



Caso Breve 59

BODEGAS ROBLES: UN CAMBIO ESTRATÉGICO HACIA EL ÉXITO

Miguel González Mohino
Fernando J. Fuentes García
Universidad de Córdoba

La vitivinicultura en el Sur de España: un sector amenazado¹

La vitivinicultura tiene gran tradición en España y Andalucía. En la región de Montilla-Moriles, ubicada en el sur de la provincia de Córdoba, se elaboran desde hace siglos especialmente vinos generosos con crianza (de aperitivo o postre) similares a otras zonas andaluzas como Jerez, Málaga y Condado de Huelva. Estos productos tienen gran calidad, pero un consumo principalmente local. La producción andaluza, por su alta graduación alcohólica, se enfrenta hoy a las modas globales viendo cómo año tras año se reduce su mercado. La crisis de los vinos generosos se extiende también a otras zonas andaluzas. Por ejemplo, en Jerez-Xérêz-Sherry, con un modelo de empresas de mayor tamaño, se ha producido también una reducción del viñedo y varias de las grandes bodegas jerezanas están siendo vendidas o reciben como nuevos accionistas capital extranjero².

Bodegas Robles, una Pyme resiliente

Bodegas Robles, ubicada en Montilla-Moriles (Córdoba), es una pequeña bodega centenaria familiar (con menos de 20 empleados) que está demostrando resiliencia, innovando y creciendo, a diferencia de las empresas de la zona que retroceden en paralelo a la demanda por concentrarse sólo en mercados de proximidad y bajo precio. Fundada en 1927 se benefició de los años de bonanza del siglo XX en la zona, pero en 1988, cuando ya estaban cerrando muchas bodegas cordobesas, se incorporan a la empresa Francisco y Pilar Robles, tercera generación familiar, y comprenden que era inviable operar con una bodega de tamaño modesto, sin presupuesto de promoción y en medio de guerras de precios. Nuevas iniciativas debían mejorar el valor añadido, diferenciando el producto y buscando las tendencias de los mercados.

Así, en los noventa, Bodegas Robles comienza una estrategia de diversificación relacionada lanzando al mercado un vino con frutas tropicales fermentado con zumo de uva, aunque su comercialización fue difícil y no alcanzó gran volumen de producción. Después, en 1999, fueron pioneros en iniciar la viticultura ecológica no sólo en la zona sino a nivel nacional. Ésta y otras iniciativas se apoyaron en la colaboración con instituciones públicas (IFAPA-Instituto de Formación Agraria y Pesquera, la Universidad de Córdoba, el ICEX y EXTENDA...) o buscaron aliados en otras empresas (productores de queso o de aceite de oliva) y diversos movimientos asociativos. Fruto de tales colaboraciones ha sido el lanzamiento de muchos productos nuevos basados en la vid y con frecuencia no tradicionales ni amparados por la D.O.P. Montilla-Moriles³ como vinos en rama, vinos y vinagres ecológicos, vermut, mermeladas de uva, reducciones de Pedro Ximénez, gelatinas, vinos espumosos de uva Pedro Ximénez y verdejos, etc.).

¹ Véase la problemática del sector en Fuentes García, Sánchez Cañizares, González-Mohino y Cabeza Ramírez (2024).

² La multinacional china Fosun adquirió el 20% del grupo Osborne, aunque luego desinvertió; Terry y Harveys pasaron a manos de Emperador, de capital filipino; la japonesa Suntory adquirió Domecq, Dyc y Larios; también recientemente la escocesa Macallan controla el grupo Estevez.

³ No obstante, mantienen también líneas de producto tradicionales de la D.O.P. pero siempre con certificación ecológica.



La empresa también ha obtenido sinergias colaborando con renombrados chefs con estrellas Michelin creando nuevos productos y recuperando ingredientes de recetas antiguas como el Agraz-Verjus, un aliño delicado y perfumado de la cocina andalusí, elaborado a partir del zumo exprimido de las uvas agraces del viñedo ecológico de la familia Robles en Montilla.

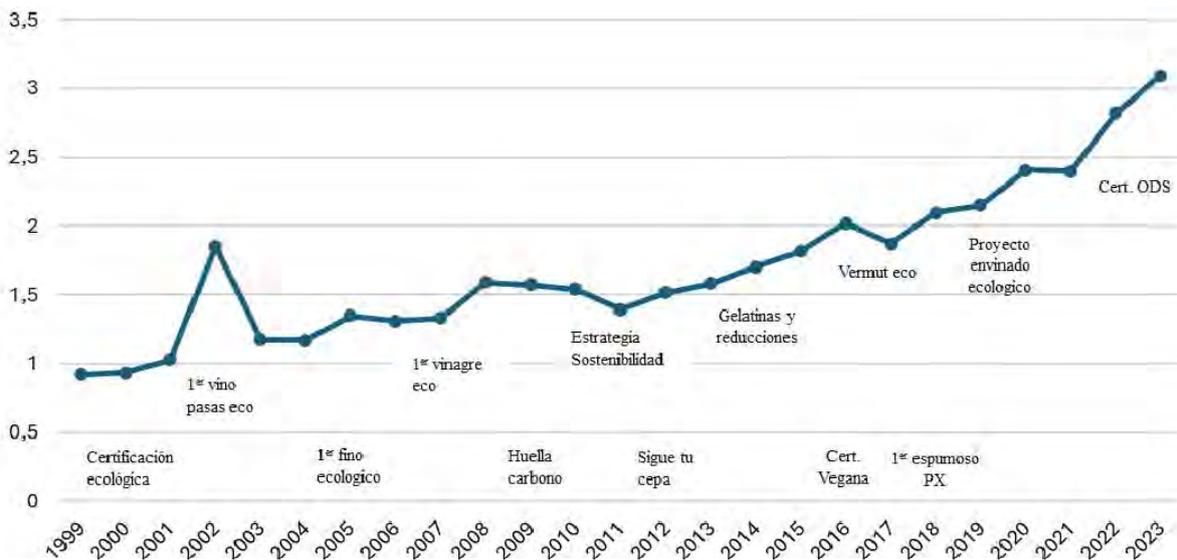
El último lanzamiento, en 2023, ha sido un vino en edición limitada que celebra la uva Pedro Ximénez con apenas 10 grados de alcohol, conserva el carbónico natural y ofrece aromas de manzana ácida y pera fresca, proporcionando una opción refrescante y sutil para los amantes del vino que buscan experimentar la pureza de la uva Pedro Ximénez y la esencia de la cosecha anual (precisamente orientado a clientela joven que es hoy la más alejada de los vinos tradicionales de Montilla).

Bodegas Robles demuestra su compromiso con la sostenibilidad también a través de innovadoras prácticas de envasado. Así, algunos de sus productos utilizan un modelo retornable y bolsas al vacío acompañadas de botellas reutilizables. La innovación y creatividad de la empresa también ha permitido una gran actividad de economía colaborativa y en redes sociales. Por ejemplo, el proyecto "sigue tu cepa" intenta generar vínculos emocionales con amantes del campo y del vino que son nuevos nichos de mercado.

Esta variada gama de productos ecológicos y diferentes está permitiendo a Bodegas Robles avanzar en mercados internacionales tan exigentes como el británico, alemán y francés. También tiene presencia en Estados Unidos, Australia, Japón, Taiwán, y el Norte de Europa fortaleciendo su imagen como un referente global en vinos ecológicos. Actualmente se encuentra en los cinco continentes y exporta a 20 países.

En la figura 1 se muestra cómo en los últimos años la empresa ha ido mejorando los ingresos por litro de vino elaborado año a año, un indicativo del éxito de sus iniciativas acordes con los nuevos valores sociales. Además, está cosechando numerosos premios y reconocimientos internacionales.

Figura 1. Hitos en la historia de Bodegas Robles e incrementos del precio del vino obtenido (en euros/litro)



Fuente: Bodegas Robles.



Pregunta: ¿Cuáles han sido los principales cambios estratégicos realizados por Bodegas Robles, tanto al nivel competitivo como corporativo, y cómo pueden contribuir a afrontar los problemas de las empresas vitivinícolas andaluzas?

Fuentes de información

VIDEO. Cátedra Internacionalización Universidad de Córdoba de Bodegas Robles. (2024). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wz7eT6sxQVY>

FUENTES-GARCÍA, F. J., SÁNCHEZ-CAÑIZARES, S. M., GONZÁLEZ-MOHÍNO, M., & CABEZARAMÍREZ, L. J. (2024). Innovative strategies and transformations in the Montilla–Moriles wine-production area: Adaptation and success in the global market. *Businesses*, 4(4), 531-552. <https://doi.org/10.3390/businesses4040032>

GARZÓN GARCÍA, R., FLORIDO TRUJILLO, G., & VEGA POZUELO, R. (2022). Un espacio agrario entre el retroceso y la reestructuración: el viñedo de Montilla-Moriles (Córdoba, España). *Estudios Geográficos*, 83(293), e122. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.2022128.128>

MERCASA. (2023). Vino y mosto. *Anuario de la alimentación en España*, 421-454. Madrid: Mercasa. Disponible en: <https://www.mercasa.es/alimentacion-espana-2023-vino-mosto/>

MURCIA, J. L. (2023). Blancos, tintos frutales y desalcoholizados marcan tendencia en el vino. *Distribución y Consumo*, 4(176), 69-75. Disponible en: <https://www.mercasa.es/distribucion-y-consumo-articulos/blancos-tintos-frutales-y-desalcoholizados-marcan-tendencia-en-el-vino/>

OIV - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO. (2022). *Perspectivas de la producción mundial de vino*. París: OIV. Disponible en: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/Perspectivas_de_la_produccion_mundial_de_vino_en_2022_OIV_2.pdf

OIV - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA VIÑA Y EL VINO. (2023). *Evolución de la producción y el consumo mundial de vino por colores*. París: OIV. Disponible en: <https://www.oiv.int/es/prensa/enfoque-evolucion-de-la-produccion-y-el-consumo-mundial-de-vino-por-colores>

Fecha del caso: noviembre de 2024

