/vino/ley.pdf>
- MAPA, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2009). Estrategia para el sector vitivinícola en España 2007-2010. Recuperado el 01 de septiembre de 2009
www.mapa.es/alimentacion/pags/estrategia/vino2010.pdf
- MARTIN, E. (2009). *The wine encyclopedia*. Delhi: Global Media Publishing.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press Publishing.