

## **XI.- LA VITIVINICULTURA DEL MARCO DEL JEREZ EN LA GLOBALIZACIÓN 1980-2004**

---

**MARTA SOLER MONTIEL**

**Departamento de Economía Aplicada II**

**Universidad de Sevilla**



## INTRODUCCIÓN

En los países mediterráneos la vitivinicultura es una actividad de larga continuidad civilizatoria, por lo que el vino y la vid van unidos a importantes aspectos simbólicos y culturales. En este sentido, la vitivinicultura del Marco del Jerez constituye una seña de identidad andaluza fundamental, no sólo por la excepcionalidad de sus vinos y brandies, sino sobre todo porque el sistema económico, social y político en que esta actividad se ha sustentando resume una parte importante de la historia andaluza contemporánea. Esta zona, emblemática en Andalucía, ha vivido desde principios de la década de 1980 una profunda crisis y reestructuración en el contexto económico de la globalización agroalimentaria. Por ello, lo acontecido en el Marco del Jerez constituye un caso de estudio paradigmático de cómo operan los procesos de reestructuración agroalimentaria en la globalización, en un espacio periférico de la Unión Europea en un sector concreto, la vitivinicultura. Este capítulo se centra en el análisis de dicho proceso de reestructuración y de los cambios económicos y sociales resultantes.

### 1. Antecedentes históricos de la vitivinicultura del Marco del Jerez

La vitivinicultura del Marco del Jerez produce una amplia gama de vinos generosos, brandies y vinagres<sup>1</sup> en una zona de algo más de

---

<sup>1</sup> Los vinos generosos se caracterizan por el añadido de alcohol viníco, o “encabezado”, tras la fermentación. Se aumenta así la graduación alcohólica de los vinos hasta 15º que son posteriormente envejecidos en barricas para ser bebidos como aperitivos o vinos de postre. El brandy de Jerez es una bebida espirituosa de la familia de los aguardientes que se produce por destilación de alcohol viníco y envejecimiento en barricas de roble envinadas en vino de Jerez; el vinagre de Jerez se obtiene de la fermentación acética del vino de Jerez envejecido en barrica.

10.000 hectáreas en el suroeste de Andalucía<sup>2</sup>. Los vinos generosos del Marco del Jerez están amparados por las denominaciones de origen “Jerez-Xérès-Sherry” y “Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda” y el vinagre está amparado por la denominación de origen “Vinagre de Jerez”. Las tres denominaciones de origen están regidas por un mismo Consejo Regulador. El brandy de Jerez está amparado por una denominación específica gestionada por el correspondiente Consejo Regulador.

La regulación de la denominación de origen obliga a las bodegas a abastecerse de uva producida en el espacio delimitado a tal efecto, así como a que éstas se ubiquen en la zona de crianza. Este doble arraigo local se traduce en que el funcionamiento interno del Marco del Jerez viene marcado por las negociaciones intersectoriales entre los distintos colectivos de productores de uva y bodegas, así como las negociaciones laborales entre las patronales agraria y bodeguera y los sindicatos de trabajadores, mediadas por el Consejo Regulador.

El proceso de crianza por el sistema de *criaderas y soleras*<sup>3</sup>, amparado por la denominación de origen, data de finales del siglo XVIII en el contexto de la transición del antiguo régimen al capitalismo (Maldonado Rosso, 1999). Este sistema garantiza la homogeneidad y estabilidad de unos vinos producidos a gran escala, características que impulsaron las exportaciones en el siglo XIX; sin embargo, implica mayores costes de inmovilizado que otros vinos con menor envejecimiento, ya que la denominación de origen exige tres años de crianza, además del coste adicional del alcohol vírico añadido.

Las posibilidades técnicas de producir en masa vinos homogéneos y estables junto con el aumento de la demanda del mercado británico

<sup>2</sup> En los términos municipales de Jerez de la Frontera, el Puerto de Santa María, Sanlúcar de Barrameda, Chiclana de la Frontera, Chipiona, Puerto Real, Rota y Trebujena, en la provincia de Cádiz, y algunos pagos limítrofes del municipio de Lebrija de la provincia de Sevilla.

<sup>3</sup> Las botas se colocan en hileras superpuestas, siendo el vino de mayor vejez el de la hilera más próxima al suelo, denominada *solera*, y de donde es extraído el vino para ser comercializado, embotellado o granel. Las hileras o escalas superiores, denominadas *criaderas*, contienen vinos de menor edad. El vino que se extrae de la solera para su comercialización es repuesto por vino de la escala superior y éste a su vez con el vino de la superior, así hasta reponer la última escala con vino del año o *sobretabla*. Previo al embotellado para la comercialización, se realiza el *cabeceo* o mezcla de vinos para garantizar la homogeneidad del producto.

impulsada por la industrialización, dio paso a la primera etapa de expansión de la vitivinicultura jerezana en el siglo XIX. Esta temprana orientación a los mercados exteriores fue el motor de un crecimiento local que estuvo desde un principio marcado por el dominio de los distribuidores-importadores que controlaban el acceso a los mercados. Los importadores eran propietarios de las marcas mientras las bodegas locales centraban su negocio en la exportación a granel sin controlar las condiciones de calidad y precio en que los vinos llegaban a los consumidores. El reparto del valor añadido se hacía a favor de los importadores, mientras el negocio de las bodegas locales se centraba en la expansión en volumen de las ventas, sacrificándose la calidad de los vinos para defender los beneficios empresariales, en un contexto de caída de los precios impuestos por los importadores (Montañés, 2000).

Estas características estructurales de la producción -orientación exterior, producción en masa de vinos indiferenciados y dependencia de los distribuidores- se mantienen durante la segunda etapa de expansión en el siglo XX, desde la segunda guerra mundial hasta 1980. La industrialización fordista y el consiguiente incremento de los ingresos de la clase trabajadora se tradujeron en una creciente demanda de productos que, como el vino en los países no vitivinícolas, habían estado hasta entonces fuera del alcance de la mayor parte de la población.

Esta demanda estimuló el desarrollo de la vitivinicultura y a su vez la creciente disponibilidad de vino en masa abarataba su precio y contribuía a la generalización del consumo<sup>4</sup>. Entre 1960 y 1980 las exportaciones de vino de Jerez se multiplicaron por 3,8 como resultado de la expansión de la demanda en un número reducido de países industrializados. En Alemania, las exportaciones jerezanas crecieron una media anual del 11,6% en la década de 1960 y del 20% en la década siguiente y un 24,6% y un 13,5% respectivamente en Holanda. En 1980, cinco países: el Reino Unido, Holanda, Alemania, Dinamarca y Estados Unidos concentraban el 96% de las exportaciones. Las ventas de brandy crecieron de forma aún más acelerada, multiplicándose por 9 entre 1960 y 1979, pero orientadas sobre todo al mercado nacional en un contexto de fuerte protección de las importaciones.

<sup>4</sup> Entre 1961 y 1980, el consumo per cápita de vino pasó de 12,2 a 25,5 litros en Alemania, de 1,8 a 7,2 en el Reino Unido o de 2,3 a 12,8 en Holanda, principales mercados del vino de Jerez (World Drink Trends, 2000).

Las nuevas condiciones de los mercados internacionales del vino impulsaron la modernización de la vitivinicultura jerezana. La superficie de viñedo se triplicó entre 1963 y 1980, a la vez que la modernización agraria transformaba el viñedo en un cultivo industrializado, reduciéndose de forma acelerada las necesidades de mano de obra. La capacidad productiva de las bodegas creció, aumentando las existencias de vino, el número y la dimensión de las bodegas<sup>5</sup> y, en consecuencia, el empleo industrial que a finales de la década de 1960 se estimaba en unos 7.200 ocupados de los cuales el 80% eran trabajadores fijos (García de Quevedo, 1970).

La vitivinicultura jerezana se modernizó y expandió para responder a las necesidades de acumulación de los mercados internacionales del vino, sin embargo, el papel histórico de subordinación y dependencia local se mantuvo. El 92% de las exportaciones que se realizaron en 1970 eran a granel y sin marca y, aunque los embotellados empezaron a crecer a partir de ese año<sup>6</sup>, el acceso a los mercados continuó dominado por los importadores extranjeros que fueron transformándose en empresas multinacionales de bebidas alcohólicas como resultado de un intenso proceso de fusiones y adquisiciones. El poder de mercado de las nuevas multinacionales como Seagram, Allied Lyons o Gran Metropolitan estimuló el crecimiento de las exportaciones, centrándose de nuevo el negocio de las principales bodegas en el volumen más que en la calidad y la creación de marcas. Este crecimiento fue reforzado por las importantes medidas de apoyo público del franquismo a la exportación (García de Quevedo, 1970; Soler Montiel, 2004).

## 2. Crisis local en la globalización vitivinícola

Los cambios en los mercados internacionales del vino impulsan a partir de principios de la década de 1980 la reestructuración local de la vitivinicultura jerezana. Entre 1980 y 2003 las ventas totales dismi-

---

<sup>5</sup> En 1950 existían 99 bodegas inscritas en el Consejo Regulador, de las cuales 7 tenían existencias por encima de los 10.000 hectolitros. En 1967 las bodegas ascendían a 144, de las cuales 21 con existencias superiores a los 10.000 hectolitros (Darmaillac, 1993).

<sup>6</sup> En 1980, las exportaciones a granel representaban todavía el 60%, y una parte importante de las exportaciones de vinos embotellados se comercializaba con las marcas de los distribuidores extranjeros.

nuyen un 55%, siendo la caída más acentuada en las exportaciones (-59%) que en las ventas en el mercado nacional (-25%). El predominio de las exportaciones, que en 1980 representaban el 88% y en 2003 todavía el 80% de las ventas totales, indica que son los cambios en los mercados exteriores los que impulsan la crisis y reestructuración local.

Durante la década de 1980, según datos de la FAO, la producción mundial de vino disminuye (-1,6% de media anual) y el comercio internacional de vino se estanca (-0,2%), sobre todo en Europa. En la década de 1990 la producción continúa estancada (+0,16%), pero el comercio internacional se expande a una tasa media anual del 3,6% de forma que las exportaciones mundiales han pasado de representar el 13% de la producción en la década de 1970 al 20% en la década de 1990. En términos globales, se produce menos vino, pero éste se orienta cada vez más al mercado internacional.

Sin embargo, los vinos jerezanos pierden cuota de mercado. Las exportaciones al Reino Unido disminuyeron a una tasa anual media del 4,7% en la década de 1980 y del 2,8% en la de 1990, mientras en Holanda las ventas caían un 2% y un 5,5% de media anual en los mismos períodos. Al mismo tiempo, el consumo per cápita de vino en el Reino Unido se dobló entre 1980 y 1999 y aumentó un 50% en Holanda. En 2003 todavía tres países, Alemania, Holanda y el Reino Unido, concentraban el 84% de las exportaciones, equivalente al 64% de las ventas totales, y los cinco países que en 1980 concentraban el 96% de las exportaciones todavía concentraban el 90% de las mismas.

No existe, pues, una crisis de consumo del vino en los principales mercados del Jerez, sino una sustitución de los vinos consumidos. El caso británico es ilustrativo: en 1999, el 15% del vino consumido era australiano y los vinos chilenos y sudafricanos representaban cada uno el 6%, mientras en 1993 apenas alcanzaban el 1%. Los vinos australianos y neozelandeses alcanzan en este país mayores precios medios que los franceses, italianos o españoles (Rachman, 1999).

### **3. Nuevos espacios vitivinícolas en la globalización**

Las nuevas condiciones de competencia en los mercados internacionales del vino son el resultado de una profunda reestructuración de la vitivinicultura. De una producción en masa para unos mercados en expansión se pasa a una vitivinicultura que se sustenta en una producción también en masa pero flexible y diferenciada orientada a unos

mercados saturados y crecientemente fragmentados. Esta reestructuración va unida a una nueva división internacional del trabajo activamente construida desde nuevos espacios vitivinícolas.

En la década de 1990, la producción de vino crece de forma acelerada en nuevos espacios vitivinícolas como Australia (con una tasa de crecimiento anual media del 9,7%), Chile (8,9%), Sudáfrica (4,1%) o Estados Unidos (4,8%), según datos de la FAO. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones fue aún más intenso, con tasas del 26,7% anual en Chile, 26% en Sudáfrica, 13% en Estados Unidos o el 39% en Australia.

En 1980 las exportaciones de vino en unidades físicas de Chile, Australia, Estados Unidos y Sudáfrica representaban el 1,4% del total mundial mientras que en 2000 representaban el 19%. En términos monetarios, las exportaciones de estos países han pasado de representar el 1,6% en 1980 al 18% en 2000. Se produce además un drástico cambio en la orientación exportadora: Chile pasa de exportar el 4,3% de la producción en la década de 1980 a exportar el 46,3% en la década siguiente, Nueva Zelanda pasa del 3 al 25,6%, Australia, del 4,5 al 13,4% o Sudáfrica del 1,4 al 10%. Se pone así de manifiesto que el fuerte crecimiento de la producción en estos países está en función del mercado internacional y que son estos países los que han impulsado el nuevo auge del mercado internacional del vino.

En Estados Unidos a finales de la década de 1990, el 45% del vino se vendía en supermercados frente al 25% en 1987, y en Holanda y el Reino Unido dicho porcentaje ascendía al 60% del mercado del vino (Rachman, 1999). Según la estimación realizada para el mercado internacional por Wittwer et alt. (2001), actualmente, el valor añadido de una botella de coste medio se divide en un 10% para el agricultor, un 30% para la bodega, un 37% para mayoristas y minoristas y un 23% de impuestos. Esta distribución muestra el creciente dominio de la distribución comercial y la subordinación agraria en el sistema vitivinícola.

En el nuevo contexto de mercados crecientemente saturados, los principales distribuidores de bebidas alcohólicas comienzan a exigir a sus proveedores nuevas condiciones para el acceso al mercado. Buscan proveedores más baratos que puedan garantizar además un abastecimiento en masa flexible y homogéneo, pero también requieren nuevos tipos de vinos adaptados al consumo en masa de nuevos segmentos de población. El modelo de vitivinicultura europeo no podía responder a las nuevas exigencias del mercado por sus características estructurales

de producción y regulación, sobre todo las denominaciones de origen. Sin embargo, la vitivinicultura de otros espacios con menor tradición podía responder con mayor facilidad a estas nuevas condiciones de competencia internacionales.

Los vinos de calidad europeos amparados por denominaciones de origen como Jerez, Oporto o Burdeos ya estaban presentes en las estanterías de las grandes superficies comerciales desde hacía tiempo. Para ampliar su cuota de mercado tenían que competir con las condiciones de precio y flexibilidad de los vinos de nuevos espacios, lo que exigía una profunda reestructuración con el fin de reducir los costes de producción.

Así, por ejemplo, la obligación de compra de la uva en la zona de producción amparada por las denominaciones de origen conlleva mayores precios de la materia prima y una mayor dependencia de los factores físicos que se pueden traducir en restricciones cuantitativas a la oferta. En contraposición, los nuevos espacios vitivinícolas no están limitados por la restricción de compra de uva local. Es el caso australiano donde la legislación de precios mínimos de la uva desapareció a principios de la década de 1990 y donde los bodegueros han importado en alguna ocasión vinos a granel de Europa para la producción de sus vinos (Haughton y Browett, 1995). Como apunta Anderson (2001a), en Australia, "los grandes volúmenes de uva producida y comprada en numerosas regiones por estas grandes empresas les ha permitido proveer embarques masivos y constantes de vino barato y homogéneo con pocas variaciones de un año a otro para los supermercados del Reino Unido y Estados Unidos. De hecho algunos tipos de vino (por ejemplo el Lindemans bin 65 Chardonnay) fueron específicamente desarrollados para ser inicialmente vendidos exclusivamente en esos mercados, siendo lanzados en Australia varios años después tras la suficiente expansión de la producción de las uvas requeridas" (Anderson, 2001a).

Los menores costes de la materia prima en los nuevos espacios también responden a los menores costes de la tierra, dada la abundancia de la misma y el apoyo público en muchos casos a la plantación de viñedo. A ello se unen las distintas exigencias técnicas del cultivo que también implican diferencias de costes. El cultivo de las denominaciones de origen europeas está definido por prácticas tradicionales vinculadas a la calidad y que, en general, suponen una mayor utilización de mano de obra y, en algunos casos, frenos a la mecanización, al riego o a la utilización de determinados agroquímicos. Por el contrario, en los

nuevos espacios, el sistema de cultivo imperante es el de una “vitivinicultura sin manos” muy intensiva en capital con una mecanización casi total de las tareas, la automatización del riego, el control de plagas y pesticidas mediante la aplicación de las nuevas tecnologías de la información, así como la utilización de agroquímicos sofisticados. En Australia, por ejemplo, la intensidad de capital en viticultura es un 50% superior a otros cultivos agrícolas (Anderson, 2001b).

Otra diferencia es que las denominaciones de origen europeas limitan las variedades autorizadas para ser cultivadas y usadas en la producción de los vinos locales, mientras que los nuevos espacios no han encontrado ningún impedimento para pasar de la producción de vinos locales, en muchos casos generosos, a la producción de vinos tranquilos elaborados con varietales no autóctonos. La carencia de una imagen de marca regional equivalente a las denominaciones de origen ha sido parcialmente suplantada en estos espacios por el nombre de los principales varietales de la vitivinicultura europea, sobre todo la francesa. En vez de producir y vender el equivalente a un Burdeos se vende un Cabernet Sauvignon que se asocia al “glamour” y calidad de los vinos franceses evitando la dificultad de crear una nueva marca.

Tampoco se puede ignorar la importancia de los elementos sociales, especialmente en las zonas con denominación de origen, ya que la vitivinicultura europea es el resultado de un largo proceso histórico donde las luchas sociales han tenido un importante papel. Por ejemplo, la obligación de compra territorializada de la materia prima no sólo corresponde a la necesidad de definición de la calidad, sino también a unas condiciones sociales del reparto del valor añadido entre vitivinicultores y bodegueros. Se trata de prácticas que recogen tanto un consenso social como económico, incorporadas a la cultura vitivinícola de cada zona, cuya modificación encuentra una gran resistencia social. Máxime cuando estas “restricciones”<sup>7</sup> en el cultivo de la vid se han traducido a su vez en una mayor generación de empleo, en el mantenimiento de un mayor número de explotaciones familiares y en un cierta garantía en la renta agraria gracias al contrato social entre agriculto-

<sup>7</sup> Son restricciones desde la lógica empresarial del “máximo beneficio” en el nuevo entorno de competencia internacional, pero desde la óptica de los agentes locales constituyen elementos esenciales de su cultura e identidad, además de logros históricos que garantizan la continuidad de su puesto de trabajo y su modo de vida.

res y bodegueros. Por tanto, la modificación de esta regulación y el concepto de calidad a él asociado encuentra una fuerte oposición en las zonas vitivinícolas europeas, ya que implican importantes costes sociales, económicos y culturales para una parte de los productores.

No solo la viticultura, también la producción de vino en Europa, y sobre todo en las denominaciones de origen, está regulada con criterios de calidad que responden a su tradición histórica. Se fija la graduación alcohólica que cada tipo de vino debe tener, existen exigencias de envejecimiento mínimo para la producción de los vinos y se requiere que dicho envejecimiento se realice en barrica de madera, lo que supone un encarecimiento adicional de la producción que conlleva la inmovilización del capital en detrimento de la rentabilidad. En los nuevos espacios vitivinícolas, la elaboración de vino puede realizarse en masa en grandes recipientes de acero inoxidable a los que se les pueden añadir virutas de madera que aportan sabor al vino sin el coste del envejecimiento en barricas. La graduación alcohólica y las demás características de sabor, color y aroma del vino pueden ser más libremente adaptadas al tipo de producto que se desea obtener aplicando las nuevas tecnologías en la producción del vino, así como distintos aditivos<sup>8</sup>.

El mayor control de la producción de vino implica que cada vez más la calidad del vino dependa de la aplicación de tecnología y en menor medida de las condiciones climáticas y del entorno físico. Estas nuevas tecnologías han sido desarrolladas en mayor medida por los nuevos espacios productores siguiendo una filosofía productiva menos vinculada al entorno físico y menos regulada. La vinculación al medio físico y los límites al uso de ciertos aditivos y prácticas enológicas en Europa redundan en una mayor heterogeneidad de los vinos según los años y los productores. En cambio en los nuevos espacios se ha desarrollado una nueva enología que además del mayor control sobre las características del vino implica economías de escala y bajos costes de producción, resultando más rentable.

---

<sup>8</sup> Ello no implica que en los nuevos espacios vitivinícolas se produzcan exclusivamente vinos mediante estas técnicas, sino que existe una mayor flexibilidad para diversificar la producción adaptándola a distintos segmentos de la demanda. Se trata de diferentes conceptos de calidad vinculados a procesos productivos y organizaciones socioeconómicas diferentes.

La mayor heterogeneidad de los vinos europeos conlleva una dificultad añadida desde el punto de vista del marketing, ya que el consumidor debe tener un cierto conocimiento especializado sobre años de cosechas, denominaciones de origen y tipos de vinos. Esto dificulta el acercamiento del consumidor no iniciado. Por el contrario, los nuevos espacios han centrado el marketing en tres aspectos, el país como referencia espacial genérica, el varietal y la marca. Frente a la carencia de una marca regional similar a las denominaciones de origen, los nuevos espacios han desarrollado campañas publicitarias, apoyadas con financiación pública, centradas en la imagen de marca genérica del país como vino de "Australia" o de "Chile". Los californianos fueron los primeros que pusieron la variedad de la uva en la etiqueta y esta práctica se ha extendido a los demás nuevos espacios, de forma que el consumidor identifica como producto un "Chardonnay australiano" o un "Merlot chileno" o "Sauvignon neozelandés" (Rachman, 1999).

Estas diferencias en los modelos productivos y en las estrategias de marketing y comercialización van unidas a estructuras empresariales muy distintas. La estricta regulación y el mantenimiento de un proceso de elaboración más artesanal explican la fuerte fragmentación de la industria vitivinícola europea donde perviven una gran cantidad de bodegas familiares y cooperativas<sup>9</sup> con un fuerte arraigo territorial. En los nuevos espacios vitivinícolas, la característica dominante es la concentración empresarial que está directamente relacionada con la mayor intensidad en capital, la producción en masa automatizada y flexible para atender la demanda de grandes empresas de distribución comercial y fuertes inversiones en I+D y en promoción y marketing de marcas en mercados exteriores. De nuevo lo ilustra el caso de Australia donde los tres mayores productores controlan el 50% de la vendimia, el número de botellas vendidas y el valor de las ventas nacionales, además del 70% de las exportaciones, las nueve empresas de mayor tamaño elevan estos porcentajes al 75% y 95% respectivamente (Andersen, 2001a).

Estas diferencias entre la vitivinicultura de las denominaciones de origen europeas y la vitivinicultura de los nuevos espacios muestran

<sup>9</sup> Según los datos de Rabobank citado en Anderson et alt. (2001), la cuota de mercado de las cooperativas es en Francia del 52%, el 55% en Italia, el 49% en Italia y el 70% en España.

como, en la globalización, la capacidad de adaptación flexible a los cambios en la demanda constituye el eje central de las estrategias empresariales para recuperar la competitividad. En unos mercados saturados se impone una vitivinicultura que "piensa al revés" diseñando el tipo de vino y decidiendo la variedad de uva y el sistema de cultivo a partir de la demanda, fluyendo tanto la información como las decisiones desde la distribución hacia la producción. Esta nueva vitivinicultura choca frontalmente con la organización de las denominaciones de origen generando una nueva competencia entre espacios vitivinícolas que enfrenta no sólo dos modelos productivos, sino dos modelos de organización socioeconómica con importantes implicaciones culturales, ecológicas y territoriales, además de sociales y económicas.

#### **4. Las estrategias de las empresas multinacionales de bebidas alcohólicas**

La crisis jerezana se inserta en un nuevo contexto de fuerte aumento de la competencia mundial, que no se limita sólo al mercado del vino, sino que también afecta a las demás bebidas alcohólicas<sup>10</sup>. Los cambios en las pautas de consumo, la distribución comercial y la producción de bebidas alcohólicas han transformado radicalmente las condiciones de competencia de los mercados vitivinícolas, forzando la reestructuración local en los territorios vitivinícolas para adaptarse a las nuevas pautas de producción y acumulación.

La reestructuración vitivinícola no es un proceso anónimo, sino que está siendo construida activamente por las estrategias de las principales empresas multinacionales de bebidas alcohólicas. Las cuatro mayores empresas del sector de bebidas en el año 2000 eran Diageo, Seagram (hoy desaparecida), Pernod Ricard y Allied Domecq (adquirida por Pernod Ricard en 2005), todas ellas han tenido o tienen una presencia directa en el Marco del Jerez.

<sup>10</sup>

El comercio internacional de bebidas alcohólicas se multiplicó por cuatro entre 1961 y 1996 centrado sobre todo en la cerveza y los espirituosos que han desplazado en importancia al vino. Si en 1961 el vino representaba el 73% del volumen de alcohol comercializado en 1996 representaba el 39% en volumen y el 43% en términos monetarios. La cerveza, sin embargo, pasa de representar el 18% al 43% en volumen, aunque el 18% en unidades monetarias, mientras que los espirituosos pasan de representar el 8% del volumen de alcohol al 18%, llegando en unidades monetarias al 39% (Spahni, 1999).

En la década de 1980, las estrategias de las principales empresas multinacionales de bebidas alcohólicas, sobre todo las de espirituosos, se basaron en el crecimiento empresarial mediante diversificación de sus actividades, en respuesta a la inestabilidad e incertidumbre en los mercados internacionales. Comenzaron así a ampliar sus inversiones al sector vitivinicola, aunque tradicionalmente la presencia de empresas multinacionales en la industria del vino ha sido minoritaria, ya que una producción cuasi-agraria con fuerte dependencia climatológica y una producción artesanal y heterogénea se traducía en una menor rentabilidad.

Probablemente por esta causa las compras de bodegas por parte de las multinacionales de las bebidas alcohólicas se orientaron preferentemente a los denominados nuevos espacios productivos, Australia<sup>11</sup>, California<sup>12</sup>, Argentina<sup>13</sup> o Chile<sup>14</sup>. Asimismo, a la vez que estas condiciones de partida atraen inversiones multinacionales, las estrategias de estas empresas constituyen un elemento activo central y protagonista en la construcción de la nueva vitivinicultura impulsando la expansión del modelo. A ello se ha unido el que en los nuevos espacios el intenso crecimiento ha creado grandes empresas que han comenzado a internacionalizarse<sup>15</sup> reforzando la concentración empresarial en la industria del vino.

---

<sup>11</sup> Foster's y su filial Mildara Blass, ahora fusionada con la californiana Beringer, Pernod Ricard con Orlando Wyndham o Allied Domecq con Montana.

<sup>12</sup> Allied Domecq con distintas bodegas como Atlas Peak o Callaway, Diageo con Heublein, Foster's con Belinger, Seagram o LVMH.

<sup>13</sup> Sobre todo en el estado de Mendoza donde están instalándose las principales multinacionales de las bebidas como Allied Domecq con la compra de Bodegas Balbi, Bodegas Graffigna y Sainte-Sylvie o Seagram con su participación en bodegas Valentín Bianchi y su compra de las bodegas San Telmo o Pernod Ricard con la compra de Bodegas Etchart, LVMH con sus vinos Terraza a través de su filial Chandon Estates.

<sup>14</sup> Pernod Ricard y su lanzamiento de Terra Andina, Foster's tras la compra de Beringer propietaria de Viña Tarapacá o Seagram con su acuerdo de distribución con la Chilena Concha y Toro.

<sup>15</sup> Southcorp, BRL Hardy o Mildara Blass en Australia, Concha y Toro en Chile o KWV en Sudáfrica.

Desde finales de la década de 1990 se acelera el proceso de concentración empresarial a medida que la competencia en el mercado se profundiza y las empresas buscan reforzar su poder en el mercado. Ello se traduce en una acelerada carrera de adquisiciones, como es el caso de Allied Lyons<sup>16</sup>, Pernod Ricard<sup>17</sup> o Grand Metropolitan<sup>18</sup>, pero también en la creación de joint ventures y alianzas estratégicas, como ilustran Seagram<sup>19</sup> o Pernod Ricard<sup>20</sup>.

La liquidez necesaria para este crecimiento se obtuvo de la venta de activos no estratégicos y forzó a las empresas a especializarse en un

---

<sup>16</sup> Allied Lyons compra en 1987 Hiram Walker e incorpora a su cartera marcas como Ballantine's, Canadian Club, Courvoisier y Kahlúa y una amplia red de comercialización en Estados Unidos. En 1989 compra la división de espirituosos de la británica Whitbread incorporando las marcas Beefeater, Long John y Laphroaig. En 1994 adquiere el grupo español Pedro Domecq, empresa líder de espirituosos en España y México cambiando su denominación Allied Domecq ([www.allieddomecqplc.com](http://www.allieddomecqplc.com)).

<sup>17</sup> En 1980 Pernod Ricard compra la empresa de vinos estadounidense Austin Nichols, vía de entrada en el mercado norteamericano. En 1985 compra Ramazzotti en Italia e IGM en Alemania, en 1988 adquiere Irish Distillers y en 1989 Orlando Wyndham, el segundo productor de vino en Australia. En 1990 adquiere nueve empresas en distintos países de Europa y del sudeste asiático. En 1997 compra la empresa de ginebra española Larios y la checa Becherovka ([www.pernod-ricard.fr](http://www.pernod-ricard.fr)).

<sup>18</sup> Grand Metropolitan, a través de su filial de vinos y espirituosos International Distillers & Vinters (IDV), compra en 1987 la empresa norteamericana Heublein que aportó el vodka Smirnoff y el tequila José Cuervo, así como una presencia significativa en el mercado de vinos de Estados Unidos. A finales de 1988 IDV era propietaria de 15 marcas de vinos y espirituosos y tenía filiales en 32 países (Unwin, 1991).

<sup>19</sup> Seagram, hasta su venta, tenía alianzas estratégicas con la empresa sueca Vin & Sprits productora del vodka Absolut para su distribución exclusiva en Estados Unidos y México, con la empresa australiana Carlton & United Breweries para el mercado australiano y con Kirin para el mercado japonés. La entrada de Seagram en el sudeste asiático se realizó mediante joint ventures, en 1980 en Corea, en 1981 en Tailandia y en 1988 en China.

<sup>20</sup> Pernod Ricard tiene desde 1992 un acuerdo con el gobierno cubano para la distribución del ron Havana Club. Antes de adquirir la bodega, Pernod Ricard comercializaba desde 1992 los vinos argentinos Etchart.

menor número de sectores. Este fue el caso de Allied Lyons<sup>21</sup>, que se centró en las bebidas, o de Seagram que abandonó el sector tras el acuerdo de fusión en 2000 de su negocio de telecomunicaciones con la francesa Vivendi. Ya en 1998 la creación de Diageo, resultado de la fusión de Guinness y Grand Metropolitan, había generado una fuerte competencia que creció cuando Diageo anunció su intención de adquirir el negocio de bebidas de Seagram<sup>22</sup> junto a Pernod Ricard (Cinco Días 19/08/2000).

Este crecimiento empresarial otorga un mayor poder de mercado en un mayor número de países. Estas estrategias también persiguen como objetivo complementario obtener una cartera amplia y diversificada de marcas internacionales. Frente a otros sectores donde las ventajas competitivas se construyen en torno a la innovación tecnológica, en el sector de las bebidas alcohólicas la gestión de las marcas y la distribución comercial son las principales fuentes de la ventaja competitiva de la empresa (Lopes, 1999).

Pese a poseer una amplia cartera de bebidas y marcas, la estrategia de estas multinacionales se centra en un número reducido de marcas. Por ejemplo, Allied Domecq identifica cuatro marcas globales<sup>23</sup>, que aportaron en el año 2000 el 26% de la facturación del grupo, aunque absorbieron el 52% del gasto en publicidad y marketing. La contribución neta a los beneficios del conjunto de las marcas de bebidas alcohólicas del grupo creció en el segundo semestre de 2000 un 9%, mientras que el crecimiento en las cuatro marcas principales fue del 15%. Otro ejemplo es Diageo, en el que ocho marcas<sup>24</sup> aportaron al grupo en

---

<sup>21</sup> En 1986 Allied Lyons realiza una reestructuración organizativa y crea su división de vinos y espírituosos Allied Vintners que se configura como el negocio central del grupo ([www.allieddomecqplc.com](http://www.allieddomecqplc.com) 31/08/00). En 1999 vende sus negocios de distribución de bebidas minoristas en el Reino Unido y la empresa de bebidas no alcohólicas irlandesa Cantrell & Cochrane. En el 2000 vende la empresa agroalimentaria española Panrico y en el 2001 su participación en la empresa de refrescos británica Britvic.

<sup>22</sup> Como resultado de ello, Diageo vendió a General Mills su división de alimentación Pillsbury, consiguiendo así la suficiente liquidez para optar a la compra del negocio de bebidas de Seagram.

<sup>23</sup> El whisky Ballantine's, la ginebra Beefeater, el licor Kahlúa y el tequila Souza.

<sup>24</sup> El whisky Johnnie Walker, la cerveza Guinness, el vodka Smirnoff, el whisky J&B, el licor Baileys, el tequila Cuervo, la ginebra Tanqueray y el licor Malibú.

el año 2000 el 55% de la facturación en el negocio de las bebidas pero concentraron el 70% del gasto en marketing y publicidad<sup>25</sup>. Resulta, pues, evidente que la rentabilidad de las marcas globales es construida de forma activa por la estrategia de la empresa que concentra en ellas la inversión promocional.

La fuerte competencia global y el elevado volumen de inversión requerida para desarrollar una marca, unido al elevado número de marcas locales en manos de una misma empresa, han llevado en los últimos años a la venta, eliminación o marginación de las marcas menos rentables con el consiguiente impacto en los sistemas productivos locales. Esta estrategia de racionalización de las marcas está relacionada con la eficiencia de costes, ya que mantener marcas locales implica mayores costes de producción, almacenaje y marketing que no se compensan con grandes volúmenes de ventas (*ibid.*).

## 5. La reestructuración del sector bodeguero

El profundo cambio en las condiciones de competencia en los mercados internacionales del vino y el paso a un nuevo modelo de vitivinicultura flexible y desregulada impulsó la crisis de las ventas en el Marco del Jerez. Entre 1980 y 2003, las ventas de vino de Jerez se redujeron un 55% mientras que las ventas de brandy se redujeron en la misma proporción entre 1985 y 2003. Como resultado de la caída de las ventas, se redujo el número de bodegas. Entre 1980 y 2003, las bodegas exportadoras disminuyeron un 30%, de 91 a 64 en número, mientras que las bodegas de almacenados se reducían un 74% (de 69 a 18 bodegas) y las de producción un 70% (de 59 a 18 bodegas). Las bodegas que han sobrevivido han ido reduciendo sus existencias, reducción que se cifra en un 43% en el caso del vino entre 1990 y 2001.

La reducción en el número de bodegas ha ido acompañada de un incremento en la concentración empresarial. No se disponen de datos del Consejo Regulador para fechas anteriores, pero los datos de Darmillac (1993) nos pueden servir como referente (cuadro 1). Según Darmillac (1993), a finales de la década de 1980, las tres mayores

<sup>25</sup>

Datos de los Informes Anuales del grupo ([www.allieddomecqplc.com](http://www.allieddomecqplc.com)).

empresas controlaban el 26,6% de las exportaciones, frente al 51% de las ventas en 2002, mientras las diez mayores representaban el 68,2% frente al 85% en el mismo periodo. Por tanto, no sólo se ha reducido el volumen de ventas, sino que éstas están controladas por un menor número de empresas con un mayor poder de mercado, lo que implica una creciente dificultad para la supervivencia de las bodegas familiares de menor tamaño.

*Cuadro 1*

*Concentración empresarial en el Marco del Jerez 2002*

	<b>% Ventas (hls)</b>	<b>%Existencias (hls)</b>
<b>3 mayores empresas</b>	<b>51%</b>	<b>45%</b>
<b>4 siguientes</b>	<b>25%</b>	<b>n.d.</b>
<b>3 siguientes</b>	<b>9%</b>	<b>33%<sup>(1)</sup></b>
<b>Total diez mayores</b>	<b>85%</b>	<b>78%</b>

(1) incluye las 7 empresas siguientes a las tres mayores  
 Fuente: Estimaciones del Consejo Regulador del Vino

La crisis bodeguera y la dificultad de acceso a los mercados, sobre todo internacionales, ha collevado el creciente peso de las ventas de productos sin marca o con marca del distribuidor, reforzándose una debilidad histórica de la vitivinicultura jerezana (cuadro 2). Es decir, a medida que se reducen las ventas de vino, las marcas del distribuidor o B.O.B., según las siglas inglesas "brand on bottle", ganan peso. Sólo en los últimos años parece registrarse un estancamiento en esta tendencia, aunque no puede hablarse de cambio de tendencia como muestra el que el 38% de las ventas de vino en 2002 fueran B.O.B.

*Cuadro 2*

*Ventas de vino de Jerez (%)*

	1980	1985	1990	1995	2000	2002
<b>Categorías especiales</b>	0,1	0,0	0,1	0,2	0,3	0,6
<b>Primeras marcas</b>	34,9	32,0	29,0	27,9	28,5	29,4
<b>Gama estándar</b>	35,0	34,0	31,9	30,9	31,7	31,8
<b>B.O.B</b>	30,0	34,0	39,0	41,0	39,5	38,2

Fuente: Estimaciones del Consejo Regulador

Las ventas de vino con marca propiedad de las bodegas han pasado de representar el 70% de las ventas en 1980 al 61% en 2002. La reducción ha sido algo más intensa en las ventas de primeras marcas, las más rentables y aquellas que concentran las inversiones publicitarias, en comparación con las marcas de gama estándar o segundas marcas.

Los vinos de categorías especiales son una estrategia reciente de puesta en valor de vinos muy añejos, comercializados en cantidades muy limitadas con precios muy elevados. Se trata de una gama de vinos que más que rentabilidad aporta prestigio al situarse en el segmento más alto del mercado de los vinos de lujo. Sin embargo, aunque es previsible que las ventas crezcan, las limitadas cantidades y los elevados costes hacen que no sean una alternativa al negocio actual de la vitivinicultura jerezana dominada por los grandes volúmenes.

La dificultad para mantener las ventas de las marcas locales está vinculada a la inversión en marketing y publicidad. Según datos de Fedejerez, la inversión promocional realizada por las bodegas jerezanas sumaba 30 millones de euros en 2002 para todos los productos vitivinícolas locales. Esta inversión contrasta con la realizada por las principales empresas de bebidas alcohólicas, ya que, por ejemplo, según datos de Alimarket, Diageo España invirtió en 2001 en publicidad en tres marcas, el whisky J&B y las marcas de ron Cacique y Pampero, 26,5 millones de euros. Se evidencia así el menor poder de mercado de las bodegas jerezanas en comparación con las principales empresas del sector. Incluso, algunas de las mayores bodegas del Marco, transformadas en grandes grupos de las bebidas alcohólicas, que se encuentran entre las que mayores inversiones en publicidad y marketing realizan, no destinan estas inversiones a los productos tradicionales de la vitivinicultura jerezana, sino a otros productos vinculados a otros espacios. Un ejemplo claro es Allied Domecq que gastó en la publicidad de las marcas de whisky Ballantine's y Dyc, el vino Don Simón y el licor Malibú una publicidad de 28,7 millones de euros en 2001.

### **5.1. Las estrategias empresariales de las principales bodegas del Marco del Jerez**

La fuerte reducción del número de bodegas y la creciente concentración empresarial implican que la dinámica del Marco del Jerez está cada vez más marcada por las estrategias de un número reducido de grupos empresariales (cuadro 3) que, bien están directamente vincula-

dos al capital multinacional o han ido adaptando sus estrategias a las nuevas condiciones de competencia en los mercados internacionales.

*Cuadro 3*  
*Principales bodegas de Jerez 2001*

Empresa	Empleo	Recursos Propios	Facturación (mill. €)
Allied Domecq España	900	4,1*	632
Grupo Osborne	650	95,5*	369
Sandeman Comprar (**)	192	19,7*	178
González Byass	390	35,3*	169
Grupo Luis Caballero	177	32,1	69
Bodegas Williams & Humbert	130	40,8*	42
Garvey BV	79	2,2*	13
Bodegas Barbadillo	85	12,0*	25
José Estévez	65	7,0	21

Fuente: Anuario Alimarket, 2002 (\*) Sólo capital social (\*\*) Incluye otras líneas de negocios

La presencia del capital multinacional en la vitivinicultura jerezana se inicia en la década de 1970. En estos años, los principales grupos británicos de bebidas que mantenían lazos comerciales con el Marco desde el siglo XIX realizan las primeras inversiones productivas con la doble finalidad de garantizar el abastecimiento a bajo coste de los productos vitícolas jerezanos y diversificar sus inversiones en un contexto de creciente incertidumbre. Así, la entonces Allied Breweries que se transformará más tarde en Allied Lyons, actual Allied Domecq, crea John Harveys al comprar la bodega Mackenzie & Company, Grand Metropolitan crea Croft Jerez, la empresa holandesa de la distribución Ahold crea, junto a Jesús Medina, la bodega Luis Páez que dará paso al Grupo Medina actual Williams & Humbert y, algunos años más tarde, en 1980, la canadiense Seagram adquiere la bodega Sandeman, con activos productivos en Oporto y Jerez. Sin embargo, el caso paradigmático que ilustra el papel del capital multinacional en el Marco del Jerez es Pedro Domecq.

### *5.1.1. El capital multinacional en las bodegas jerezanas: el caso de Pedro Domecq*

En la década de 1970 una de las ramas de la familia Domecq crea Hiram Walker España al 50% con la canadiense Hiram Walker, iniciándose la vinculación de Pedro Domecq con el capital multinacional de las bebidas. A principios de la década de 1980, Pedro Domecq inicia un profundo y brusco ajuste empresarial, (ver 5.2.2) que implicó el principal conflicto laboral en el Marco, mientras que el apoyo financiero de Hiram Walker se mantiene condicionado a la reestructuración y recuperación de la rentabilidad del grupo bodeguero. En 1986 Hiram Walker es adquirida por la multinacional de las bebidas Allied Lyons, que en los siguientes años consolida su participación en Pedro Domecq continuando y profundizando el ajuste empresarial de esta última empresa.

A finales de la década de 1980, tras la profunda reestructuración bodeguera, Pedro Domecq inicia una activa política de expansión y diversificación de sus actividades. A principios de la década de 1990, Pedro Domecq tenía filiales productoras y comercializadoras en México, Brasil, Reino Unido, Venezuela, Colombia y Estados Unidos. En 1991 vendió 22,15 millones de cajas de bebidas en todo el mundo de los cuales 18 millones eran de espirituosos, sobre todo brandy (12,3 millones). Los mercados exteriores representaban en 1992 el 54% de la facturación, tras cinco años de continuo crecimiento que habían transformado a Pedro Domecq en el mayor grupo de bebidas español (Alimarket, 1993a). En este crecimiento había jugado un papel estratégico la ampliación de la red comercial y la creciente actividad distribuidora del grupo con el apoyo de Hiram Walker y Allied Lyons. Domecq no era ya una empresa centrada en la producción de vino y brandy en Jerez, sino una de las principales distribuidoras de marcas nacionales, como La Ina, Carlos I, Carlos III, Dyc, Doble V o Anís Castellana, y de marcas extranjeras de Allied Lyons, como por ejemplo el whisky Ballantine's que tras J&B era en 1991 la segunda marca de whisky escocés en España, el tequila Sauza, la ginebra Beefeater, el coñac Camus y Courvoisier o el licor de café "Tía María" (Alimarket, 1992). Todavía la mayor parte del capital era familiar, pero la dirección de la empresa, transformada en un importante grupo de producción y distribución de bebidas alcohólicas, estaba guiada por intereses multinacionales.

En 1994, la multinacional Allied Lyons adquiere definitivamente el control de Pedro Domecq y cambia su denominación a Allied Domecq.

Con esta compra, el grupo multinacional añadía a la cartera de productos las marcas número uno y número tres de brandy en México (Presidente y Don Pedro), dos importantes brandies españoles (Fundador y Centenario), el segundo tequila más vendido en todo el mundo (Sauza), la marca de jerez La Ina, además de bodegas en La Rioja y destilerías Dyc ([www.allieddomecqplc.com](http://www.allieddomecqplc.com)). Además de estas marcas, la multinacional ampliaba su presencia en nuevos espacios vitivinícolas, La Rioja o Penedés en España y en México. Pero a la vez, con la compra del grupo jerezano, Allied Lyons conseguía dos importantes redes comerciales, en España y en México, esta última le abría además las puertas del mercado latinoamericano.

La multinacional tenía, sin embargo, un interés secundario en las actividades productivas jerezanas, centrando su negocio en las marcas globales en las que concentra la mitad del gasto en marketing y publicidad de todo el grupo. Ello pone de manifiesto que los vinos y brandies de Jerez, al incorporarse a la amplia cartera de bebidas de la multinacional, pasan a competir aún más directamente con otras bebidas y marcas para captar la inversión, sobre todo en marketing y publicidad, que le permita mantener su cuota de mercado.

En los años siguientes a la adquisición, la empresa realizó una profunda reestructuración de sus filiales en España. El centro de decisión de la empresa se traslada de Jerez a Madrid, transformándose la bodega jerezana en un centro productivo subordinado a la política de la empresa decidida en el Reino Unido y Madrid. John Harvey<sup>26</sup> realiza entre 1993 y 1995 un proceso de reestructuración que incluyó la venta de marcas no estratégicas como "Eminencia", "Tío Mateo", "Catador", "Fabuloso" y "Español" con sus correspondientes soleras para centrarse en la elaboración sobre todo del "Bristol Cream", su principal marca en el mercado británico (Anuario Alimarket 1999).

En 1999, Allied Domecq decide un cambio estratégico para centrarse en el negocio de bebidas y vinos, y continúa vendiendo los activos no estratégicos para financiar su expansión. En España esta estrategia se plasma en la compra de Bodegas y Bebidas en 2001 con la que Allied Domecq consolida su negocio global de vinos y se transforma en la mayor empresa de vinos y de bebidas en España y una de las mayores empresas multinacionales de bebidas en el mundo.

---

<sup>26</sup> Filial local de Allied Lyons desde la década de 1970, se fusiona con Pedro Domecq cuando ésta es adquirida por Allied Lyons en 1994.

Al igual que Hiram Walker y Allied Lyons, las matrices de los distintos grupos multinacionales con presencia directa en el Marco presionan a sus filiales locales para la reestructuración de las instalaciones productivas y el cambio de estrategias crecientemente orientadas a los mercados globales. Esta presión es reforzada por las esporádicas entradas de capital multinacional en otras bodegas como Bols en Williams & Humbert, United Dutch en Garveys o la participación algo más larga de Grand Metropolitan en González Byass.

La presencia de capital multinacional en el Marco del Jerez ha contribuido a impulsar, reforzar y acelerar el proceso de reestructuración productiva que se ha traducido en la reducción de la capacidad productiva, el paso a una organización productiva crecientemente automatizada y la consiguiente reducción de empleo. Simultáneamente se ha producido un cambio en las estrategias empresariales de las principales bodegas orientadas a los mercados globales centradas en la adquisición de marcas, el fortalecimiento de las actividades de distribución y comercialización y la deslocalización de las inversiones productivas que se orientan a otros espacios y otro tipo de bebidas siguiendo el nuevo modelo de la vitivinicultura global.

### *5.1.2. Las grandes bodegas jerezanas de capital local: de bodegas locales a empresas globales de bebidas alcohólicas*

Las estrategias empresariales orientadas a los mercados globales no se han limitado exclusivamente al capital multinacional, sino que también han sido adoptadas por las grandes bodegas que se han mantenido bajo propiedad de capital local. Estas bodegas se han orientado cada vez más a la expansión en los mercados globales, a la consolidación de una cartera diversificada de marcas de bebidas y al desarrollo de canales de comercialización y distribución, donde las actividades productivas desempeñan un papel subordinado, sobre todo la vitivinicultura jerezana. Dos ejemplos que ilustran las estrategias de las empresas bodegueras de capital local son Osborne y González Byass<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> No son, sin embargo, las únicas bodegas de capital local que siguen estas estrategias, otras bodegas como Luis Caballero, centrada en el ponche, o recientemente Garvey de la mano de Ruiz Mateos, han desarrollado estrategias similares que refuerzan las tendencias apuntadas en el Marco del Jerez.

Osborne, en la década de 1980, se centró en el crecimiento empresarial mediante la diversificación hacia la alimentación y el dominio en determinados segmentos de las bebidas como brandy, anís y ginebra, pero, sobre todo, en la combinación de estas inversiones con el desarrollo de una importante red de distribución alimentaria nacional para sus productos y otros de importación a través de su filial ODISA.

En 1981, Osborne, que ya comercializaba la ginebra Pitman, pasó a controlar el 50% del capital de la empresa que producía y comercializaba la segunda marca de ginebra en el mercado español, Rives (El País 22-12-1981). En 1983, inicia su diversificación en la alimentación adquiriendo el 35% del capital de la empresa de Jabugo, Sánchez Romero Carvajal, dedicada a la elaboración de derivados del cerdo ibérico y con presencia a través de una filial en la producción de jamones en Trévezel. Esta diversificación se complementó con la adquisición en 1988 de la empresa de quesos vallisoletana "Boffard" (Alimarket, 1991). Simultáneamente, Osborne consolidó su dominio en el mercado del brandy, mientras reducía la producción de vinos de Jerez, menos rentables. En 1990, Osborne adquiere la bodega de Jerez Bobadilla a United Dutch Holding incorporando importantes marcas de brandy como 103 Etiqueta Blanca y 103 Etiqueta Negra. Se convierte así en el primer productor español de brandy, tanto de Jerez (42,5%) como español (39%). Las marcas de Osborne representaban a principios de la década de 1990 el 30% del mercado del brandy solea, el 46% del solera reserva y el 6% del brandy Gran Reserva (Alimarket, 1992).

La estrategia de la empresa se completa con el desarrollo de su actividad comercial y distribuidora. A través de Sánchez Romero Carvajal desarrolla un negocio de restauración impulsando cadenas franquiciadas de "Mesones Cinco Jotas" como canal de comercialización para los productos propios. La actividad de distribución también se amplía. En 1986 adquiere la comercial J. Pecasting y en 1991 se hace con el 51% de la comercial Corb. Canarias ampliando el ámbito geográfico de su red; ese mismo año ODISA se hace con la distribución en España de la cartera de bebidas de la multinacional Bols (Alimarket, 1992).

La estrategia de diversificación de Osborne se modifica a finales de la década de 1990. En 1998 realiza una profunda reestructuración interna con el objetivo de desarrollar la logística y comercialización del grupo, ampliando los recursos financieros destinados al marketing y mejorando la informatización de la empresa, lo que fue unido a una

drástica reducción de la plantilla de producción y administrativa. Para financiar la nueva estrategia, Osborne vende la empresa Boffard y la participación en Rives-Pitman. A partir de este momento, el Grupo, decide consolidar sus negocios cárnicos y centrarse en su negocio de bebidas. En 2001 adquiere el 25% del capital de la empresa mexicana Tequila Herradura que asume la comercialización de los productos de Osborne en México. Ese mismo año adquiere un 40% del capital de la empresa de agua envasada Solán de Cabras. A ello se han unido en los últimos años nuevas inversiones en la producción de vinos fuera del Marco del Jerez siguiendo el modelo de la nueva vitivinicultura globalizada y flexible.

El crecimiento de Osborne en los últimos años ha ido acompañado de un importante cambio en la contribución de las distintas líneas de negocios del grupo. Según los datos de la empresa, en 1998 el brandy de Jerez representaba el 59% de la cifra de negocio, mientras el 17% lo aportaban los productos cárnicos, el 8% los vinos de Jerez, el 7% los vinos de Rioja, el 7% el anís y un 2% los vinos de Oporto. En 2002, las bebidas espirituosas, tanto brandy como anís, representaban el 40% del negocio del grupo, los derivados del cerdo un 31%, las aguas minerales (Solán de Cabras) un 21% y los vinos en su conjunto (tanto Jerez, Rioja como Oporto) un 8%. En 2001, Red Bull, bebida que Osborne distribuye en exclusiva en España, aportaba el 10% de los ingresos netos totales del grupo, un peso similar al del negocio de vinos del grupo. El resto de los ingresos se dividían entonces entre el 50% de espirituosos (brandy y anís) y el 30% de productos cárnicos y mesones (5 días 5-3-2002).

Gonzalez Byass inicia su estrategia de diversificación en 1982 cuando adquiere en La Rioja Bodegas Beronia, ese mismo año funda en el Alto Penedés Cavas Castell de Vilarnau y poco después adquiere Alcohaleras de Chinchón ([www.gonzalezbyass.com](http://www.gonzalezbyass.com)). En 1990, González Byass se asocia con Rothschild, el principal productor de Burdeos, y Veuve Clicot de Champagne, para crear una empresa conjunta de distribución en el Reino Unido (El País 20-2-1990). En 1991 la bodega daba entrada en su capital a sus distribuidores en Japón, Mercian Corp con el 3%, y en Suiza, Haecky Holding con el 1,5% del capital. En 1998, compró a Diageo, a la vez que la multinacional salía del accionariado de la bodega, las marcas de licores de frutas que ya distribuía "Granpomier" y "Granpecher", además González Byass produce y comercializa la bebida energética "Reanimator". En 2000, el grupo adquiere el 51% del capital de la empresa Hacienda Bracamonte de Antequera productora de aceites de calidad y que se encarga de la

comercialización de los vinagres de la bodega. En los últimos años, González Byass también ha reforzado su negocio de distribución y comercialización. En España ha creado una red de mesones "Tío Pepe", además de desarrollar acuerdos para la importación y distribución de distintas marcas de bebidas. En los mercados exteriores González Byass ha impulsado varias iniciativas propias como la creación de un joint venture en México, en la que tiene el 80% del capital para impulsar las marcas de brandy del grupo o la entrada en China, también mediante un joint venture. También en el brandy ha establecido un acuerdo para el embotellado local en Eslovaquia y la exportación a países del Este.

### **5.1.3. Deslocalización y desarticulación productiva**

Las estrategias de las empresas bodegueras han implicado el debilitamiento de las actividades productivas locales. Esta tendencia se ve reforzada por la creciente importancia de las actividades de embotellado y logística en el Marco del Jerez desvinculada de la vitivinicultura local. Los escasos volúmenes de brandy y vino comercializados implican una capacidad instalada de embotellado ociosa durante largos períodos, ya que las ventas de los productos de Jerez tienen una fuerte estacionalidad y los problemas de conservación del vino se traducen en que los embotellados se adaptan al ritmo del consumo. Por tanto, una forma sencilla de rentabilizar la capacidad de embotellado instalada es el embotellar todo tipo de bebidas, aunque no estén producidas en el Marco. Esta es una estrategia que actualmente siguen todas las grandes bodegas del Marco del Jerez, Osborne, Luis Caballero, Garvey<sup>28</sup>, González Byass<sup>29</sup>, Williams & Humbert o Domecq. La creciente importancia de las actividades de embotellados y gestión logística de

---

<sup>28</sup> Garvey, por ejemplo, utiliza las instalaciones jerezanas para el embotellado de sus licores Calisay, aunque otros licores como el pacharán o el anís son producidos por terceros y embotellados y comercializados con marcas propias, también importa y distribuye marcas de whisky ("Long Life" y "Shetland"), ron ("Caña dorada") y vodka ("Soviet"), algunas importadas a granel y embotelladas en las instalaciones de la empresa.

<sup>29</sup> La filial Croft de González Byass embotella para Diageo el ron Pampero, y los licores Safari y Vehoeven.

la distribución de todo tipo de bebidas comercializadas por las empresas bodegueras jerezanas indica un importante cambio en el papel de este espacio donde se reducen las actividades productivas vitivinícolas y se consolidan las actividades de embotellados y distribución con menor arraigo local.

La pérdida del carácter productivo del Marco del Jerez se ve reforzada por la creciente deslocalización de las inversiones vitivinícolas de las bodegas locales, que más que reducir las inversiones productivas las orientan hacia otros espacios tanto hacia las denominaciones de origen con mayor éxito, pero, sobre todo, hacia nuevos territorios donde prima una vitivinicultura más desregulada y flexible.

Un claro ejemplo es Osborne, que en el año 2000 entra en la denominación de origen Rivera del Duero mediante un acuerdo con las bodegas Aalto en las que adquiere el 30% del capital. Al año siguiente inicia un proyecto para producir "Vinos de La Tierra de Castilla" y compra 1.000 hectáreas para viñedo e inicia la construcción de una bodega en Malpica del Tajo (Toledo) para la elaboración de vinos sin denominación de origen. En 2002 Osborne lanza dos marcas nuevas de "Vinos de la Tierra de Castilla", "Solaz" y "Dominio de Malpica". Estos datos muestran como las inversiones de Osborne se dirigen a espacios vitivinícolas al margen de las denominaciones de origen. "Malpica es la apuesta vinícola de futuro más fuerte del grupo. Su destino es servir como referente para una nueva política comercial, más agresiva, destinada a contrarrestar los efectos de la irrupción de los vinos jóvenes de países como Australia y Sudáfrica en el mercado de la Unión Europea. La bodega de Malpica no está inscrita en ningún Consejo Regulador, una táctica defendida por el director general del grupo, Carlos Peralta, para producir vinos de calidad con costes menores a los que, en su opinión, se generan con bebidas acogidas a una denominación de origen" (5Días, 25.03.2002).

En el año 2000, Osborne destinó 7.000 millones de pesetas a publicidad y promoción y 4.000 millones a inversiones productivas, de los que 2.000 se destinaron al proyecto de Malpica. En 2001, a publicidad y marketing se destinaron 47 millones de euros, 31 millones a inversiones productivas, sobre todo en Malpica, y 122 millones a adquisiciones de nuevos negocios como el Tequila Herradura o Solán de Cabras, según datos de la empresa. Los 48 millones de euros que Osborne ha invertido en Malpica contrastan con las inversiones realizadas en la provincia de Cádiz, donde la principal inversión es también ajena a la denominación de origen.

Estrategias similares han seguido otras grandes bodegas jerezanas como Barbadillo<sup>30</sup>, Luis Caballero<sup>31</sup> y González Byass,<sup>32</sup> que están realizando inversiones tanto en vinos jóvenes en el Marco, pero sobre todo inversiones en nuevas zonas vitivinícolas en España y Latinoamérica que siguen el modelo de la nueva vitivinicultura desregulada y flexible.

Por otra parte, las inversiones productivas que las principales bodegas jerezanas están realizando en el Marco del Jerez se centran en la producción de vinos jóvenes al margen de la denominación de origen, siguiendo el modelo de la nueva vitivinicultura caracterizada por los menores costes de producción, mayor rentabilidad y menor arraigo productivo. Barbadillo fue la bodega pionera en la diversificación en el Marco del Jerez hacia los vinos jóvenes blancos al margen de la denominación de origen y amparados bajo la denominación genérica de "Vinos de la Tierra de Cádiz". De hecho, su vino blanco "Castillo de San Diego" es uno de los vinos más vendidos en España, lo que explica el que las inversiones de Barbadillo en el Marco en los últimos años se han destinado a "Vinos de la Tierra" y no a los productos de la denominación de origen. Así, por ejemplo, la inversión de 3,6 millones de euros para la elaboración de tintos de la Tierra de Cádiz. Esta inversión incluye la plantación de 30 hectáreas de viñedo y la infraestructura para la elaboración de tintos.

---

<sup>30</sup> Barbadillo adquirió en 2002 el 50% de la bodega de Ribera del Duero "Vegas y Bach Selección" por 3 millones de euros con el objetivo de comercializar sus vinos con la marca "Vega Real de Castillo" a través de la estructura comercial de la bodega gaditana (Revista Alimarket, 2002).

<sup>31</sup> En 1998, Luis Caballero creó Bodegas Viña Herminia en Rioja, en la que tiene el 55% del capital junto a la Cooperativa Viñedo de Aldeanueva. La cooperativa suministra el vino que se comercializa con las marcas "Preferido" (del año) y "Viña Herminia" (crianza). A través de esta empresa ha comenzado a producir, junto a una empresa familiar, "Vinos de la Tierra de Castilla y León" en Valladolid y vinos en la Denominación de origen de Toro, lo que completa con su bodega en Rueda, Marqués de Irún.

<sup>32</sup> En 2000, González Byass crea en Chile Bodegas Conde de Aconcagua, cuyo capital comparte al 50% con la empresa FH Engel, distribuidora local de sus productos. Ese mismo año lanza los vinos con la marca "Conde de Aconcagua" con producciones ajenas, aunque presenta un proyecto de 22,85 millones de euros para la construcción de instalaciones productivas propias (Revista Alimarket, 2001). En 2000 lanza la marca de vinos de la denominación de origen La Mancha "Altozano" donde tiene una bodega. Al año siguiente, compra 265 hectáreas en la denominación de origen Mérida con la finalidad de plantar uva tinta y producir vinos que refuercen esta marca.

También en Cádiz, pero fuera del Marco, González Byass ha iniciado un proyecto para producir vinos tintos en Arcos de la Frontera, adquiriendo 20 hectáreas de viñedo y donde proyecta construir una bodega. En El Puerto de Santa María, Osborne está plantando variedades de uva blanca y planea construir una bodega para la elaboración de "Vinos de la Tierra" con una inversión inicial de 2 millones de euros (Alimarket, 2001).

Las estrategias de las principales empresas bodegueras jerezanas muestran como la reestructuración local es el resultado de la búsqueda de recuperación de la rentabilidad perdida adaptándose al nuevo modelo de competencia imperante en los mercados vitivinícolas internacionales. Las bodegas locales adaptan sus estrategias empresariales al modelo de las principales multinacionales de bebidas alcohólicas, lo cual es impulsado inicialmente por la vinculación directa con el capital multinacional, aunque estas estrategias se terminan generalizando en el Marco con independencia de la propiedad. La nueva dinámica de la vitivinicultura jerezana está siendo construida activamente por las estrategias empresariales de las bodegas locales que se orientan crecientemente a los mercados globales y debilitan sus vínculos productivos con el Marco del Jerez que cada vez más es un espacio de embotellados y gestión logística de la distribución de bebidas.

#### ***5.1.4. El "efecto Eguizábal" o el papel estratégico de la especulación inmobiliaria***

La caída de las ventas y la consiguiente reducción de existencias se tradujo en un fuerte exceso de capacidad productiva, lo que facilitó la especulación inmobiliaria. La expansión urbanística de la década de 1980 hizo que los terrenos donde se ubicaban las bodegas más antiguas fueron alcanzando elevados precios de mercado. A medida que esos terrenos se han ido recalificando como suelo urbano para usos no industriales, las empresas propietarias han ido vendiendo las bodegas obteniendo por ello importantes ingresos que han contribuido a financiar las estrategias de reestructuración y expansión de las bodegas jerezanas.

El ejemplo paradigmático de la especulación inmobiliaria ha sido la estrategia de Marcos Eguizábal, empresario riojano que llegó al Marco del Jerez durante el proceso de privatización de Rumasa. Marcos Eguizábal compró importantes existencias de vinos y brandies, la mayor parte en bodegas ubicadas en el casco histórico, además de

las empresas Díez Merito y Bodegas Internacionales. Esta última la terminó vendiendo por 3.500 millones de pesetas al Grupo Medina cuando había pagado por ambas empresas 300 millones de pesetas diez años antes.

Esta estrategia especulativa, que localmente se conoce como “efecto Eguizábal” ha ido extendiéndose entre las principales bodegas. Por ejemplo, parte de los terrenos de los jardines de la antigua bodega de Williams & Humbert, actualmente integrada en el Grupo Medina, fueron vendidos para construir bloques de viviendas. Asimismo, Allied Domecq que a finales de la década de 1990 vendió diversas instalaciones bodegueras que supusieron unos ingresos en torno a 1.400 millones de pesetas (Anuario Alimarket, 1999). La reciente compra de Croft por parte de González Byass también tenía un fuerte atractivo inmobiliario. En agosto de 2003 desde el Ayuntamiento de Jerez se ponía en marcha un convenio urbanístico con la bodega González Byass por el cual se podría construir una zona residencial de alto poder adquisitivo en los terrenos donde se ubica la bodega Croft (Diario de Jerez, 17-8-2003).

El cambio en los usos de las instalaciones bodegueras ha sido generalizado y numerosas bodegas han sido transformadas en viviendas o han pasado a ubicar supermercados de cadenas multinacionales o actividades terciarias variadas como bingos o bares. A ello se une la creciente importancia que las actividades turísticas y de restauración de las bodegas que además de organizar visitas, alquilan parte de sus instalaciones para la celebración de eventos sociales consolidando el debilitamiento de las actividades productivas.

## 5.2 Empleo y relaciones laborales en las bodegas

La reducción de las ventas y la consiguiente reducción de la capacidad productiva, así como el cierre de numerosas bodegas familiares, junto a la creciente mecanización y automatización del trabajo, se han traducido en una drástica reducción en la mano de obra empleada en el sector bodeguero jerezano.

### 5.2.1. *La reducción del empleo en las bodegas*

Según las estimaciones del sector (cuadro 4), el empleo fijo en las bodegas jerezanas se ha reducido entre 1980 y 2000 un 66% pasando de casi 4.500 a unos 1.500 empleos. Las estimaciones de Ferguson

Amores (1996) situaban el empleo en 5.150 personas, siendo empleados de bodegas afiliadas a Fedejerez 5.090 personas en 1981. A partir de estos datos, la reducción del empleo ascendería al 70%. Si partimos de la estimación del empleo fijo en bodegas de García de Quevedo (1970) para el año 1968 que se elevaba 5.740 empleos, entonces la reducción del empleo habría sido del 73%. Según las estimaciones de Fedejerez, entre 1980 y 2000, la facturación de las bodegas, a precios corrientes, creció un 13,6% lo que implica una reducción en términos reales. Por tanto, la destrucción de empleo ha ido unida a la reducción del volumen de negocio vinculado a los productos vitivinícolas jerezanos.

*Cuadro 4*

*Empleo y facturación en las bodegas 1980-2000*

<b>Año</b>	<b>Empleos fijos</b>	<b>Crecimiento empleo %</b>	<b>Facturación (mill. Pts.)</b>	<b>Crecimiento facturación %</b>
<b>1980</b>	4.430		96.800	
<b>1985</b>	3.765	-15,0	93.000	-3,9
<b>1990</b>	3.215	-14,6	90.000	-3,2
<b>1995</b>	2.100	-34,7	105.000	16,7
<b>2000</b>	1.500	-28,6	110.000	4,8

Fuente: estimaciones del sector (Fedejerez)

Si partimos de los datos de los censos de elecciones sindicales, en 1990 el empleo fijo en el sector se estimaba en 3.148 personas, que se ha reducido a poco más de 1.300 personas en las últimas elecciones celebradas entre 2000 y 2002 (cuadro 5). Ello indica una reducción de algo más del 58% del empleo en bodegas en la década de 1990. Comparando los datos de las elecciones sindicales de 1990 y las estimaciones de Fedejerez, la reducción del empleo fijo en la década de 1980 en las bodegas jerezanas se estimaría entre el 30% y el 38%. Por tanto, aunque la reducción del empleo en la primera etapa de la crisis fue importante, ésta se ha concentrado en la última década, sobre todo a partir del Plan de Reconversion de 1991.

*Cuadro 5**Empleo fijo en las principales bodegas 2000-02*

<b>Empresa</b>	<b>Empleos fijos</b>	<b>%</b>
González Byass (+Croft)	265	19,9
Allied Domecq	222	16,6
Williams & Humbert	128	9,6
Bodegas Osborne	126	9,4
Luis Caballero+E. Lustau	82	6,1
Garvey	76	5,7
Sandeman	63	4,7
B. Barbadillo	50	3,7
J. Estévez	45	3,4
Sánchez Romate	46	3,4
<b>Total diez</b>	<b>1.103</b>	<b>82,6</b>
<b>Total Marco</b>	<b>1.335</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Censo elecciones sindicales (CC.OO.)

A partir de los datos sindicales, se aprecia que las diez mayores bodegas concentran más del 80% del empleo fijo del sector. De estas diez bodegas, las dos mayores -González Byass y Allied Domecq- suman el 36% del empleo fijo y las cuatro mayores, incluyendo Williams & Humbert y Osborne, el 55%. Otras seis bodegas concentran casi el 28% del empleo.

### **5.2.2. Regulaciones de empleo y cambio en las relaciones laborales**

La reducción drástica del empleo en las bodegas jerezanas ha sido un proceso conflictivo y complejo estrechamente vinculado a las estrategias empresariales de las principales bodegas analizadas en el epígrafe anterior.

Pedro Domecq había llegado a emplear a 1.250 trabajadores en la década de 1970, siendo su plantilla de 736 en 1980, según datos del Comité de Empresa. El ajuste en el empleo lo inició esta empresa Domecq en 1980 cuando presentó el primer expediente de regulación del empleo. En respuesta al fracaso de las negociaciones con la empresa, los trabajadores convocaron una huelga indefinida en 1982 que se

prolongó durante dos meses y medio y que fue secundada por el 90% de los trabajadores. Este conflicto se amplió al unirse una huelga de viticultores y producirse el despido de toda la plantilla de Bodegas 501 de Carlos y Javier de Terry (El País 3/9/1982). La fuerte tensión social forzó finalmente un acuerdo entre la empresa y los trabajadores que aceptaron la reducción del empleo mediante jubilaciones anticipadas, suspensiones de contratos y extinción de contratos de trabajo por invalidez iniciándose una dinámica de ajuste que duraría más de dos décadas.

La reducción de empleo en Pedro Domecq estuvo acompañada de reducciones salariales y de otros derechos sociales adquiridos por los trabajadores durante el periodo de expansión. Pedro Domecq continuó el ajuste presentando un nuevo expediente de regulación de empleo en 1987. En 1997, tras la compra de Allied Lyons de Domecq, se unifican las plantillas de Pedro Domecq y John Harvey, ésta última filial de Allied Lyons, presenta un nuevo expediente de regulación de empleo. En las últimas elecciones sindicales, el empleo en el Grupo Domecq era de 222 trabajadores fijos.

El conflicto laboral en Pedro Domecq a principios de la década de 1980 inició una etapa de ajuste generalizado en las bodegas jerezanas. Durante la década de 1980, fueron las empresas de Rumasa, que en el momento de la expropiación empleaban en torno a 1.500 trabajadores (El País 6/3/1983), las que en mayor medida protagonizaron la reducción del empleo pese al compromiso del gobierno de garantizar el empleo tras la privatización. El ajuste se produjo en algunos casos por medio de indemnizaciones atractivas para los trabajadores (Eguizabal y Garvey) y en otros incluso incumpliendo compromisos formales de mantenimiento de plantilla (Williams & Humbert).

En la década de 1990, el ajuste laboral se generaliza en el Marco del Jerez sobre todo tras la huelga de dos meses durante la vendimia de 1991 centrada en la negociación del Convenio Colectivo y los derechos del Montepío de San Ginés de la Jara. Así, por ejemplo, González Byass en 1992 empleaba a 428 trabajadores fijos en el momento en que inicia el ajuste para pasar a una plantilla de 181 personas en 2002, lo que implica una reducción del 58%.

La drástica reducción de empleo en las bodegas jerezanas en las dos últimas décadas ha sido simultánea al proceso de transformación de las principales bodegas en grupos nacionales y multinacionales de bebidas. Las estrategias de crecimiento interno y diversificación, así como de promoción de marcas, exigían crecientes recursos financieros

en un contexto de fuerte competencia internacional. La reducción del empleo en las bodegas ha sido, pues, consecuencia de la reducción de capacidad productiva instalada y de la implantación de nuevas tecnologías, pasando a un sistema de producción cada vez más intensivo en capital, pero sobre todo ha primado la presión de la competencia internacional que dirigía las inversiones bodegueras hacia el marketing y la diversificación en detrimento de las inversiones productivas y generadoras de empleo en la vitivinicultura.

La reducción del empleo ha ido unida a un profundo cambio en las relaciones laborales debilitando el papel de los sindicatos y de la negociación colectiva. Algunas bodegas tratan de eludir los compromisos adquiridos con los trabajadores y plasmados en el Convenio Colectivo de la Vid creando filiales comerciales que en apariencia son ajenas al sector y donde se concentran las plantillas de personal comercial y administrativo. Las relaciones laborales de estas empresas comerciales están más flexibilizadas que las del personal de bodegas, ya que carecen de un Convenio Colectivo tan amplio, resultado de logros históricos de lucha obrera.

A ello se une la generalización de la subcontratación de servicios tales como la seguridad, la limpieza, la sanidad o el mantenimiento de jardines, maquinaria e instalaciones en general. También se está registrando una tendencia a la subcontratación de los embotellados, sobre todo de series cortas y en envases especiales que resultan especialmente costosos. Aunque las propias bodegas se dedican al embotellado de todo tipo de bebidas, existen ya en la zona empresas especializadas en dicha actividad. De esta forma, el Marco del Jerez está perdiendo su carácter de espacio productivo para convertirse en un espacio de distribución logística de bebidas alcohólicas que genera menos empleo, ya que las necesidades de trabajo quedan desvinculadas de la actividad productiva, dependen exclusivamente del ritmo de la demanda y están fuertemente afectadas por los avances tecnológicos.

## **6. El viñedo del Marco del Jerez en la globalización**

La crisis de ventas del Marco del Jerez impulsó la reducción drástica de la superficie de viñedo, así como la reestructuración del sistema de cultivo. Entre 1980 y 2003, la superficie de viñedo se redujo un 52%, pasando de 22.130 a 10.500 hectáreas. El abandono del cultivo del viñedo ha sido desigual entre los distintos grupos socioeconómicos, lo que se ha traducido en un importante cambio en la distribución de la propiedad (cuadro 6).

Los productores de uva independientes son los que en mayor medida han abandonado el viñedo, reduciéndose la superficie un 66% entre 1988 y 2003. Se trataba en su mayoría de explotaciones de tamaño medio y grande por lo que las primas de arranque por hectárea<sup>33</sup> constituyan un fuerte incentivo económico.

*Cuadro 6*

*Superficie de viñedo en el Marco del Jerez 1988-2003 (ha)*

	1988		2003	
	ha	%	ha	%
<b>Cooperativas</b>	5.636	31	3.560	34
<b>Independientes</b>	7.453	41	2.528	24
<b>Bodegas</b>	5.099	28	4.419	42
- B. Integración Vertical	-	-	3.534	34
- Otras bodegas	-	-	885	8
<b>Total Marco de Jerez</b>	<b>18.188</b>	<b>100</b>	<b>10.507</b>	<b>100</b>

Fuente: Lara Vélez (1989) y Consejo Regulador (2004)

El viñedo vinculado a cooperativas se redujo un 37%, muy por debajo del abandono de los grandes propietarios, lo que pone de manifiesto la existencia de frenos al arranque. Para los pequeños propietarios, muchos de ellos antiguos viticultores profesionales en grandes explotaciones, la propiedad de la tierra tiene un valor simbólico e identitario resultado del trabajo y ahorro de toda una vida, además de significar seguridad, autonomía y un modo de vida propio. La resistencia al abandono se fortalece al no ser la viña la principal fuente de ingresos, sino un complemento de renta, a lo que se une el menor atractivo de las primas de arranque.

El viñedo propiedad de las bodegas es el que en menor medida se ha reducido, un 13%, fortaleciéndose la propiedad de la tierra de las grandes bodegas de integración vertical que controlan el 34% del viñedo. Para éstas, la propiedad del viñedo implica una reducción de costes y una mayor capacidad de autoabastecimiento que les permite pressionar a la baja el precio de la uva. El menor arranque del viñedo evidencia a su vez la mayor capacidad financiera de las bodegas para resistir la crisis de rentabilidad.

<sup>33</sup> La participación de las grandes explotaciones en el arranque se pone de manifiesto en las primas medias por expediente. Según la Consejería de Agricultura y Pesca, las primas más altas fueron las de Cádiz con 4.648.000 pesetas, concentradas en el Marco del Jerez, frente a la prima media regional de 2.040.000 pesetas.

La reducción de la superficie ha reforzado la concentración de la propiedad del viñedo. Según datos de la Junta de Andalucía, las explotaciones con más de 40 hectáreas son 44, que representan el 44% de la superficie total. Las siete mayores bodegas<sup>34</sup> son propietarias del 33% de la superficie y otras 37 explotaciones controlan el 11% del viñedo local.

## 6.1. Estructura de costes y beneficios en el viñedo jerezano

En el Marco del Jerez se ha conformado a lo largo de la historia un sistema de cultivo del viñedo propio adaptado al entorno físico y a la peculiaridad de los vinos locales que implica faenas propias de la zona, como la poda a "vara y pulgar", y elevadas necesidades de trabajo cualificado. Consecuentemente, los costes de explotación del viñedo varían según el grupo socioeconómico y, sobre todo, según el tamaño de la viña (cuadro 7).

*Cuadro 7*

*Costes del viñedo del Marco del Jerez 2001-02*

*(€/ha) (11.000 kg/ha) según dimensión de la explotación*

Concepto	< 3 ha		3-10 ha		10-40 ha		> 40 ha	
	€/ha	%	€/ha	%	€/ha	%	€/ha	%
Mano de obra	2.836	63,3	2.435	62,5	2.229	61,5	2.072	61,6
Tracción mecánica	585	13,0	462	11,9	426	11,7	393	11,7
Suministros	523	11,7	487	12,5	487	13,4	466	13,8
Gastos generales	535	12,20	510	13,1	485	13,4	435	12,9
Total	4.479	100	3.894	100	3.627	100	3.366	100

Fuente: Elaboración propia, datos de Soler Montiel (2004)

A mayor tamaño, mayor capacidad de inversión en maquinaria y mayores posibilidades de amortizar y rentabilizar la inversión a corto plazo, reduciendo los tiempos muertos y elevando los rendimientos.

<sup>34</sup>

Grupo Domecq es propietario de unas 1.000 hectáreas de viñedo, en torno al 10% de la superficie del Marco, González Byass posee 800 hectáreas (7,5%), Barbadillo 500 hectáreas (4,7%), Sandeman 358 hectáreas (3,4%), William & Humbert 300 hectáreas (2,8%), Real Tesoro 250 hectáreas (2,4%) y Osborne 200 hectáreas (2%).

Son las mayores explotaciones, las más mecanizadas, las que tienen menores costes de cultivo por hectárea. En el otro extremo, las más pequeñas son las que mayores costes absolutos soportan con un uso más intensivo de mano de obra.

El elevado número de faenas y labores que requiere el viñedo se refleja en que la mano de obra implica más del 60% del coste en cualquier tipo de explotación. Las labores relacionadas con la poda<sup>35</sup> representan en conjunto más del 45% del total de mano de obra en todas las explotaciones. En el caso de las explotaciones de menor tamaño, el aporte de trabajo en las labores relacionadas con la poda crece por distintos motivos. Por una parte, la menor mecanización es compensada con un mayor número de labores manuales no valoradas en términos monetarios al realizarlas directamente el propietario. Los mayores cuidados en la cepa contribuyen a aumentar la longevidad de la misma reduciendo las necesidades de replantaciones, inversiones siempre muy costosas, y mejorando la sanidad de la planta. Se impone una lógica de la conservación vinculada al objetivo de maximizar la producción a largo plazo, aunque también existen incentivos productivistas a corto plazo, ya que la realización cuidadosa de las faenas de poda contribuye al aumento de los rendimientos, como vía de maximizar los ingresos, con el fin de compensar la restricción de superficie<sup>36</sup>.

Tras las labores de poda, es la vendimia la labor que mayor trabajo requiere y, por consiguiente, mayor coste, representando entre el 30% y el 40% del coste total de mano de obra y entre el 16% y el 20% del coste total por hectárea. Las labores de suelo o laboreo representan

---

<sup>35</sup> La poda en sí, la sarmienta, la castra y recastra, el ata de varas y pulgares y la recogida de vegetación.

<sup>36</sup> La mayor dedicación a la viña no sólo responde a una cuestión crematística, sino que también está vinculada a una particular cultura del trabajo del viticultor jerezano muy presente en los pequeños propietarios de mayor edad. Esta cultura del trabajo se manifiesta en valores como "el bien hacer", "dar a la cepa lo que necesita", "la satisfacción del trabajo cumplido". Esta cultura no encuentra continuidad, sin embargo, en los hijos de los viticultores que participan en el trabajo de las viñas de sus padres. Los viticultores jóvenes dan mayor importancia a la rentabilidad del cultivo, manifiestan su descontento por el exceso de trabajo que consideran no suficientemente compensado y, en general, valoran el tiempo en la viña en términos de "coste de oportunidad".

en torno al 8% del coste de mano de obra. En un cultivo de secano como el viñedo, el laboreo es fundamental para la gestión del agua y la humedad en beneficio del desarrollo de la planta. Ya se ha señalado que las menores necesidades de mano de obra en el laboreo en las grandes explotaciones se explican no sólo por la mayor eficiencia de la maquinaria utilizada, sino también porque la lógica empresarial de mayor control de gastos lleva a reducir el número de pases de labor. En las explotaciones más pequeñas se realiza un mayor número de labores con maquinaria menos eficiente que requieren más tiempo y, por tanto, un mayor coste.

*Cuadro 8*

*Beneficios del viñedo del Marco a precios del Acuerdo 1997-00 (€/ha) según dimensión de la explotación*

Rendimientos	> 40 ha	10-40 ha	3-10 ha	< 3 ha
8.000 kg/ha	542,23	282,23	15,23	-570,76
11.000 kg/ha	1724,57	1463,57	1196,57	611,57
14.000 kg/ha	1948,51	1687,51	1421,51	835,51

Fuente: Elaboración propia, datos Soler Montiel (2004)

Al finalizar el Plan de Reconversión en 1995, agricultores y bodegas llegaron a un Acuerdo Interprofesional para las campañas 1996/97 a 1999/2000 que incluía un precio orientativo para la uva calificada de 77 pesetas kilo (0,46 €) y 15 pesetas kilo (0,09 €) para la uva descalificada. En el cuadro 8 puede observarse como los beneficios empresariales del viñedo varían según los rendimientos y las distintas estructuras de costes. Sólo en las explotaciones más pequeñas con bajos rendimientos, se obtiene una rentabilidad negativa o nula.

La evolución negativa de las ventas en 1999 coincide con el final del Acuerdo Interprofesional cuando el conflicto entre bodegas y agricultores bloquea cualquier acuerdo, reduciéndose drásticamente los precios. Sin considerar el coste financiero que implica el retraso en el pago, el cálculo de los beneficios con unos precios de mercado libre de la uva calificada estimados en 52 pesetas (0,31€) y la descalificada en 15 pesetas (0,09 €), los beneficios se reducen hasta generalizarse una situación de pérdidas (cuadro 9). Tan sólo las explotaciones de más de 40 hectáreas y elevados rendimientos medios cubren costes. Estos datos ponen de manifiesto la crisis del viñedo en las campañas 2000/01 y 2001/02 que impulsa la reestructuración del cultivo.

*Cuadro 9*

*Beneficios del viñedo a precios de mercado 2000/01 (€/ha)  
según dimensión de la explotación*

Rendimientos	> 40 ha	10-40 ha	3-10 ha	< 3 ha
<b>8.000 kg/ha</b>	-659,79	-919,79	-1186,79	-1772,79
<b>11.000 kg/ha</b>	71,79	-189,21	-456,21	-1041,21
<b>14.000 kg/ha</b>	231,42	-29,58	-295,58	-881,58

Fuente: Elaboración propia, datos de Soler Montiel (2004)

A la caída de la rentabilidad del viñedo a finales de la década de 1990 se une la situación de pérdidas generalizadas que implican los actuales precios de la uva pactados en el Plan Estratégico de 2002 (cuadro 10). Esta caída de rentabilidad está reforzando los incentivos para la reestructuración del viñedo, pero también se asiste a una resistencia al arranque mayor que en etapas precedentes, por lo que hay que plantearse ¿cómo es posible la permanencia del cultivo sin rentabilidad?

*Cuadro 10*

*Beneficios del viñedo a precios del Plan Estratégico 2002 (€/ha)  
según dimensión de la explotación*

Rendimientos	> 40 ha	10-40 ha	3-10 ha	< 3 ha
<b>8.000 kg/ha</b>	-419,38	-679,38	-946,38	-1532,38
<b>11.000 kg/ha</b>	348,25	87,25	-179,75	-764,75
<b>14.000 kg/ha</b>	474,45	213,45	-52,55	-638,55

Fuente: Elaboración propia, datos de Soler Montiel (2004)

Las cooperativas apoyan la viabilidad y continuidad de las pequeñas explotaciones a través de distintos servicios, pero es, sobre todo, el trabajo no remunerado del propietario y la generalización de la vitivinicultura a tiempo parcial las causas explicativas de la continuidad del viñedo jerezano. En el cuadro 11 se recoge una estimación de la diferencia entre los beneficios empresariales y las disponibilidades empre-

sariales, definidas como la diferencia entre los ingresos y los pagos monetarios que no incluyen el trabajo del propietario<sup>37</sup>.

Durante el Acuerdo Interprofesional 1997-2000, los beneficios positivos muestran que el trabajo del propietario fue remunerado a los precios de mercado, además de obtener una renta de la tierra, excepto en las viñas de bajos rendimientos. La caída de los precios durante la campaña 2000-2001 se tradujo en la existencia de pérdidas de forma generalizada para todas las explotaciones con menos de 40 hectáreas. En el caso de los rendimientos medios y altos, las disponibilidades empresariales son positivas, lo que indica que los ingresos eran suficientes para cubrir los pagos monetarios, pero los beneficios negativos ponen de manifiesto que la continuidad de estas explotaciones se basa en la autoexplotación de los propietarios que recibían una remuneración menor a la del mercado por su trabajo en la viña.

*Cuadro 11*

*Beneficios y disponibilidades empresariales  
en el viñedo jerezano (€/ha) según dimensión de la explotación*

Precios Acuerdo 1997/00	< 3 ha		3-10 ha		10-40 ha	
	B°	D. E.	B°	D. E.	B°	D. E.
8.000 kg/ha	-570,8	746,1	15,2	928,1	282,2	631,4
11.000 kg/ha	611,6	1.970,6	1.196,6	2.127,0	1.463,6	1.813,3
14.000 kg/ha	835,5	2.237,2	1.421,5	2.368,0	1.687,5	2.037,3
Precios libres						
2000/01	< 3 ha		3-10 ha		10-40 ha	
	B°	D. E.	B°	D. E.	B°	D. E.
8.000 kg/ha	-1.772,8	-455,9	-1.186,8	-273,9	-919,8	-570,6
11.000 kg/ha	-1.041,2	317,8	-456,2	474,3	-189,2	160,6
14.000 kg/ha	-881,6	520,1	-295,6	650,9	-29,6	320,2
Precios Plan Estratégico 2002						
Estratégico 2002	< 3 ha		3-10 ha		10-40 ha	
	B°	D. E.	B°	D. E.	B°	D. E.
8.000 kg/ha	-1.532,4	-215,5	-946,4	-33,5	-679,4	-330,2
11.000 kg/ha	-764,7	594,3	-179,8	750,7	87,2	437,0
14.000 kg/ha	-638,5	763,2	-52,5	894,0	213,5	563,3

Fuente: Elaboración propia, datos de Soler Montiel (2004)

<sup>37</sup>

Para las viñas de más de 40 hectáreas se ha supuesto que el propietario no participa en las tareas de la viña, coincidiendo costes y pagos. En las explotaciones con menos de 3 hectáreas, se ha supuesto que el propietario realiza el 40% del trabajo directo, reduciéndose los pagos respecto a los costes un 30%. En las explotaciones de entre 3 y 10 hectáreas, el propietario aporta un 26% del trabajo, reduciéndose los pagos en un 24%. En las viñas de entre 10 y 40 hectáreas, el trabajo del propietario se estima en el 8% y la reducción de los costes en un 10%.

En el caso de las explotaciones con menores rendimientos, la aportación de trabajo del propietario no sería suficiente para cubrir los pagos monetarios. El viticultor tendría varias opciones. Por una parte, tratar de incrementar los rendimientos y así los ingresos, aunque también podría aumentar su trabajo no remunerado en sustitución del trabajo externo, es decir, se trataría de mantener la continuidad de la viña a través de la autoexplotación. Otra opción sería modificar el sistema de cultivo para reducir los pagos monetarios.

Con los precios de la uva fijados por el Plan Estratégico en 2002, la situación de las explotaciones de menores rendimientos no se modifica, ya que las disponibilidades empresariales siguen siendo negativas, lo que indica que la aportación del trabajo del propietario continúa siendo insuficiente para cubrir los pagos, existiendo un fuerte incentivo para incrementar los rendimientos. En el caso de rendimientos medios y altos, las disponibilidades empresariales son positivas, permitiendo la continuidad de las viñas. En el caso de las explotaciones con menos de 10 hectáreas, esta continuidad se basa en la autoexplotación del agricultor, que no obtendría renta de la tierra y la remuneración de su trabajo estaría por debajo del precio de mercado. Los precios del Plan Estratégico implican, pues, un incentivo tanto para el incremento de los rendimientos como para la modificación del sistema de cultivo, ya que, en un sistema de cultivo normal, implican una renta de la tierra casi nula en el caso de rendimientos medios y muy baja en el caso de rendimientos altos.

La continuidad de estas explotaciones por los hijos se ve amenazada tanto por la división por herencia como por las dificultades para gestionar una pequeña explotación entre varios propietarios. Además, la mayoría de los hijos consideran el trabajo en la viña como un trabajo no remunerado, sin rentabilidad, que mantienen en muchos casos por los vínculos familiares.

La continuidad de las explotaciones familiares jerezanas está por tanto amenazada por la quiebra del sistema cultural e identitario en el que se basaba, como consecuencia de la prolongada crisis de rentabilidad y de las divisiones por herencia. Los viticultores son conscientes que en la actualidad se está asistiendo a la desaparición de una determinada cultura del trabajo en la viticultura jerezana a la vez que des-

aparece la agricultura familiar como modo de vida. Por tanto, a medio plazo, con independencia de los cambios que se introduzcan en el sistema de cultivo, es previsible que, por una parte, aumente la concentración parcelaria mediante adquisiciones realizadas por los mayores propietarios, sobre todo las bodegas. Por otra parte, se extenderá la dedicación a tiempo parcial en las viñas de menos de 40 hectáreas, generalizándose la viticultura a tiempo parcial y con una participación cada vez menor de los propietarios en el trabajo de las viñas. A ello se une el riesgo de desaparición de las explotaciones más pequeñas vinculadas a cooperativas por falta de relevo generacional, desaparición que puede afectar a casi un tercio de la superficie de viñedo y a un elevado número de pequeños propietarios.

## 6.2. La reestructuración del viñedo en respuesta a la crisis

La pérdida de beneficios desde la campaña de 2000 ha llevado a los viticultores a introducir modificaciones a corto plazo en el cultivo del viñedo con la finalidad de reducir costes a la vez que se están introduciendo cambios estructurales. A corto plazo, las estrategias de los viticultores se han centrado en la eliminación o la realización menos cuidadosa de las faenas más costosas y en la reducción del gasto en suministros. En un sistema de cultivo que podemos denominar de "crisis", ya que no se puede mantener en el tiempo, se suprime la fertilización, tanto la orgánica (la más cara) como la mineral<sup>38</sup>, se realizan un menor número de faenas y con mayor rapidez, en detrimento del empleo y del cuidado y la longevidad de la cepa. En concreto se reducen las labores de suelo, la poda, la castra y la recastras se realizan con más ligereza, y en algunos casos la recastras se suprime totalmente.

---

<sup>38</sup> En un contexto de sobreproducción, la reducción de los rendimientos no tiene repercusiones importantes en los ingresos, mientras que la reducción en los costes, sí es relevante.

*Cuadro 12*

*Beneficios del viñedo de crisis del Marco a precios del Plan Estratégico 2002 (€/ha) según dimensión de la explotación*

<b>Rendimientos</b>	<b>&gt; 40 ha</b>	<b>10-40 ha</b>	<b>3-10 ha</b>	<b>&lt; 3 ha</b>
<b>8.000 kg/ha</b>	401,62	69,62	-187,38	-685,38
<b>11.000 kg/ha</b>	1201,25	869,25	611,25	114,25
<b>14.000 kg/ha</b>	1351,45	1027,45	769,45	272,45

Fuente: Elaboración propia, datos de Soler Montiel (2004)

La reducción de costes de esta estrategia se estima entre el 19,6% en las explotaciones de menos de 3 hectáreas y el 25% en las de más de 40 hectáreas (Soler Montiel, 2004). Ello implica una mejora de los beneficios empresariales con los precios del Plan Estratégico de 2002 (cuadro 12), pero las explotaciones con menos de 10 hectáreas y bajos rendimientos siguen teniendo pérdidas. Se constata a su vez el fuerte incentivo económico para el incremento de los rendimientos que choca con las directrices del Consejo Regulador.

Además, este sistema de cultivo no puede ser más que una respuesta coyuntural, ya que la fertilización del suelo no puede ser suspendida durante más de dos o tres campañas. Por otra parte, un sistema de cultivo basado en el menor cuidado del viñedo tendría repercusiones negativas a medio plazo en los rendimientos y una importante reducción en la longevidad de la cepa, en contra de la rentabilidad a largo plazo de la inversión en plantación.

Aunque las subvenciones comunitarias por reestructuración del viñedo alivien la liquidez empresarial de los viticultores en estos años, el mantenimiento de la crisis de los beneficios del viñedo implica unos incentivos muy fuertes para la introducción de cambios estructurales en la viña que permitan reducir costes de forma permanente. Estos cambios se están centrando en la mecanización de las dos faenas manuales que mayor peso tienen en la estructura de costes del viñedo jerezano: la poda y la vendimia.

Las máquinas vendimiadoras se están introduciendo en el Marco mediante empresas de servicios, que las arriendan cobrando un coste fijo por hectárea estimado en 300 euros, lo que implica una reducción de los costes del sistema de cultivo normal que varía, en función de los

rendimientos, entre el 10% y el 14%. La disminución de los costes es el resultado de la reducción del empleo que se genera en vendimia.

En la vendimia de 2002 se vendimió en torno al 20% de la superficie de forma mecánica. Todas las bodegas y grandes explotaciones manifiestan su intención de ir incrementando la superficie vendimiada de forma mecánica. En general, todos los propietarios, hasta los más pequeños muestran una actitud positiva hacia una innovación que implica reducir costes monetarios y trabajo. Sin embargo, el mayor interés se centra en las grandes explotaciones, ya que los más pequeños tienen dificultades técnicas para introducir la maquinaria en sus viñas. Por otra parte, los pequeños propietarios realizan la vendimia de forma familiar y no realizan pagos monetarios, valoran especialmente la pérdida de producción y el coste de replantar el viñedo que exige la utilización de la vendimiadora mecánica.

Junto con la vendimia, la poda es la faena que mayor peso tiene en la estructura de costes. Por ello, las innovaciones tendentes a reducir costes en el viñedo se han centrado en la búsqueda de sistemas de poda alternativos con menores costes y mayores facilidades para la mecanización. Ello se ha concretado en la introducción del sistema de poda a *doble cordón*.

Los inconvenientes de este sistema de poda son los mayores costes de formación, la fuerte reducción de la longevidad de la cepa a una media de 20 años y la incertidumbre que aún existe sobre la evolución de los rendimientos a medio y largo plazo. En los primeros años, los indicios eran de mayor productividad, pero en el medio plazo los resultados no están claros. Por ello, pese a la introducción de este sistema de poda, la viña a *doble cordón* no supera el 10% de la superficie, concentrada en las explotaciones de mayores dimensiones.

El cambio del sistema de poda está vinculado a una estrategia de mecanización integral utilizando máquinas despuntadoras y prepodadoras. Se trata de máquinas que en principio funcionan más eficientemente con la poda a doble cordón, aunque es posible la adaptación de la poda de vara y pulgar al uso de estas máquinas.

Pese a que existe un cierto rechazo cultural a la generalización de la poda a *doble cordón*, el incentivo económico es muy fuerte. Se estima que este sistema de poda sin mecanizar supone una reducción de entre el 8,6% y el 9,7% del coste total respecto al sistema de poda tradicional de vara y pulgar en un sistema de cultivo normal en las explotaciones de más de 40 hectáreas. Si la poda a doble cordón es mecanizada dichos ahorros se sitúan entre el 15% y 17% del coste total.

Según nuestras estimaciones (Soler Montiel, 2004), para los niveles de rendimientos más bajos, la poda a *doble cordón* sin mecanizar no resulta en sí misma suficiente para cubrir los costes en un sistema de cultivo normal, mientras que la mecanización integral de la poda, con independencia del sistema de poda, hace rentable el cultivo normal del viñedo en las grandes explotaciones para todos los niveles de rendimientos. La combinación de poda a *doble cordón* mecanizada y vendimia mecanizada multiplica hasta por tres los beneficios en el caso de rendimientos medios y altos.

### **6.3. El empleo en el viñedo jerezano**

La modernización del cultivo jerezano ya desde la década de 1960 ha implicado profundas transformaciones en el sistema de cultivo de la viña hacia un sistema cada vez más industrializado que requiere cada vez menos mano de obra. Los cambios recientes -sistema de cultivo de crisis y mecanización- implican una reducción adicional del empleo que va unido a una mayor intensificación del cultivo. Esta reducción del empleo se puede estimar comparando el empleo potencial en un sistema de cultivo “normalizado” con el empleo en un sistema de “crisis” y el empleo con un sistema mecanizado. El sistema “normalizado” es aquel en el que se realizan todas las faenas y labores habituales en la viña en la actualidad, siendo ya un cultivo fuertemente industrializado, mientras que el cultivo de “crisis” es aquel, como ya se ha indicado, en el que a corto plazo se suprime la fertilización y se realizan un menor número de faenas con mayor rapidez con la finalidad de reducir costes.

El empleo potencial en un sistema de cultivo “normalizado” se estima en torno a 560.000 jornales anuales (Soler Montiel, 2004). La generalización del sistema de “crisis” implica una reducción del 20% del empleo, mientras que la mecanización de la vendimia supone una reducción del 32% en el sistema “normalizado” y del 40% en el sistema de “crisis”. Si se considera la reducción de empleo resultante de mecanizar la vendimia en las explotaciones con más de 40 hectáreas se puede obtener una aproximación a los cambios que se están produciendo actualmente, ya que son éstas las explotaciones con mayores facilidades e incentivos para este cambio. En este caso las pérdidas de empleo se estiman en un 13% en el sistema de cultivo “normalizado” y un 16% en el sistema de “crisis”. La generalización de la poda a *doble cordón* en estas explotaciones implicaría una reducción adicional del 5,5% del empleo potencial del cultivo “normalizado”, mientras

que la mecanización integral de la poda a *doble cordón* se traduciría en una reducción del 32,8% en un sistema “normalizado”. Se trata, pues, de una pérdida de empleo muy sustancial con fuerte impacto social.

Los grandes propietarios argumentan que uno de los incentivos para la mecanización es la escasez de mano de obra cualificada eventual. Sin embargo, nuestro análisis pone de manifiesto que la crisis de beneficios del viñedo incentiva la reducción de la demanda de mano de obra y, en respuesta a la pérdida de rentabilidad, se fuerza el ahorro de costes mediante la mecanización y la supresión de ciertas labores, lo que implica la reducción de la mano de obra. Dicha reducción de la demanda de trabajo influye a su vez en la oferta de mano de obra, ya que la reducción continua de jornales hace que cada vez resulte mucho más difícil para un viticultor eventual trabajar un número suficiente de jornales con los que obtener unos ingresos anuales suficientes para vivir exclusivamente de este trabajo.

La reducción de la demanda de trabajo especializado en las viñas jerezanas ha ido unida a un agravamiento de las diferencias salariales intersectoriales. Por tanto, las mayores posibilidades de encontrar empleo en la construcción o la hostelería han contribuido a reducir la oferta de trabajo. Existe, pues, un círculo vicioso de destrucción de empleo en la viticultura jerezana: la crisis de rentabilidad estimula la mecanización y reduce la demanda de empleo a la vez que se degradan las condiciones de trabajo, lo que repercute en la reducción de la oferta de trabajo que se traslada a otros sectores, lo que a la vez sirve de justificación e incentivo a los empresarios vitícolas para profundizar la reducción del empleo en busca de recuperar la rentabilidad.

## 7. Conclusiones

Desde principios de la década de 1980, la vitivinicultura jerezana ha vivido un profundo proceso de crisis y reestructuración, aun hoy inconcluso. El fuerte arraigo local de la vitivinicultura y la temprana y profunda inserción del Marco del Jerez en la división internacional del trabajo hacen de este espacio un caso paradigmático de estudio que ilustra los procesos locales de reestructuración, los cambios en la articulación local-global y los impactos socioeconómicos derivados de la globalización agroalimentaria.

La reestructuración de la vitivinicultura jerezana en la globalización ha implicado profundos impactos económicos y sociales como se

han analizado en este trabajo. Los principales impactos se han manifestado en la pérdida de empleos, tanto en bodegas como en el viñedo, la reducción en el número de bodegas y explotaciones vitícolas, sobre todo las de menor dimensión de propiedad familiar, y la creciente concentración tanto en la propiedad de la tierra como en la producción vitivinícola, dominadas por un número reducido de grandes empresas cada vez más internacionalizadas. Estos impactos sociales y económicos son el resultado del debilitamiento de los mecanismos de arraigo local de la vitivinicultura vinculada a la denominación de origen acontecida con la globalización agroalimentaria.

Con la globalización las condiciones de competencia se han transformado radicalmente como resultado de las estrategias de las principales empresas de bebidas alcohólicas. Lejos de ser un resultado espontáneo y anónimo, la globalización vitivinícola es activamente construida por las grandes empresas que dominan este mercado y que imponen en los territorios condiciones de competencia adaptadas a sus estrategias de rentabilidad en los mercados globales. Estas condiciones de competencia están actualmente marcadas por la flexibilidad en la producción local para adaptarse a una demanda inestable y crecientemente fragmentada. En este nuevo contexto, las fases productivas están subordinadas a las fases de comercialización y distribución controladas por empresas multinacionales. El Marco del Jerez es un claro ejemplo de los procesos de concentración empresarial en la industria vitivinícola y del dominio que las grandes empresas de las bebidas ejercen en lo local, donde tanto la propiedad de la tierra como la capacidad productiva de las bodegas están controladas cada vez más por un número reducido de grandes empresas orientadas a los mercados globales de bebidas.

Las nuevas relaciones intersectoriales en el sistema vitivinícola a favor de la comercialización y distribución implican una nueva división internacional del trabajo resultado de la creciente competencia entre espacios. El papel de lo local en la globalización se modifica radicalmente transformando la articulación local-global de los territorios y forzando la reestructuración de la vitivinicultura local. Un sistema vitivinícola, como el jerezano, donde la denominación de origen fortalece el arraigo local, tanto del sistema de cultivo como del sistema de elaboración de vinos, choca con la lógica de la globalización, y en consecuencia se fuerza la reestructuración para adaptarlo a las nuevas condiciones de competencia local.

Como resultado del proceso de reestructuración, el Marco del Jerez está perdiendo su carácter de espacio productivo vitivinícola para transformarse en un centro de embotellado y distribución logística de bebidas alcohólicas. Las bodegas más que centros productivos son hoy espacios turísticos cuando no han sido transformados en hoteles de lujo o viviendas por la especulación inmobiliaria. En la globalización, las actividades productivas tienen cada vez menos peso en el Marco del Jerez. A ello responde no sólo la reducción de la superficie de viñedo y de la capacidad productiva de las bodegas, sino también las alternativas productivas que se proponen, como los vinos jóvenes, desvinculadas de la denominación de origen y, por tanto con menor arraigo local.

Estos cambios implican una profundización del papel dependiente y subordinado del Marco del Jerez en la nueva división internacional del trabajo agroalimentario donde las decisiones se toman desde y para lo global en contra de los intereses locales. Es por ello que la respuesta desde lo local ha sido de resistencia activa y pasiva al proceso de reestructuración, sobre todo por parte de los pequeños propietarios de viñas y los trabajadores. Lo que desde el discurso dominante en la globalización se cataloga como inflexibilidad o incapacidad de adaptación a la globalización esconde frecuentemente resistencias locales en defensa de las actividades productivas. Pese a esta resistencia, el poder de las grandes empresas multinacionales, principales agentes activos en la construcción de la globalización, se impone en lo local como evidencian los importantes impactos económicos, sociales y territoriales que la reestructuración ha tenido en el Marco del Jerez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket (1992): Información del sector de bebidas. Revista Alimarket nº 37, p. 48.
- Alimarket (1993a): Licores: “fabricar” menos y vender más. Revista Alimarket nº 56 p. 35.
- Alimarket (1993b): Información del sector de bebidas. Revista Alimarket nº 53, p. 36.
- Anderson, K. (2001a): Globalization (and regionalization) of the wine Junio 2001. Discussion Paper nº 0125, Center for International Economic Studies, Universidad de Adelaida Australia.
- Anderson, K. (2001b): Prospects ahead for the wine industry. Wine Policy Brief nº 7, marzo 2001. Center for International Economic Studies, Universidad de Adelaida Australia.
- Cinco Días (19/8/2000): Diageo y Pernod Ricard se unen para pujar por los licores de Seagram.
- Collado Casal, J. (1980): el marketing en la exportación del “Jerez”. Universidad de Málaga.
- Comité de Empresa de Pedro Domecq (1982). Informe Comité de Empresa de “Pedro Domecq SA” sobre el expediente de regulación de empleo de 1982.
- Darmaillac, S. (1993): Le grandes maisons viticoles du vignoble de Jerez de la Frontera 1834-1992. Tesis Doctoral, Universite Michel de Montaigne Bordeaux III. Institute de geographie Lous Papy.
- El País (3/9/1982): “Se extiende la huelga de viticultores en Jerez”.
- El País (6/3/1983): “Jerez de la Frontera ha enmudecido” JA Bermejo.
- El País (9/6/1985): “Marcos Eguizábal ha presentado ofertas por dos bodegas de Jerez, de Rumasa”.
- El País (7/2/1987): “La Inspección de Trabajo levanta acta por infracción laboral en Bodegas Pedro Domecq”.
- El País (16/2/1987): “Preocupación sindical en Jerez por el futuro del sector vitivinícola”.

- El País (18/6/1988): "Williams & Humbert, adjudicada a Antonio Barbadillo".
- El País (22/1/1989): "Williams & Humbert pretende reducir su plantilla en un 50 por ciento".
- El País (27/11/1994): "Eguizábal vende su mayor bodega en Jerez por 3.500 millones de ptas".
- FAO (2002): FAOSTAT Base de Datos [www.faostat.org](http://www.faostat.org).
- Ferguson Amores, M. (1996): Estudio del sector Jerez-Xérès-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar mediante dinámica de sistemas. Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- García de Quevedo, J. (1970): La economía del Jerez. Estructura económica de la vitivinicultura jerezana y sus posibilidades de expansión. Jerez, Gráficas El Exportador.
- Haughton, G. y Browett, J. (1995): Flexible theory and flexible regulation: collaboration and competition in the McLaren Vale Wine Industry in South Australia Environment and Planning A vol. 27 p. 41-61.
- Lara Vélez, et alt (1989): Estudio sobre el sector vitivinícola del Marco "Jerez-Xeres-Sherry" y "Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda" y propuestas de actuación Consejería de Agricultura y Pesca, Junta de Andalucía.
- Lopes, T. S. (1999): The impact of multinational investment on alcoholic consumption since 1960s. Business and Economic History vol 28 nº 2 p. 109-122.
- Maldonado Rosso, J. (1999): La formación del capitalismo en el Marco del Jerez. De la viticultura tradicional a la agroindustria vinatera moderna (siglos XVIII y XIX). Madrid, Huerga & Fierro Editores.
- Montañés, E. (2000): La empresa exportadora del Jerez. Historia económica de González Byass 1835-1885. Jerez de la Frontera, ed. González Byass S.A. y Universidad de Cádiz, Servicio de Publicaciones.

- Pérez García, J.L. (1998): Estudio del proceso de mecanización de las viñas del Marco del Jerez. Ed. ASEVI-ASAJA Cádiz. Cd-rom.
- Rachman, G. (1999): The wine in a glass. The Economist p. 97-114 vol 353 nº 8150.
- Soler Montiel, M. (2004): La vitivinicultura del Marco del Jerez en la globalización 1980-2004, Tesis Doctoral inédita, Departamento de Economía Aplicada II, Universidad de Sevilla.
- Spahni, P. (1999): World wine developments in the 1990s: an update on trade. CIES Discussion paper nº 99/10 Universidad de Adelaida, Australia.
- Unwin, T. (1991): Wine and the Vine. A historical Geography of viticulture and the Wine Trade. London and N.Y., Routledge.
- Wittwer et alt (2001): Accounting for growth in the Australian wine industry 1986 to 2003. Australian Economic Review vo. 34 (2) p. 179-189.
- World Drink Trends (2000): International Beverage Consumption and Production Trends NTC Publications.

