



## El enoturismo como motor de sostenibilidad e innovación: el caso de Bodegas Franco-Españolas (España)

Wine tourism as a driver for sustainability and innovation: the case of Bodegas Franco-Españolas (Spain)

Joaquín Martínez-Falcó

Universidad de Alicante

[joaquinmarfal@gmail.com](mailto:joaquinmarfal@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0008-2430-4152>

Javier Martínez-Falcó

Universidad de Alicante

[javier.falco@ua.es](mailto:javier.falco@ua.es)

<https://orcid.org/0000-0001-9004-5816>

Bartolomé Marco-Lajara

Universidad de Alicante

[bartolome.marco@ua.es](mailto:bartolome.marco@ua.es)

<https://orcid.org/0000-0001-8811-9118>

Eduardo Sánchez-García

Universidad de Alicante

[eduardo.sanchez@ua.es](mailto:eduardo.sanchez@ua.es)

<https://orcid.org/0000-0002-8524-4906>

Recibido/Received: 05/12/2023

Aceptado/Accepted: 06/09/2024

### RESUMEN:

El enoturismo se ha revelado como una fuerza transformadora en la industria vitivinícola, entrelazando la cultura del vino, la gastronomía y la autenticidad. La presente investigación se adentra en el sector enoturístico español, en particular en el caso de Bodegas Franco-Españolas, para explorar su impacto sobre la sostenibilidad y la innovación organizativa. De este modo, bajo un enfoque cualitativo, la investigación muestra como el enoturismo se postula como una vía para mejorar la economía, la sociedad y el entorno en el que operan las bodegas, resaltando la necesidad de una comprensión holística en torno a los efectos de dicha modalidad turística sobre la sostenibilidad y la innovación. El caso de estudio examinado sirve, por tanto, como microcosmos para analizar estas dinámicas, ofreciendo perspectivas prácticas y políticas para que la industria vitivinícola y las instituciones públicas promuevan y protejan el enoturismo con la finalidad de alcanzar un crecimiento sostenible e innovador.

*Palabras clave:* enoturismo; sostenibilidad; innovación; Bodegas Franco-Españolas; España.

**ABSTRACT:**

Wine tourism has emerged as a transformative force within the wine industry, combining wine culture, gastronomy and authenticity. The aim of this article is to explore the impact of the Spanish wine tourism sector on sustainability and organisational innovation. Focusing on the case of Bodegas Franco-Españolas, the research uses a qualitative approach to show how wine tourism can improve local economy, society and environment, and highlights the need for a holistic understanding of the effects of this type of tourism on sustainability and innovation. The case study acts as a microcosm of these dynamics, providing practical and political perspectives for the wine industry and public institutions to promote and protect wine tourism in order to achieve sustainable, innovative growth.

*Keywords:* wine tourism; sustainability; innovation; Bodegas Franco-Españolas; Spain.

**CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO/ HOW TO CITE THIS ARTICLE**

Martínez-Falcó, Joaquín, Martínez-Falcó, Javier, Marco-Lajara, Bartolomé y Sánchez-García, Eduardo (2024). Enoturismo como motor de sostenibilidad e innovación: el caso de Bodegas Franco-Españolas (España). *Rotur, Revista de Ocio y Turismo*, 18(2), 24-44. <https://doi.org/10.17979/rotur.2024.18.2.10137>

**I. INTRODUCCIÓN**

En las últimas dos décadas, se ha observado una transformación en las tendencias de la demanda turística, existiendo una creciente inclinación hacia la realización de viajes más cortos y frecuentes en el tiempo (Festa et al., 2020). Esta dinámica ha propiciado el surgimiento de modalidades turísticas innovadoras, en las que la gastronomía, la cultura y la autenticidad adquieren una relevancia destacada (Santos et al., 2019). En este contexto, a finales del siglo XX, emergió el concepto de enoturismo, una tipología turística centrada en dar a conocer la cultura vitivinícola y las tradiciones de las regiones productoras de vino (Trigo y Silva, 2022).

La conceptualización del enoturismo ha sido objeto de múltiples interpretaciones. Según Hall et al. (2000), el enoturismo puede ser concebido como la vivencia ligada a la exploración de viñedos, bodegas y exhibiciones enológicas, donde la degustación de vinos es el componente esencial. Getz y Brown (2006), por su parte, lo perciben como un mecanismo para potenciar una zona geográfica específica, así como una ventana para que las bodegas promuevan y comercialicen sus productos directamente a los visitantes. Elias (2006), en contraste, describe dicha modalidad como la serie de viajes y estancias enfocadas en la apreciación de los paisajes vitivinícolas, los procesos de producción y las iniciativas para enriquecer el entendimiento del visitante respecto al universo vinícola. Recientemente, Martínez-Falcó et al. (2023a) conceptualizaron el enoturismo como una práctica relacionada con la apreciación de la vid, el vino y sus espacios de producción, que busca potenciar la posición competitiva de la bodega (sirviendo como medio de comercialización directa), el progreso regional (beneficiando la zona donde se realiza) y la innovación (al introducir una propuesta novedosa al mercado). Así, el enoturismo trasciende la mera cata de vinos, permitiendo favorecer el bienestar económico, social y ambiental de las regiones donde se practica.

Las primeras investigaciones académicas en el ámbito del enoturismo fueron desarrolladas por académicos pertenecientes a instituciones del Nuevo Mundo durante los años noventa del siglo pasado (Hall, 1996). Obras fundamentales en este campo incluyen *Wine Tourism Around the World* (Hall et al., 2000) y *Explore Wine Tourism* (Getz, 2000), reconocidas por su innovador enfoque, así como las aportaciones pioneras de Charters y Ali-Knight (2002), Carlsen (2004), Getz y Brown (2006) y Mitchell y Hall (2006), por sentar las bases del estudio académico de dicha tipología turística. En la actualidad, el enoturismo es un campo de estudio con una importancia creciente, habiéndose producido diversas ramificaciones en torno a su estudio. En este sentido, según Gómez et al. (2019), se pueden identificar fundamentalmente seis ejes temáticos: (1) el progreso territorial sostenible, (2) las rutas enológicas, (3) las tendencias de los enoturistas, (4) la experiencia vinícola en bodegas, (5) los eventos y festivales vinícolas y (6) las estrategias de marketing y promoción vinícola. En este contexto, el estudio contribuye al eje del progreso territorial sostenible, dado que la investigación tiene como objetivo analizar el efecto del enoturismo sobre la mejora la sostenibilidad económica, social y medioambiental de las bodegas, así como examinar su papel sobre el desarrollo de innovaciones organizativas en las bodegas.

Desde una perspectiva económica, el enoturismo se ha manifestado como una fuente adicional de ingresos para las bodegas, diversificando sus canales de distribución y mitigando su vulnerabilidad ante las oscilaciones del mercado vinícola (Andrade-Suárez y Caamaño-Franco, 2020). Asimismo, al atraer a turistas que buscan experiencias exclusivas, se añade un valor intrínseco a los productos y servicios ofertados (Nave et al., 2021). En el ámbito social, el enoturismo favorece la integración y colaboración de la comunidad local en las actividades turísticas, consolidando la cohesión social y fortaleciendo el sentido de identidad cultural (Oltean y Gabor, 2022). Del mismo modo, al ofrecer a los visitantes una inmersión en la cultura y tradiciones vinícolas, se contribuye a la preservación y valorización del patrimonio cultural autóctono (Serra-Cantallops et al., 2021). Desde una óptica medioambiental, las bodegas con orientación enoturística tienden a ser más proactivas en la gestión sostenible de sus recursos, hecho que se refleja en la adopción de prácticas agrícolas eco amigables y en la promulgación de un turismo que busca minimizar su huella ecológica (Karagiannis y Metaxas, 2020). En cuanto a la innovación organizativa, el enoturismo, al presentar el reto de atender a un público heterogéneo, incentiva la innovación en servicios, infraestructura y experiencias brindadas, lo que conlleva una mayor capacidad de respuesta ante cambios en el mercado y la habilidad de prever tendencias futuras (Sousa, 2019).

No obstante, a pesar de la capacidad del enoturismo para mejorar la sostenibilidad de las bodegas en su triple dimensión y mejorar la innovación organizativa, existen diversas carencias en torno al estudio de estas relaciones. En primer lugar, la literatura académica se ha centrado mayoritariamente en examinar la vinculación del enoturismo con la dimensión económica de la sostenibilidad, dejando en un segundo plano el eje social y medioambiental. En segundo lugar, es escasa la literatura que ha tratado de vincular el enoturismo con la sostenibilidad y la innovación organizativa de forma conjunta, representando una oportunidad para seguir avanzando en el conocimiento científico vinculado con los beneficios derivados del enoturismo. En tercer lugar, los países del Nuevo Mundo han recibido una mayor atención académica en términos de turismo enológico en comparación con las naciones vinícolas del Viejo Mundo, poniendo de manifiesto la necesidad de continuar investigando el turismo del vino en el viejo continente. En cuarto lugar, existe una escasez notable de investigaciones que hayan abordado dichas relaciones bajo un enfoque cualitativo, siendo necesario examinar casos de estudio reveladores en torno a la temática objeto de estudio.

Para poder abordar el objetivo de investigación propuesto, cabe destacar que el estudio se contextualiza en el sector enoturístico español, puesto que, en las últimas dos décadas, se ha producido un paulatino proceso de intensificación de la actividad enoturística en las bodegas, así como de certificación de rutas del vino, permitiendo acreditar una actividad de enoturismo de calidad en los territorios españoles con tradición vinícola. Dichas rutas enológicas, las cuales ascendían a 34 en 2022, han permitido articular la actividad turística española, así como incrementar los flujos turísticos asociados al mundo del vino, generando un impacto económico superior a los 90 millones de euros, teniendo en cuenta únicamente las visitas a bodegas y museos del vino a dichas rutas (Martínez-Falcó et al., 2023b). En particular, el estudio se centra en el análisis del caso Bodegas Franco-Españolas, localizada en Logroño (La Rioja), al ofrecer la oportunidad de estudiar un fenómeno en su contexto natural, considerando las interacciones y particularidades que lo rodean, permitiendo un análisis exhaustivo y en profundidad del fenómeno específico analizado, proporcionando una comprensión detallada de vinculación del enoturismo con la sostenibilidad y la innovación corporativa, así como ofrecer recomendaciones prácticas para que los directivos vinícolas puedan mejorar su actividad enoturística, proporcionando ejemplos concretos y recomendaciones basadas en la experiencia real. A través del análisis del caso examinado, se pretende, por tanto, dar respuesta a las siguientes dos proposiciones de investigación: (1) el enoturismo favorece la sostenibilidad económica, social y medioambiental de las bodegas y (2) el enoturismo cataliza el desarrollo de innovaciones organizativas en las bodegas.

Para dar respuesta a las dos proposiciones de investigación planteadas, tras esta introducción, en la sección 2 se reflexiona acerca de la relación entre el enoturismo, la sostenibilidad y la innovación organizativa, exponiendo las proposiciones de investigación planteadas. La metodología seguida en el presente estudio se expone en la sección 3, los resultados se presentan en la sección 4 y, finalmente, en la sección 5 se identifican las principales conclusiones, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Enoturismo, sostenibilidad e innovación: Una perfecta simbiosis**

La sostenibilidad implica satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las futuras, equilibrando desarrollo económico, conservación ambiental y bienestar social (Elkington, 2006). Económicamente, busca un crecimiento equitativo; socialmente, aspira a mejorar la calidad de vida y fomentar la equidad; y ambientalmente, enfatiza la conservación de recursos para las generaciones venideras (Paine, 2014).

En este contexto, el enoturismo emerge como una práctica sostenible que permite la venta directa de vinos, ofreciendo beneficios económicos múltiples para las bodegas (Montella, 2017). Permite precios competitivos al excluir intermediarios, aumentando márgenes de beneficio (Sun y Drakeman, 2022), asegura liquidez inmediata (Smyczek et al., 2020), y abre oportunidades para ventas incrementales y cruzadas (Duarte-Alonso et al., 2022). Además, fortalece la relación con el consumidor, incrementando la fidelidad a la marca y el conocimiento de los productos (Zamarreño-Aramendia et al., 2021). Por tanto, el enoturismo no solo contribuye a la rentabilidad directa, sino que también refuerza el posicionamiento comercial de las bodegas.

Desde la óptica de la sostenibilidad social, el enoturismo emerge como un antídoto contra la despoblación y un catalizador del bienestar en las regiones vinícolas (Poitras y Donald, 2006). Esta actividad fomenta la estabilidad laboral y mejora las condiciones de trabajo (Trigo y Silva, 2022), al tiempo que crea empleo local (Villanueva y Moscovici, 2016) y enriquece la oferta cultural y de ocio (Duarte-Alonso et al., 2020). Contribuye al desarrollo regional mediante la financiación de infraestructuras y el fortalecimiento de sectores relacionados, proporcionando a la comunidad nuevos espacios de recreo (Martínez-Falcó et al., 2023c). Además, permite valorizar el paisaje y la cultura vinícola, promoviendo la preservación del patrimonio vitivinícola (Kastenholtz et al., 2023).

En la vertiente medioambiental, el enoturismo promueve la sostenibilidad ecológica, incentivando prácticas respetuosas y atrayendo a visitantes comprometidos con el medio ambiente (Figueroa y Rotarou, 2018). Las bodegas, al adoptar medidas ecológicas, no solo protegen la naturaleza, sino que se posicionan como destinos preferentes para un turismo consciente (Filopoulos y Frittella, 2019). De hecho, la gestión estratégica del enoturismo implica colaboración y formación en sostenibilidad, fomentando de este modo la innovación ecológica (Amarando et al., 2019). La interacción con enoturistas informados puede enriquecer las prácticas medioambientales de las bodegas, ampliando su conocimiento ecológico y mejorando su desempeño ambiental (Martínez-Falcó et al., 2023d).

La innovación, entendida como la introducción de novedades en métodos, ideas o productos, es esencial para mejorar y transformar prácticas vigentes, constituyendo un proceso dinámico de adaptación a las demandas fluctuantes y la exploración de oportunidades (Goffin y Mitchell, 2017). En el sector enoturístico, las bodegas han integrado enfoques innovadores para ofrecer experiencias distintivas, narrar su historia y armonizar la cultura del vino con el entorno (Frigon et al., 2020).

El enoturismo, que fusiona turismo con la cultura vinícola, ha evolucionado mediante estrategias innovadoras que enriquecen la visita y posicionan a las bodegas en un mercado competitivo (Sousa, 2019). Estas estrategias incluyen desde tecnologías para recorridos virtuales hasta la incorporación de tendencias gastronómicas que realzan la cata de vinos (Dressler y Paunovic, 2019). La interacción con los visitantes proporciona retroalimentación valiosa, impulsando la innovación y permitiendo a las bodegas anticipar y satisfacer las demandas del mercado (Carvalho et al., 2023). Las innovaciones de producto en el enoturismo abarcan desde la ampliación de la oferta turística con gastronomía y alojamiento en las bodegas hasta la inclusión de actividades como maridajes y deportes al aire libre (Duarte-Alonso et al., 2023). En cuanto a las innovaciones de proceso, se destacan las tecnologías de información y comunicación para la promoción y comercialización del vino, como plataformas digitales y sistemas de reservas online (Sigala y Robinson, 2019). El enoturismo se convierte así en un catalizador de innovación, fomentando la adopción de conocimientos externos y su difusión entre el personal de la bodega (Karagiannis y Metaxas, 2019).

No obstante, a pesar de la capacidad del enoturismo para catalizar la sostenibilidad económica, social y medioambiental de las bodegas, así como para fomentar el desarrollo de innovaciones organizativas, existen diversas carencias en torno al estudio académico de estas relaciones. En primer lugar, es escasa la literatura académica que ha tratado de analizar la vinculación existente entre enoturismo y las tres dimensiones de la sostenibilidad, existiendo una atención académica superior hacia la dimensión económica frente a la social y la medioambiental. En segundo lugar, hasta donde alcanza el conocimiento de los autores, no

existen estudios previos que hayan tratado de abordar cómo el enoturismo se asocia positivamente sobre la sostenibilidad y la innovación de manera conjunta, representando por tanto una oportunidad para crear nuevo conocimiento científico al corpus de literatura académica existente. En tercer lugar, las investigaciones que examinan la vinculación del enoturismo con la sostenibilidad y la innovación han adoptado, en su mayoría, un enfoque macro (región vinícola), existiendo la necesidad de avanzar en el estudio de dichas relaciones a nivel micro (bodega). Con el objetivo de superar estas deficiencias y en base a la revisión de la literatura realizada, se plantean las siguientes dos proposiciones de investigación:

*Proposición 1.* El enoturismo se asocia positivamente con la sostenibilidad económica, social y medioambiental de las bodegas.

*Proposición 2.* El enoturismo se asocia positivamente con el desarrollo de innovaciones en el seno de las bodegas.

### **III. METODOLOGÍA**

La metodología adoptada en la presente investigación se alinea con los fundamentos metodológicos del estudio del caso. Según indican Rashid et al. (2019), el rasgo distintivo de esta metodología radica en el análisis exhaustivo de una entidad claramente delimitada, denominada caso, que puede representar a un individuo, una nación, una entidad organizativa o incluso una colectividad. En dicha investigación, el caso se analiza meticulosamente dentro de su entorno natural, destacando su intrincada naturaleza (Alpi y Evans, 2019).

#### **3.1. Muestra**

La selección de la muestra es esencial en investigaciones basadas en estudios de caso, puesto que la determinación de la misma tiene un impacto directo en las conclusiones derivadas del estudio (Welch et al., 2020). En el presente estudio, se optó por un solo caso con el objetivo de profundizar y adquirir una comprensión más detallada del fenómeno en cuestión (Varela et al. 2021). Para la elección del caso, se reconocieron a las organizaciones líderes en sostenibilidad e innovación dentro del sector enoturístico. Según la literatura especializada, estas organizaciones líderes son aquellas que se adelantan en minimizar el impacto ambiental derivado de su actividad e implantan innovaciones de productos y de proceso en sus operaciones, obteniendo, de este modo, reconocimiento por sus esfuerzos ecológicos e innovadores en relación con otras entidades del mismo sector (Santa-Maria et al., 2021). En cuanto a la elección de la bodega, a pesar de la naturaleza no probabilística del muestreo, se establecieron los siguientes tres criterios: en primer lugar, que contara con un plan de sostenibilidad integral como muestra de su compromiso con el desarrollo de la triple cuenta de resultados; en segundo lugar, que hubiera recibido al menos un premio “Best of Wine Tourism”, otorgado por Great Wine Capitals Global Network, dada la excelencia en innovación enoturística que ello supone, y en tercer lugar, que tuviera un reconocimiento amplio tanto a nivel nacional como internacional en materia de sostenibilidad e innovación. Tras un primer cribado, se seleccionó Bodegas Franco-Españolas al satisfacer los tres requisitos preestablecidos.

#### **3.2. Recogida de datos**

Debido al enfoque cualitativo de la investigación, se recurrió a la triangulación con el objetivo de fortalecer la validez del estudio y confirmar las deducciones obtenidas del mismo (Hancock



et al., 2021). Para implementar dicha triangulación, se emplearon tres fuentes de información: (1) se empleó la observación directa, que incluyó una visita a las instalaciones de la bodega el 7 de octubre de 2023 y la correspondiente interacción con el personal, (2) se llevó a cabo una entrevista en profundidad con la directora de enoturismo, eventos y relaciones públicas, Elena Pilo González, el 25 de octubre de 2023 y (3) se accedió a documentación tanto interna de la entidad (declaraciones sobre sostenibilidad, boletines, etc.) como externa (artículos de prensa, videos institucionales, etc.).

### **3.3. Análisis de datos**

La investigación basada en el estudio de caso se estructuró en tres etapas: (1) examen de la literatura previa, (2) evaluación detallada del caso en cuestión y (3) análisis de la información recolectada. Inicialmente, se procedió a una revisión detallada de la literatura académica vinculada con la sostenibilidad y la innovación en el sector enoturístico. Posteriormente, se elaboró un análisis pormenorizado del caso de Bodegas Franco-Españolas para determinar su pertinencia en el contexto de la presente investigación. En la última etapa, se obtuvo información mediante una entrevista en profundidad. Esta se inició con un bloque de preguntas sobre la historia y los orígenes de la bodega. Con el progreso de la entrevista, las preguntas se tornaron más específicas, abordando las prácticas innovadoras desarrolladas por la organización en materia de enoturismo, así como la vinculación de dicha actividad con los tres pilares de la sostenibilidad (económico, social y medioambiental). La entrevista, de naturaleza estructurada, tuvo una duración de una hora y se grabó íntegramente para su transcripción posterior. Durante la visita a la bodega, además, se estableció diálogo con otros miembros del equipo, concluyendo la recolección de datos cuando la información adicional no aportó mayor claridad al fenómeno estudiado (Bell et al., 2022). Tras transcribir la entrevista, se solicitó a los entrevistados que revisaran y validaran el contenido. Finalmente, una vez confirmadas las transcripciones, se confeccionó una tabla para sintetizar los hallazgos de la investigación y se procedió a la interpretación de los mismos.

## **IV. RESULTADOS**

Para favorecer el entendimiento de los resultados obtenidos, dicho apartado se estructura en dos bloques: (1) historia y terroir y (2) enoturismo, sostenibilidad e innovación.

### **4.1. Historia y terroir**

Enclavadas en la ribera del Ebro, al abrazo de la histórica ciudad de Logroño, Bodegas Franco-Españolas se alza como custodia de la herencia enológica riojana. Más que una entidad física, representa un legado vivo que encapsula la esencia vinícola de Rioja, Logroño y España. Con más de un siglo de existencia, sus muros han presenciado cosechas y expedido vinos que destilan el alma de su terruño.

La fundación de Bodegas Franco-Españolas se originó en la perspicacia de Frédéric Anglade, visionario bordelés, quien en 1890 instauró un enclave de vanguardia enológica en Logroño. Ante la calamidad de la filoxera en Burdeos, los viticultores buscaron en los vinos de Rioja un sustituto, cimentando así la reputación de los “vinos finos de Rioja”. La infraestructura ferroviaria contemporánea fue esencial, propiciando la distribución y el auge comercial en un Logroño en plena transformación y avance, simbolizado por la inauguración del puente de hierro y el nacimiento de industrias complementarias clave. En 1891, Bodegas Franco-Españolas acogió su inaugural vendimia, erigiendo sus dos primeras naves y forjando así su

herencia. Desviándose de la maceración carbónica autóctona, la vinificación se inspiró en métodos bordeleses. De aquellos albores, nacieron íconos como Diamante y Estilo Borgoña, renombrado en los años 50 como Rioja Bordón y renombrado en 2017 como Bordón. En la crisis vitivinícola de finales del XIX, la bodega innovó al introducir cepas sobre pie americano, una estrategia que preservó la viticultura riojana (ver Imagen 1).

Imagen 1. Vid centenaria de Bodegas Franco-Españolas



Fuente: elaboración propia. Fecha de toma: 7 de octubre de 2023

Con el transcurso de los años, la bodega consolidó su estructura empresarial, y tras dos décadas de operaciones, el Consejo de Administración reflejaba ya una identidad plenamente española, contando entre sus miembros a figuras preeminentes como el Conde de Romanones. Los años veinte representaron un periodo de bonanza para la bodega, marcado por eventos de la talla de la visita de Su Majestad el Rey Alfonso XIII en 1925 y la creación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja, el primero en España, consolidando así la reputación de la región como productora de vinos de calidad. La proyección internacional de la bodega se vio fortalecida con el fin de la Ley Seca en Estados Unidos, momento en el cual marcas emblemáticas de Franco-Españolas como Diamante y Royal comenzaron a posicionarse en las cartas de prestigiosos hoteles de Nueva York. No obstante, la Guerra Civil Española supuso un revés inesperado con el cierre de las fronteras, afectando el comercio exterior (ver Imagen 2).

Imagen 2. Tanques italianos en los alrededores de Bodegas Franco-Españolas



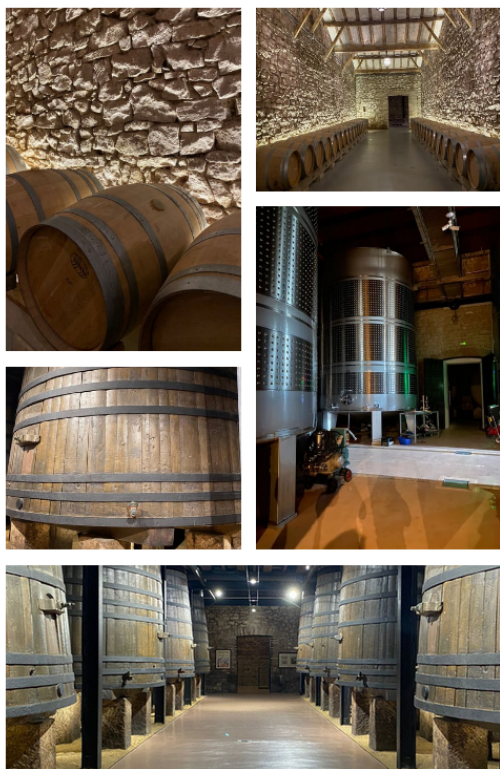


Fuente: elaboración propia. Fecha de toma: 7 de octubre de 2023

Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, las exportaciones vinícolas de Rioja hallaron un nuevo horizonte. La contienda afectó a Francia, desviando la atención de mercados como Suiza, Noruega y Holanda hacia los vinos de Rioja, beneficiando de este modo a Bodegas Franco-Españolas. La vinculación de Ernest Hemingway con la bodega en los años 50 potenció su presencia en Estados Unidos. El año 1964 se distinguió por una cosecha excepcional, la mejor del siglo, consolidando a la bodega en el mercado estadounidense. Sus vinos, servidos en eventos distinguidos, se erigieron como emblemas de la excelencia vinícola española a nivel internacional.

La bodega enfrentó desafíos con las cosechas adversas de 1971 y 1972, agravadas por la crisis petrolera, culminando en su adquisición por Rumasa, lo que significó su integración en uno de los conglomerados más prominentes de la época. Este giro inauguró una etapa de cambios en el sector vinícola español. En 1984, bajo la dirección de Marcos Eguizábal, un empresario con visión y pasión enológica, Bodegas Franco-Españolas emprendió un camino de renovación y excelencia. En este sentido, la conmemoración de su centenario en 1990 reafirmó su legado y su visión de futuro. En 2012, Bodegas Franco-Españolas emprendió la reinención de sus íconos Diamante y Rioja Bordón, reflejando su adaptabilidad a la modernidad manteniendo su legado. En 2013 le otorgaron el premio 'The Best of' en Turismo Enológico por sus innovadoras propuestas turísticas. La celebración de su 125º aniversario en 2015 marcó un hito de introspección y proyección. En 2016, Borja Eguizábal heredó la dirección, garantizando la continuidad del excelso linaje vinícola. El 2017 vio el renacimiento de Rioja Bordón como Bordón, bajo el lema "Descaradamente clásico", simbolizando la armonía entre tradición y contemporaneidad. Con más de 40,000 visitantes en 2022, la bodega se reafirmó como un destino enoturístico y cultural, ofreciendo desde catas hasta cine al aire libre, consolidándose como baluarte de ocio y cultura riojana y perpetuando el legado Eguizábal de innovación y calidad.

Imagen 3. Instalaciones actuales de Bodegas Franco-Españolas



Fuente: elaboración propia. Fecha de toma: 7 de octubre de 2023

#### 4.2. Enoturismo, sostenibilidad e innovación

El enoturismo, que fusiona la apreciación del vino con el turismo, se ha consolidado como un pilar estratégico en la gestión de bodegas modernas. Para Bodegas Franco-Españolas, esta práctica excede la contribución económica, erigiéndose en un medio de comunicación y posicionamiento de marca. Elena Pilo González, encargada de enoturismo, enfatiza su importancia no solo como canal de venta, sino como un termómetro para “tomar el pulso directo a nuestros clientes”, vital para la estrategia de producto.

El enoturismo en bodegas Franco-Españolas opera como una entidad empresarial con autonomía, gestionando de manera independiente, incluso en el uso de los espacios, que son alquilados por la división de enoturismo a la bodega. Esta estructura fortalece la identidad y fomenta el crecimiento del enoturismo. Desde 1915, la bodega ha comprendido el valor multifuncional de sus instalaciones, utilizándolas para eventos. En particular, el equipo de enoturismo desempeña una doble función: gestiona eventos y desarrolla una agenda cultural propia. Esta integración cultural en la experiencia enoturística expande la influencia de la bodega, convirtiéndola en un epicentro de ocio y educación cultural. Asimismo, la futura incorporación de un wine bar es una respuesta a la diversificación de la experiencia enoturística, ofreciendo catas y eventos para grupos selectos. Pilo González señala que el wine bar buscará enriquecer la estancia de los visitantes y atraer a turistas interesados en una experiencia más íntima y centrada en la cata, más allá del recorrido tradicional por la bodega.

Por lo que respecta a la sostenibilidad económica, en el caso de Bodegas Franco-Españolas, el enoturismo se ha consolidado como un pilar fundamental en su estructura económica y estratégica. Con un equipo de nueve personas dedicadas exclusivamente a esta área, sin

contar las contrataciones indirectas, el enoturismo representa el 10% de la cuenta de resultados y el 20% de la plantilla de la bodega, según informa la responsable del departamento enoturismo Elena Pilo González. Asimismo, la ubicación de la bodega, descrita por Pilo como “privilegiada”, constituye una ventaja competitiva destacable. La singularidad de su emplazamiento es un activo que, según la responsable de enoturismo, les confiere una posición incontestable en el mercado, libre de competencia en condiciones similares. Este factor geográfico es crucial, ya que la proximidad a zonas de interés turístico y la facilidad de acceso son elementos determinantes en la elección de una bodega para visitar. La afluencia de más de 40,000 visitantes anuales, contabilizando únicamente las visitas turísticas y excluyendo eventos, actividades culturales y visitas comerciales, es indicativa de la magnitud y el éxito del enoturismo en Bodegas Franco-Españolas.

En relación a la sostenibilidad social, la bodega no solo se ha comprometido con la creación de experiencias enoturísticas de calidad, sino que también ha asumido un rol activo en la promoción de la cultura y el apoyo a la comunidad. La realización de eventos tanto corporativos como sociales es una manifestación de esta filosofía, donde la bodega se convierte en un espacio de encuentro y celebración cultural. La agenda cultural de la bodega, que incluye actividades como el cine de verano, el teatro, festivales de música y eventos temáticos como “Hallowine”, refleja una inversión significativa en el tejido social y cultural de la región. Con una asignación anual de aproximadamente 150.000 euros para su agenda cultural, el área de enoturismo de Bodegas Franco-Españolas demuestra su capacidad y compromiso para reinvertir en la actividad cultural. Esta inversión no solo fomenta la cultura del vino y su disfrute, sino que también se alinea con prácticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), contribuyendo a la accesibilidad cultural para el público en general y apoyando causas benéficas y grupos en situación de vulnerabilidad, tal y como señala Pilo González. Por su parte, la figura de Ernest Hemingway, con su influencia literaria y personal, ha jugado un papel fundamental en la historia y el posicionamiento internacional de la bodega. La relación de amistad y el impacto que Hemingway tuvo en la casa (Imagen 4), especialmente en la recuperación de las exportaciones y la apertura de puertas en el mercado norteamericano, son evidencia de la importancia de los vínculos culturales y su contribución a la sostenibilidad social de la empresa. Además, la bodega ha integrado la RSC dentro de su plan más amplio de sostenibilidad (en la dimensión social). Esta integración refleja un enfoque holístico en el que la RSC no es una entidad aislada, sino una parte intrínseca de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Las acciones de RSC incluyen colaboraciones con instituciones educativas y universidades, así como iniciativas que se alinean con la dimensión social del plan de sostenibilidad, como el apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro.

Imagen 4. Ernest Hemingway junto con miembros del Consejo de Administración de Bodegas Franco-Españolas



Fuente: elaboración propia. Fecha de toma: 7 de octubre de 2023

La sostenibilidad medioambiental, por su parte, es una dimensión crítica en la operación de bodegas contemporáneas, y Bodegas Franco-Españolas ha integrado esta preocupación en su gestión cotidiana y en su visión a largo plazo. La implementación de un plan de gestión de residuos y un plan de ahorro de recursos energéticos son ejemplos claros de cómo la bodega está abordando los desafíos ambientales de manera proactiva. La adopción de tecnologías de energía renovable, como las placas solares, no solo refleja un compromiso con la reducción de la huella de carbono, sino que también demuestra una inversión en la eficiencia energética y la autosuficiencia, tal y como apunta Pilo González.

La estrategia medioambiental de la bodega también incluye políticas de mínimo desperdicio, especialmente en las áreas de restauración y hostelería. Además, promueve la colaboración con empresas locales para fortalecer la economía de la región y reducir el impacto ambiental asociado con el transporte de larga distancia, lo que refuerza la sostenibilidad integral y apoya la comunidad local. En cuanto a la infraestructura, la bodega está embarcada en un proyecto de reforma que prioriza la mejora de la accesibilidad, facilitando el acceso a la experiencia enoturística para un público más amplio. Finalmente, la bodega planea incorporar la narrativa de la sostenibilidad en la experiencia de la visita, educando a los clientes sobre turismo sostenible y cómo pueden minimizar su impacto negativo mientras disfrutan del destino (ver Imagen 5). Esta iniciativa, tal y como señala Pilo González, no solo añade valor a la experiencia del cliente, sino que también promueve prácticas responsables entre los visitantes, alineándose con un enfoque más amplio de sostenibilidad turística.



Imagen 5. Tour guiado en Bodegas Franco-Españolas



Fuente: elaboración propia. Fecha de toma: 7 de octubre de 2023

El desarrollo de innovaciones en el sector enoturístico, por su parte, representa un aspecto crucial para mantener la competitividad y satisfacer las cambiantes expectativas de los consumidores. Bodegas Franco-Españolas ha abordado esta necesidad a través de una serie de iniciativas tecnológicas y colaborativas que han transformado su enfoque comercial y la interacción con los clientes. En 2016, la bodega inició una colaboración con JIG, un proveedor tecnológico local especializado en desarrollos vinculados al mundo del vino. Esta asociación dio lugar al desarrollo de un motor de reservas ad hoc y a la comercialización online de sus servicios turísticos en 2018. A pesar de las reticencias iniciales ante la pérdida de control que podría suponer la venta online, según destaca Pilo, esta estrategia resultó en un crecimiento del 34% en el primer año, demostrando la eficacia de la adaptación a las nuevas modalidades de consumo digital.

La adopción de un motor de reservas y estrategias de comercialización digital ha catalizado nuevas vías de crecimiento para Bodegas Franco-Españolas. La acumulación y análisis de datos de los visitantes han optimizado la conversión en la tienda virtual y han permitido una comunicación personalizada, fortaleciendo la relación con la clientela. Asimismo, la implementación de un centro de datos robusto ha facilitado la segmentación y el enriquecimiento de la base de datos, posibilitando la automatización de interacciones con los consumidores. Del mismo modo, la implementación de la cata digital ha revolucionado la experiencia del cliente, permitiendo la recolección de información de todos los asistentes, no solo del comprador de la experiencia, ampliando así el alcance relacional de la bodega. Es más, en un esfuerzo por beneficiar la economía local, la bodega, según apunta Pilo González, está desarrollando una política para sugerir establecimientos locales a los visitantes antes de su llegada a la bodega, buscando un impacto económico comunitario positivo. Además, Bodegas Franco-Españolas ha abrazado la colaboración sectorial, participando en Uniones Temporales de Empresas (UTE) para enfrentar desafíos compartidos y promover proyectos innovadores ante el gobierno de La Rioja. Este enfoque colaborativo no solo beneficia a la bodega, sino que también impulsa la difusión de tecnología y prácticas novedosas en toda la industria vitivinícola.

Tabla 1: Análisis de contenido de la entrevista en profundidad

Enoturismo	“El enoturismo, más allá de lo que supone dentro de la cuenta de resultados, para nosotros es una herramienta de comunicación y posicionamiento de marca muy interesante. Y nos permite, además, tomar el pulso directo a nuestros clientes. Con lo que de ahí sacamos luego, ¿ tomamos decisiones con respecto a nuestro producto principal, que es el vino.”
	“El área de enoturismo dentro de la bodega es una empresa. Nosotros somos una empresa dentro del grupo y actuamos como tal. De hecho, alquilamos las instalaciones a bodegas Franco-Españolas, aunque los propietarios sean los mismos, que es la familia Eguizábal. Esto nos confiere una entidad como negocio y, por tanto, si queremos que este negocio crezca, tenemos que ver todas sus posibilidades.”
	“Por un lado, nuestro equipo de eventos explota los espacios de bodega para terceros y, por otro lado, organizamos eventos culturales, una agenda cultural que no nace del departamento de marketing, sorprendentemente nace del departamento de enoturismo.”
	“Ahora con el nuevo proyecto que tenemos vamos a incorporar un wine bar [...] es una manera para retener a los propios enoturistas cuando hacen la visita, pero tiene otro enfoque a aquel turista que no quiere visitar la bodega, muchos turistas no tienen ningún interés en visitar la bodega, han visto ya dos, no quieren ver una tercera, lo que quieren es poder catar unos vinos, poder descubrirte y poder aprender más en torno al vino, pero en torno al vino no necesitan la parte de la visita.”
Sostenibilidad económica	“En la bodega somos en total cincuenta trabajadores y en enoturismo estamos nueve, sin tener en cuenta todas las contrataciones indirectas. Hablo en plantilla de Franco-Españolas. Y sobre la cuenta de resultados representamos el 10%.”
	“La ubicación que tenemos es privilegiada y eso nos ofrece una ventaja competitiva, vamos, incontestable. No vamos a tener competencia, desde luego, en las mismas condiciones que nosotros.”
	“Nosotros hoy solo en visita turística recibimos más de 40.000 personas. No tengo en cuenta ni eventos, ni actividades culturales, ni visitas comerciales. Solo visita turística, más de 40.000 para que te hagas una idea un poco de la dimensión.”
	“El hecho de estar conferidos como una unidad de negocio independiente nos aporta independencia, valga la redundancia y nos aporta el que al final nosotros tenemos una cuenta de resultados que es positiva y que, por tanto, nos permite invertir en todas estas actividades.”
Sostenibilidad Social	“Hacemos tanto eventos corporativos como eventos sociales. Luego está la parte de esos eventos como el cine de verano, el teatro con diamante, el Halloween, que en vez de Halloween es Hallowine, que hacemos ahora este fin de semana, un festival de música que se llama Mugui o el Día de la Moda. Tenemos varios eventos a lo largo del año que son lo que nosotros llamamos nuestra agenda cultural.”
	“Más o menos destinamos al año para la agenda cultural unos 150.000 euros. El área de enoturismo tiene, por tanto, capacidad de reinvertir 150.000 euros en la actividad cultural.”
	“La experiencia enoturística está vinculada con la figura de Hemingway. Al final Hemingway impactó mucho en esta casa. No es solo un Hemingway estuvo aquí. Es que gracias a él y gracias a que habló de nuestros vinos en sus libros, en el año 56 cuando se recuperan las exportaciones, ese contacto con Hemingway y esa relación de amistad que se genera con él nos abren las puertas en el mercado norteamericano que todavía hoy sigue siendo uno de los mejores mercados para nosotros.”



	<p>“Tenemos un plan de sostenibilidad dentro del cual está enmarcada la RSC. Es decir, la parte RSC antes caminaba sola, en el momento que implantamos un plan de sostenibilidad la RSC pasó a formar parte de la dimensión social del plan de sostenibilidad. Para nosotros toda la agenda cultural es RSC. Para que te hagas una idea, no solo porque parte de la taquilla va destinada a organizaciones sin ánimo de lucro o grupos en riesgo de exclusión o replantación de bosques cuando toca, dependiendo de la acción que elijamos cada año, sino porque toda la agenda cultural al final para nosotros es una inversión. [...] Pero también es RSC, por ejemplo las colaboraciones que hacemos con colegios, que hacemos muchas, o colaboraciones que hacemos con la universidad u otra serie de acciones que vamos incorporando y que creemos que encajan perfectamente en esa dimensión social de nuestro plan de sostenibilidad.”</p>
Sostenibilidad Medioambiental 1	<p>“Dentro de la dimensión ambiental, tenemos un plan de gestión de residuos y un plan de gestión de ahorro de recursos energéticos. Ahora la bodega ha incorporado todo el tema de placas solares, etc. Y nosotros nos suministramos de la bodega, por lo que también, de alguna manera, nos impacta todo esto. Además, bueno, tenemos políticas de mínimo desperdicio en toda la parte de restauración y hostelería.”</p>
	<p>“Y también, compaginando la dimensión social como la medioambiental, están las políticas de trabajar con empresas dentro de nuestro entorno más próximo.”</p>
	<p>“Tenemos un proyecto ahora de reforma en el que sí que una de las cosas que se van a atacar y que es prioritaria es mejorar la accesibilidad en cuanto a infraestructuras de la bodega.”</p>
	<p>“Uno de los puntos que vamos a acometer es esa parte en el storytelling de la visita incorporar toda la parte de sostenibilidad, porque creemos que aporta valor, pero por otro lado también incorporar, como te decía, comunicaciones a nuestros clientes sobre sostenibilidad turística y cómo pueden mejorar o de alguna manera pueden reducir su impacto negativo cuando estén disfrutando de nuestro destino.”</p>
Innovación organizativa	<p>“Nosotros en el año 2016 comenzamos con un proveedor tecnológico, un partner que, se llama JIG, son de aquí de Rioja y tienen bastantes desarrollos vinculados al mundo del vino. Y en el año 2016 se empezó a desarrollar un motor de reservas ad hoc, y la comercialización online de nuestros servicios turísticos en 2018. Inicialmente nos daba un poquito de vértigo al principio porque vender online supone no controlar lo que entra. Al final tú lo pones en circulación, lo comercializas, van entrando las reservas y no es como cuando tú las vas cogiendo y las vas gestionando. Bueno, pues, esa comercialización online nos hizo crecer un 34% en el primer año.”</p>
	<p>“A raíz de implementar el motor de reservas y empezar a comercializar todo online, van surgiendo, pues, ya no otras necesidades, sino también vemos una ventana de oportunidad. Con los datos que captamos de quienes nos visitan, podemos intentar mejorar la conversión en tienda online. Y no solamente en tienda online, podemos empezar a comunicarnos con nuestros visitantes de una manera personalizada e informarles de aquellas actividades que estamos haciendo, tanto en bodega como en otras partes donde tenemos nuestros productos. Tenemos una herramienta que se llama el CDB, que es un centro de datos. Y a través de ese centro de datos, lo que hacemos por un lado es tener una base de datos muy bien trabajada, muy bien segmentada, que vamos enriqueciendo el dato conforme el usuario va interaccionando con nosotros y activamos una serie de workflows. [...] Al calor de esto, pues, han nacido otras herramientas. Por ejemplo, la cata digital, la cual nos ayuda a enriquecer la base de datos. Piensa que de una reserva, generalmente, el turista viene en grupo.</p>

Captamos el dato del que hace la reserva, pero no de sus acompañantes. Entonces, a través de la cata digital, intentamos captar el dato de todos los que le acompañan y seguir comunicándonos con esas personas.”

“Estamos trabajando en una política de que todo aquel que nos visite, unos días antes de visitarnos, un listado de restaurantes a los que puede ir y un listado de tiendas de comercio local en el que puede comprar. Con ello, de alguna forma, lo que intentamos es revertir, también en la población local y en la sociedad que nos rodea.”

“Trabajamos mucho mediante proyectos asociativos con otras bodegas. Hacemos una UTE, una Unión Temporal de Empresas, y trabajamos un reto innovador. Este reto luego lo presentamos al gobierno de la Rioja para ver si conseguimos financiación y generalmente la conseguimos. Posteriormente a partir de ese momento, es más fácil que esa tecnología aterrice al resto de bodegas, porque el esfuerzo inicial ya lo hemos hecho.”

Fuente: elaboración propia

## V. CONCLUSIONES

El enoturismo se configura como un catalizador de desarrollo económico y un promotor de sostenibilidad e innovación dentro del sector vitivinícola. Mediante el caso de estudio de Bodegas Franco-Españolas, se ha revelado que la fusión estratégica del turismo con la cultura del vino trasciende la mera generación de ingresos, ejerciendo un impacto positivo en el entorno socioeconómico y ecológico. De este modo, las proposiciones planteadas han sido aceptadas, suscitando un debate enriquecedor sobre las consecuencias teóricas, prácticas y políticas que el enoturismo acarrea para la industria y la sociedad en su conjunto.

Por lo que se refiere a las implicaciones teóricas, la investigación contribuye a la literatura académica al proporcionar un análisis detallado de cómo el enoturismo puede actuar como un catalizador para la sostenibilidad integral y la innovación dentro de la industria vitivinícola, particularmente en el contexto español. El estudio pone en valor la importancia de adoptar un enfoque estratégico en cuanto al desarrollo del enoturismo, pudiendo llegar a ser incluso una unidad independiente de la bodega. En este sentido, para alcanzar dicho enfoque, las bodegas pueden elegir una localización céntrica, explotar los espacios de sus instalaciones, desarrollar una agenda cultural atractiva, capitalizar la relación con figuras literarias, desarrollar programas de sostenibilidad corporativa, así como digitalizar la experiencia de cata y reserva de actividades. Ello permite impulsar la sostenibilidad y la innovación organizativa, puesto que, fomenta la creación de empleo en torno al sector enoturístico (dimensión económica), cataliza el desarrollo de programas sociales y la mejora del bienestar de los trabajadores (dimensión social), fomenta la adopción de un enfoque medioambiental para la atracción de enoturistas con una elevada concienciación ecológica (dimensión medioambiental) y cataliza el desarrollo de innovaciones para la mejora de la experiencia enoturística (innovación organizativa).

Desde una perspectiva práctica, el estudio demuestra que la adopción de tecnologías digitales en el enoturismo, específicamente a través de sistemas de reservas y cata digital, potencia la interacción con los clientes y optimiza la gestión de datos. Esta práctica permite a las bodegas personalizar la comunicación y mejorar la experiencia del visitante, lo que se traduce en una mayor fidelización y potencial de ventas. Además, la implementación de estrategias de marketing basadas en la recolección de datos enriquece la comprensión del comportamiento del consumidor y facilita la adaptación de servicios a sus expectativas. En el plano político, el estudio pone de manifiesto la importancia de políticas que fomenten la colaboración entre

bodegas y otros actores del sector turístico. La formación de Uniones Temporales de Empresas (UTE) y la búsqueda conjunta de financiación gubernamental para proyectos de innovación son ejemplos de cómo la cooperación puede acelerar la difusión de tecnología y buenas prácticas en la industria. Estas alianzas pueden ser cruciales para el desarrollo sostenible del enoturismo, alineándose con políticas que promuevan la economía local y la sostenibilidad ambiental. Además, la recomendación de establecimientos locales por parte de las instituciones públicas a visitantes refuerza el tejido económico regional y subraya el papel del enoturismo como catalizador del desarrollo económico local.

A pesar de las contribuciones del estudio, cabe destacar que el presente análisis, centrado en un estudio de caso único, presenta limitaciones en la generalización de sus resultados, debido a la especificidad de la bodega examinada y su posible divergencia de la diversidad del enoturismo en distintos entornos. La elección de una única bodega se alinea con el objetivo de profundizar en las relaciones específicas y dinámicas particulares que se querían examinar, proporcionando un ejemplo ilustrativo y detallado de las prácticas enoturísticas y su interacción con la innovación y sostenibilidad. El caso de bodegas Franco-Españolas fue escogido por su capacidad para ejemplificar y desentrañar los fenómenos de interés dentro de un contexto real y complejo, permitiendo una comprensión más rica y una exploración en profundidad de las estrategias desarrolladas. Sin embargo, con el objetivo de superar la limitada capacidad del estudio para generalizar y establecer diferencias, se propone, como futura línea de investigación, incrementar el espectro investigativo mediante análisis comparativos entre bodegas de diferentes regiones, lo que enriquecería la comprensión del fenómeno en un contexto más amplio y variado.

### **Autoría del trabajo**

Conceptualización, (J.M.F; J.M.F; M.L.B; S.G.E); metodología, (J.M.F; J.M.F; M.L.B; S.G.E); adquisición de datos, (J.M.F; J.M.F; M.L.B; S.G.E); análisis e interpretación, (J.M.F; J.M.F; M.L.B; S.G.E); redacción, revisión y edición, (J.M.F; J.M.F; M.L.B; S.G.E). El autor ha leído y está de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

### **Agradecimientos**

Nos gustaría agradecer de forma sincera a Bodegas Franco-Españolas, por permitirnos entrar en sus instalaciones, interactuar con el personal de la bodega, dejarnos realizar una entrevista en profundidad a Elena Pilo González, directora de enoturismo, eventos y relaciones públicas, así como facilitarnos toda la documentación necesaria para la realización de la investigación.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

- Alpi, Kristine y Evans, John (2019). Distinguishing case study as a research method from case reports as a publication type. *Journal of the Medical Library Association*, 107(1), 1. <https://doi.org/10.5195/jmla.2019.615>
- Amarando, Mitchell, Assenov, Ilian y Visuthismajarn, Parichart (2019). Sustainable wine tourism and vineyards' environmental consciousness in Thailand. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-13.

- Andrade-Suárez, María y Caamaño-Franco, Iria (2020). The relationship between industrial heritage, wine tourism, and sustainability: A case of local community perspective. *Sustainability*, 12(18), 7453. <https://doi.org/10.3390/su12187453>
- Bell, Emma, Bryman, Alan y Harley, Bill (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Booyens, Irma (2020). Tourism innovation in the Western Cape, South Africa: Evidence from wine tourism. *New directions in South African tourism geographies* (pp. 183-202). Springer Nature.
- Brochado, Ana, Stoleriu, Oana y Lupu, Cristina (2021). Wine tourism: a multisensory experience. *Current Issues in Tourism*, 24(5), 597-615. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1649373>
- Bruwer, Johan y Rueger-Muck, Edith (2019). Wine tourism and hedonic experience: A motivation-based experiential view. *Tourism and Hospitality Research*, 19(4), 488-502. <https://doi.org/10.1177/1467358418781444>
- Carlsen, Jack (2004). A review of global wine tourism research. *Journal of Wine Research*, 15(1), 5-13. <https://doi.org/10.1080/0957126042000300281>
- Carvalho, Mariana, Kastenholtz, Elisabeth y Carneiro, Maria João (2023). Co-creative tourism experiences—a conceptual framework and its application to food & wine tourism. *Tourism Recreation Research*, 48(5), 668-692. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1948719>
- Charters, Steve y Ali-Knight, Jane (2002). Who is the wine tourist? *Tourism Management*, 23(3), 311-319. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(01\)00079-6](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00079-6)
- Dressler, Marc y Paunovic, Ivan (2019). An exploration of digital innovation activity of German wineries in the regional tourism context: Differentiation and complementarity. En *Proceedings of the 1st international research workshop on wine tourism: Challenges and futures perspectives*. Strasbourg, France (pp. 27-28).
- Duarte-Alonso, A., Kok, S. y O'Brien, S. (2020). Sustainable wine tourism development through the lens of dynamic capabilities and entrepreneurial action: an exploratory four-region perspective. *Tourism Recreation Research*, 45(3), 401-419. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1745000>
- Duarte-Alonso, Abel, Kiat Kok, Seng y O'Brien, Seamus (2022). Filling up the sustainability glass: wineries' initiatives towards sustainable wine tourism. *Tourism Recreation Research*, 47(5-6), 512-526. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1885801>
- Duarte-Alonso, Abel, Bressan, Alessandro, Kim, Oanh, Kok, Seng y Atay, Erhan (2023). Integrating tradition and innovation within a wine tourism and hospitality experience. *International Journal of Tourism Research*, 25(1), 169-182. <https://doi.org/10.1002/jtr.2561>
- Elias, Luis (2006): *El turismo del vino, otra experiencia de ocio*. Bilbao, Editorial Deusto.
- Elkington, John (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Festa, Giuseppe, Shams, Riad, Metallo, Gerardino y Cuomo, Maria (2020). Opportunities and challenges in the contribution of wine routes to wine tourism in Italy—A stakeholders'

- perspective of development. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100585. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100585>
- Figueroa, Eugenio y Rotarou, Elena (2018). Challenges and opportunities for the sustainable development of the wine tourism sector in Chile. *Journal of Wine Research*, 29(4), 243-264. <https://doi.org/10.1080/09571264.2018.1532880>
- Filopoulos, Sophia y Frittella, Nicolas (2019). Designing sustainable and responsible wine tourism experiences. In *BIO Web of Conferences*. EDP Sciences.
- Frigon, Anthony, Doloreux, David y Shearmur, Richard (2020). Drivers of eco-innovation and conventional innovation in the Canadian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124115>
- Garibaldi, Roberta y Sfodera, Fabiola (2020). *Technologies for enhancing wine tourism experience* (Vol. 16, pp. 409-417). London, UK: Routledge.
- Getz, Donald (2000). *Explore wine tourism: management, development & destinations*. New York: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, Donald y Brown, Graham (2006). Critical success factors for wine tourism regions: a demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.002>
- Goffin, Keith y Mitchell, Rick (2017). *Innovation management*. London, UK: Red Globe Press.
- Gómez, Mar, Pratt, Marlene y Molina, Arturo (2019). Wine tourism research: A systematic review of 20 vintages from 1995 to 2014. *Current Issues in Tourism*, 22(18), 2211-2249. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1441267>
- Gu, Qiushi, Qiu, Haiyan, King, Brian y Huang, Sharon (2020). Understanding the wine tourism experience: The roles of facilitators, constraints, and involvement. *Journal of Vacation Marketing*, 26(2), 211-229. <https://doi.org/10.1177/1356766719880253>
- Hall, Michael (1997). Geography, marketing and the selling of places. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 6(3-4), 61-84. [https://doi.org/10.1300/J073v06n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J073v06n03_05)
- Hall, Michael, Sharples, Liz, Cambourne, Brock y Macionis, Niki (2000). *Wine Tourism Around the World, Development management and markets*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hancock, D., Algozzine, B. y Lim, J. (2021). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Karagiannis, Dimitris y Metaxas, Theodore (2019). Innovation in wine tourism businesses: 'Turning ashes to gold'. *Management and Marketing of Wine Tourism Business: Theory, Practice, and Cases* (pp. 345-363). Springer Nature.
- Karagiannis, Dimitris y Metaxas, Theodore (2020). Sustainable wine tourism development: Case studies from the Greek region of Peloponnese. *Sustainability*, 12(12), 5223. <https://doi.org/10.3390/su12125223>
- Kastenholz, Elisabeth, Paço, Arminda y Nave, Ana (2023). Wine tourism in rural areas—hopes and fears amongst local residents. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(1), 29-40. <https://doi.org/10.1108/WHATT-08-2022-0095>



- Martínez-Falcó, Javier, Marco-Lajara, Bartolomé, Zaragoza Sáez, Patricia y Sánchez-García, Eduardo (2023a). Wine tourism in Spain: The economic impact derived from visits to wineries and museums on wine routes. *Investigaciones Turísticas*, 25(2023), 168-195. <https://doi.org/10.14198/INTURI.21219>
- Martínez-Falcó, Javier, Marco-Lajara, Bartolomé, Zaragoza-Sáez, Patricia y Millan-Tudela, Luis (2023b). Wine tourism as a catalyst for green innovation: evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, 126(5), 1904-1922. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2022-0690>
- Martínez-Falcó, Javier, Marco-Lajara, Bartolomé, Zaragoza-Sáez, Patricia y Sánchez-García, Eduardo (2023c). Vino, Turismo y COVID-19: El impacto de la COVID-19 en las Rutas del Vino de España. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 21(1), 83-97. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2023.21.006>
- Martínez-Falcó, Javier, Marco-Lajara, Bartolomé, Zaragoza-Sáez, Patricia y Sánchez-García, Eduardo (2023d). The effect of wine tourism on the sustainable performance of Spanish wineries: a structural equation model analysis. *International Journal of Wine Business Research*. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-02-2023-0006>
- Mitchell, Richard y Hall, Michael (2006). Wine tourism research: the state of play. *Tourism Review International*, 9(4), 307-332. <https://doi.org/10.3727/154427206776330535>
- Montella, Marta (2017). Wine tourism and sustainability: A review. *Sustainability*, 9(1), 113. <https://doi.org/10.3390/su9010113>
- Nave, Ana y Do Paço, Arminda (2021). Sustainability in the wine-tourism sector—an analysis of perceived understanding and practices implemented by firms. *Journal of Wine Research*, 32(2), 103-116. <https://doi.org/10.1080/09571264.2021.1964945>
- Nave, Ana; Do Paço, Arminda y Duarte, Paulo (2021). A systematic literature review on sustainability in the wine tourism industry: Insights and perspectives. *International Journal of Wine Business Research*, 33(4), 45. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWBR-09-2020-0046/full/html?skipTracking=true>
- Oltean, Flavia y Gabor, Manuela (2022). Wine tourism—a sustainable management tool for rural development and vineyards: cross-cultural analysis of the consumer profile from Romania and moldova. *Agriculture*, 12(10), 1614. <https://doi.org/10.3390/agriculture12101614>
- Paine, Lynn (2014). Sustainability in the boardroom. *Harvard Business Review*, 92(7), 86-94.
- Poitras, Lisa y Donald, Getz (2006). Sustainable wine tourism: The host community perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(5), 425-448. <https://doi.org/10.2167/jost587.0>
- Rashid, Yasir, Rashid, Asma, Warraich, Muhammad, Sabir, Syed y Waseem, Adeel (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rotarou, Elena y Ortega, Humberto (2022). A sustainable perspective for wine tourism management. In *Routledge Handbook of Wine Tourism* (pp. 645-658). Routledge.



- Santa-Maria, Tomas, Vermeulen, Walter y Baumgartner, Rupert (2021). Framing and assessing the emergent field of business model innovation for the circular economy: A combined literature review and multiple case study approach. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 872-891. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.037>
- Santos, Vasco, Ramos, Paulo, Almeida, NUNO y Santos-Pavón, Enrique (2019). Wine and wine tourism experience: A theoretical and conceptual review. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(6), 718-730. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2019-0053>
- Serra-Cantallops, Antoni, Ramón-Cardona, José y Vachiano, Margarita (2021). Increasing sustainability through wine tourism in mass tourism destinations. The case of the Balearic Islands. *Sustainability*, 13(5), 2481. <https://doi.org/10.3390/su13052481>
- Sigala, Marianna y Robinson, Richard (2019). *Wine tourism destination management and marketing*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Sigala, Marianna y Stergiou, Dimitrios (2023). Business Awards and Wine Tourism: A Source, Spur and Transfer of Innovation. In *Technology Advances and Innovation in Wine Tourism: New Managerial Approaches and Cases* (pp. 199-209). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Smyczek, Sławomir, Festa, Giuseppe, Rossi, Matteo y Monge, Filippo (2020). Economic sustainability of wine tourism services and direct sales performance—emergent profiles from Italy. *British Food Journal*, 122(5), 1519-1529. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0651>
- Sousa, Bruno (2019). A theoretical contribution from the perspective of innovation process in wine tourism contexts. *Marketing & Tourism Review*, 4(2), 1-18.
- Sun, Ya-Yen y Drakeman, Donald (2022). The double-edged sword of wine tourism: The economic and environmental impacts of wine tourism in Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(4), 932-949. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903018>
- Trigo, Ana, y Silva, Paula (2022). Sustainable development directions for wine tourism in Douro wine region, Portugal. *Sustainability*, 14(7), 3949. <https://doi.org/10.3390/su14073949>
- Varela, Miguel, Lopes, Paula y Rodrigues, Rosa (2021). Rigour in the management case study method: A study on Master's dissertations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.34190/ejbrm.19.1.2072>
- Villanueva, Emiliano y Moscovici, Dan (2016). Sustainable wine tourism development in burgeoning regions: Lessons from New Jersey and Connecticut. *International Journal of Economics and Business Research*, 12(4), 313-333. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2016.081226>
- Welch, Catherine, Piekkari, Rebecca, Plakoyiannaki, Elena y Paavilainen-Mäntymäki, Eriikka (2020). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Research Methods in International Business*, (pp. 171-220). Springer Nature.
- Zamarreño-Aramendia, Gorka, Cruz-Ruiz, Elena y Ruiz-Romero de la Cruz, Elena (2021). Sustainable economy and development of the rural territory: Proposal of wine tourism itineraries in La axarquía of malaga (Spain). *Economies*, 9(1), 29. <https://doi.org/10.3390/economies9010029>