

TESIS DE LA UNIVERSIDAD
DE ZARAGOZA

2021

120

Juan Ramón Ferrer Lorenzo

Factores de competitividad del sector vitivinícola español

Director/es

Abella Garcés, Silvia
Maza Rubio, María Teresa

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>

ISSN 2254-7606



Premsas de la Universidad
Universidad Zaragoza

Tesis Doctoral

**FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
VITIVINÍCOLA ESPAÑOL**

Autor

Juan Ramón Ferrer Lorenzo

Director/es

Abella Garcés, Silvia
Maza Rubio, María Teresa

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
Escuela de Doctorado

Programa de Doctorado en Ciencias Agrarias y del Medio Natural

2018



**Universidad
Zaragoza**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS AGRARIAS Y DEL
MEDIO NATURAL

**“FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
VITIVINÍCOLA ESPAÑOL”**

Memoria presentada por

Juan Ramón Ferrer Lorenzo

para optar al grado de Doctor por la Universidad de
Zaragoza

Directoras:

Dra. María Teresa Maza Rubio

Dra. Silvia Abella Garcés



Departamento de
Ciencias Agrarias
y del Medio Natural
Universidad Zaragoza



Departamento de
Dirección y Organización
de Empresas
Universidad Zaragoza

La Dra. **MARÍA TERESA MAZA RUBIO**, Profesora Titular de Universidad del Departamento de Ciencias Agrarias y del Medio Natural de la Facultad de Veterinaria, y la Dra. **SILVIA ABELLA GARCÉS**, Profesora Titular del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Facultad de Empresa y Gestión Pública.

CERTIFICAN:

Que la Tesis Doctoral titulada “Factores de competitividad del sector vitivinícola español”, elaborada por el Ingeniero Agrónomo D. **JUAN RAMÓN FERRER LORENZO**, ha sido realizada bajo su dirección conjunta, se ajusta al proyecto de Tesis aprobado en su momento y cumple los requisitos exigidos para optar al grado de Doctor por la Universidad de Zaragoza.

Y para que conste a los efectos oportunos, firman el presente documento en Zaragoza, a 20 de mayo de 2018.

Fdo: María Teresa Maza Rubio

Fdo: Silvia Abella Garcés

Miguel Servet, 177/ 50013 ZARAGOZA
Tel. (34) 976.761595
<https://dcamn.unizar.es>

unizar.es

A mis hijas, Claudia y Lorena.

Y tomando prestadas las palabras de Leonardo Padura en

“La transparencia del tiempo”,

ya saben ellas cómo y por qué.

Agradecimientos

Debo hacer llegar las gracias por la ayuda recibida a todos aquellos que de una u otra manera han colaborado en la realización de este trabajo a lo largo de estos últimos cuatro años.

En primer lugar y de manera especial a mis directoras de tesis María Teresa Maza y Silvia Abella, por la dirección, apoyo, paciencia y comprensión en este largo trayecto, sin ellas hubiera sido imposible la consecución de la meta. Su labor de tutorización ha permitido diseñar y alcanzar los objetivos de este estudio, siendo el trabajo realizado aleccionador y creativo, una escuela que nunca se olvidará.

También agradezco a todos aquellos que se han prestado a guiarme en el planteamiento de objetivos y desarrollo de la metodología, Luis Miguel Albisu del CITA, Isabel Bardají de la Universidad Politécnica de Madrid, y especialmente a Emilio Barco de la Universidad de La Rioja, por su apoyo y dirección por el mundo del vino, y a sus compañeras de Universidad de La Rioja, Cristina Olarte y Yolanda Sierra. Por su acercamiento a la realidad empresarial del sector del vino a, Rafael del Rey (Observatorio Español del Mercado del Vino), José Luis Benitez (Federación Española del Vino), Susana García (Interprofesional del Vino), Emma Castro (Cooperativas Agro-alimentarias), Trinidad Márquez (Plataforma Tecnológica del Vino) y a Juan Fernando Riber, Jefe de Área de Regulación de Mercados del MAPAMA. A los gerentes y propietarios de bodegas que me han dado su visión particular del sector y me han ayudado en el diseño de la encuesta, Enrique Artasona (Viñas del Vero, S.A.), Enrique Chueca (Bodegas Aragonesas, S.A.), Iñigo Torres (Grupo ABC), Santiago Gracia (Solar de Uberzo) y especialmente a Mariano Beroz (Bodegas Beroz y DO Somontano). Y con mucho respeto, cariño y consideración a todas las bodegas que han tenido la paciencia y gentileza de contestar la encuesta.

A mis compañeros de la Universidad de Zaragoza, María José Barlés, José Julián Escario, Carlos Orús e Isabel Artero, por su disposición y simpatía.

En lo personal, a mi madre por haber fomentado en mí la inquietud, a Elena el muro de Buraq de mi tesis y apoyo incuestionable, a Asún por acogerme y guiarme en mi estancia en la Rioja, y a "my teacher" por su paciente ayuda en la preparación de los manuscritos en inglés.

A todos muchas gracias por vuestra ayuda.

Resumen

La competitividad es un concepto que se utiliza con muchas acepciones y en distintos entornos, para referirse tanto a personas como a organizaciones y empresas. A nivel económico contempla al menos tres esferas: país, sector y empresa. Desde el punto de vista del análisis empresarial, objeto de esta tesis, la competitividad puede ser entendida de diferentes maneras: ser más rentable que los competidores, ser elegidos más veces por los consumidores, hacer una mejor gestión de los recursos, implementar la mejor estrategia o actuar en el mercado más oportuno. Dos teorías y dos maneras de entender las razones de la competitividad focalizan el debate científico. La primera, la Teoría de los Recursos y las Capacidades, busca en el interior de la empresa y en la disposición de factores diferenciadores. La segunda, la Teoría de la Ventaja Competitiva, busca en el entorno y en la posición que adopta la empresa. El análisis conjunto de ambas no se ha abordado, salvo contadas excepciones, en trabajos científicos, y nunca en el sector vitivinícola.

El sector vitivinícola español, es uno de los más importantes de la agroindustria nacional, pero además su influencia en nuestra forma de vida arranca hace más de dos mil años, ha modulado nuestra cultura, tiene elementos de realización personal para sus elaboradores, fija la población en el medio rural y muchas veces la viña se cultiva donde no hay otras alternativas. Y por si todo ello no fuera suficiente, España es el país del mundo con mayor superficie de vides plantada.

La conjunción de estos dos elementos es el objeto de esta tesis, conocer qué factores son los que hacen competitivas a las empresas vitivinícolas españolas. Para ello se estudian los recursos y las capacidades de que disponen, las estrategias que utilizan, sus modelos de negocio, y su relación con el desempeño empresarial. En el análisis se evidencian, los recursos claves y las estrategias de éxito, se analizan las diferencias existentes entre, bodegas individuales y pertenecientes a grupos empresariales así como entre bodegas cooperativas y bodegas de capital privado. También los modelos de negocio se relacionan con diferentes resultados competitivos.

El universo de estudio lo componen las empresas que desarrollan su actividad en el sector vitivinícola en España. La definición de ese universo muestral se realiza a partir de la combinación de dos bases de datos, por un lado, la que incluye las denominaciones de origen protegidas en España y, por otro lado de SABI (Servicio de Análisis de Balances Ibéricos). La fuente de información utilizada ha sido la encuesta, que fue dirigida a la población objeto de estudio entre febrero y mayo de

2016, siendo validadas finalmente 339 encuestas. El tratamiento de los datos y la búsqueda de relaciones entre variables se ha desarrollado a través de análisis univariantes, bivariantes y multivariantes.

Como resultados de los análisis realizados se ha podido concluir que: 1) La teoría de la ventaja competitiva de Porter y la teoría de los recursos y capacidades de Barney son complementarias a la hora de explicar la competitividad. 2) En cuanto a los recursos y capacidades, la tecnología y la innovación son los que presentan una mayor relación con el rendimiento empresarial y en definitiva, con la ventaja competitiva. 3) Se ha puesto de manifiesto que los recursos tienen más peso que las estrategias en los resultados empresariales, fundamentalmente en las pequeñas empresas. 4) Se corrobora la presencia de las tres estrategias genéricas de Porter en las empresas analizadas, así como la importancia de una cuarta, la estrategia de marketing. 5) El modelo estratégico configurativo de Miles y Snow resulta particularmente útil en el estudio de las empresas cooperativas. 6) Las cooperativas no disponen de una inferior colección de recursos y capacidades, y tampoco han mostrado un desempeño inferior ni han resultado más ineficientes que las empresas propiedad de inversores privados. 7) Se han detectado cuatro modelos de negocio de éxito dentro del sector del vino en España: a) la elaboración de vino blanco, b) la exportación, c) la distribución de vino embotellado a través de la distribución convencional y d) la venta de vino a granel con contratos estables.

Las conclusiones alcanzadas, favorecen la puesta en marcha de medidas genéricas que pueden mejorar la competitividad de las empresas vitivinícolas españolas. Así mismo permiten reflexionar a los gestores empresariales sobre qué factores aparecen como claves y qué conductas se relacionan con un mejor rendimiento empresarial.

Abstract

Competitiveness is a concept with many definitions in various contexts, relating to people as well as organizations and companies. At the economic level, the term covers at least three spheres: country, sector and company. From a business analysis perspective, the subject of this thesis, competitiveness can be understood in a number of ways: greater profitability relative to competitors, greater consumer demand, better management of resources, implementation of better strategy, or market optimization. Scientific debate focuses on two theories or ways of understanding the sources of competitiveness. The first, the Theory of Resources and Capabilities, looks within the company and considers the disposition of differentiating factors. The second, the Competitive Advantage Theory contemplates the environment and the company's positioning. The joint analysis of both has been addressed only rarely in scientific works, and never in the case of the wine sector.

The wine sector is one of the most important within Spain's agro-industry. However, its impact extends further to over two thousand years of influence on our way of life, modulating our culture and offering elements of personal fulfillment for processors, while also anchoring the rural population with a crop-grapes- that flourishes in places with no viable alternative. Moreover, Spain is the country with the largest area of vineyards planted in the world.

The conjunction of these two theories is the object of this thesis, to explore what factors make Spanish wine companies competitive. To this end we have studied the resources and capabilities available to the companies, the strategies they use, their business models, and the relationship of these models to business performance. In this analysis, we indicate the key resources and success strategies and analyze the differences between individual wineries and those belonging to business groups on one hand and cooperative warehouses and private capital wineries on the other. We also relate business models to different competitive results.

Our sample consists of companies that operate in the Spanish wine sector as defined by the combination of two databases: Spain's protected appellations of origin and SABI (Iberian Balance Sheet Analysis Service). The source of data gathered was a survey sent to the population under study between February and May 2016; 339 surveys were validated. The data was processed and relationships between variables sought through univariate, bivariate and multivariate analyzes.

As a result of these analyzes, we have concluded that: 1) Porter's theory of competitive advantage and Barney's theory of resources and capabilities are complementary in explaining competitiveness. 2) In terms of resources and capabilities, technology and innovation are more highly correlated with business performance and, ultimately, with competitive advantage. 3) Particularly in small companies, resources carry more weight than strategies for business results. 4) Porter's three generic strategies are implemented in the analyzed companies, with the significant addition of a fourth: marketing strategy. 5) The configurative strategic model of Miles and Snow is particularly useful in the study of cooperative enterprises. 6) Cooperatives do not have lesser resources and capabilities, have not demonstrated inferior performance, nor have they been less efficient than companies owned by private investors. 7) Four successful business models have been identified within the wine sector in Spain: a) the production of white wine, b) export, c) the distribution of bottled wine through traditional distribution means, and d) the sale of wine in bulk with stable contracts.

The conclusions favor the implementation of generic measures that can improve the competitiveness of Spanish wine companies. It also allows managers to reflect on the apparently key factors and behaviors related to better business performance.

Índice	
1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1. <i>La Competitividad</i>	3
1.2. <i>El sector vitivinícola</i>	6
1.3. <i>Objetivo general y objetivos particulares</i>	8
1.4. <i>Estructura y principales contenidos de la tesis</i>	9
2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS.....	11
2.1. <i>La competitividad</i>	11
2.1.1. <i>Competitividad a nivel país o región</i>	13
2.1.1.1. <i>World Economic Forum</i>	13
2.1.1.2. <i>Institute for Management and Development</i>	14
2.1.1.3. <i>EU Regional Competitiveness Index</i>	15
2.1.1.4. <i>Comparación entre los métodos de WEF, IMD y EU</i>	16
2.1.2. <i>Competitividad a nivel industria o sector de un país</i>	17
2.1.3. <i>La competitividad entre las empresas de un sector</i>	21
2.1.3.1. <i>La teoría de la ventaja competitiva</i>	22
2.1.3.2. <i>La teoría de los recursos y las capacidades (Resource Based View-RBV)</i>	23
2.1.3.3. <i>Capacidades dinámicas</i>	31
2.2. <i>La estrategia</i>	33
2.2.1. <i>Concepto y evolución</i>	33
2.2.2. <i>Tipologías</i>	36
2.2.2.1. <i>Ansoff</i>	37
2.2.2.2. <i>Porter</i>	38
2.2.2.3. <i>Minztberg</i>	39
2.2.2.4. <i>Miles y Snow</i>	41
2.3. <i>El modelo de negocio</i>	44
3.- CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL.....	49
3.1. <i>El producto. El vino</i>	50
3.1.1. <i>Definición: el producto</i>	50
3.1.2. <i>Breve repaso normativo</i>	53
3.2. <i>Análisis de la competitividad del sector vitivinícola de España</i>	56
3.2.1. <i>Condiciones de los factores productivos</i>	57

ÍNDICE

3.2.1.1 Superficie y producción	58
3.2.1.2. Precio de la tierra	65
3.2.1.3. Valor de la producción.....	68
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	69
3.2.2.1. Demanda en España.....	69
3.2.2.2. Demanda Externa	73
3.2.2.3. Productos sustitutivos	76
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	79
3.2.4. Industrias relacionadas y de apoyo.....	81
3.2.4.1. Ayudas de promoción del vino en el mercado interior y terceros países.....	81
3.2.4.2. Innovación tecnológica en envasado y transporte de vino	83
3.2.5. El gobierno	83
3.2.5.1. La política tributaria	83
3.2.5.2. Políticas de apoyo y medidas regulatorias	84
3.2.6. El azar.....	84
3.2.7. Síntesis de los resultados.	85
4. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	87
4.1. Metodología	87
4.1.1. Diseño general de la encuesta y planificación	87
4.1.2. Diseño de cuestionario y pretest	88
4.1.3. Diseño final y planificación	89
4.1.4. Selección de la muestra y recolección de datos	91
4.1.5. Técnicas de análisis de datos	95
4.1.5.1. Análisis univariante	96
4.1.5.2. Análisis bivariante	96
4.1.5.3. Análisis multivariante.....	96
4.2. Descripción de la muestra.....	96
4.2.1. Perfil básico de las empresas	97
4.2.1.1. Grupo, DOP y área geográfica	97
4.2.1.2. Empleados	100
4.2.1.3. Antigüedad	100
4.2.1.4. Capacidad de elaboración.....	101
4.2.2. Caracterización legal y financiera de las empresas	101

ÍNDICE

4.2.2.1. <i>Forma jurídica</i>	101
4.2.2.2. <i>Estructura societaria (tipo de propiedad)</i>	102
4.2.2.3. <i>Financiación</i>	103
4.2.2.4. <i>Activo empresarial</i>	104
4.2.2.5. <i>Facturación</i>	105
4.2.3. <i>Decisiones empresariales sobre la cadena de valor</i>	106
4.2.3.1. <i>Procesos realizados</i>	106
4.2.3.2. <i>Fuentes de abastecimiento</i>	106
4.2.3.3. <i>Utilización de marcas propias y de terceros</i>	107
4.2.3.4. <i>Productos que elaboran</i>	108
4.2.3.5. <i>Utilización de indicaciones de calidad (DOP)</i>	108
4.2.3.6. <i>Ventas en hostelería o alimentación</i>	109
4.2.3.7. <i>Ventas según mercado local, nacional y exportación</i>	110
4.2.3.8. <i>Distribución de sus productos</i>	110
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	113
5.1. <i>Presentación de los resultados y justificación de la unidad temática</i>	113
MANUSCRITO 1.....	117
MANUSCRITO 2.....	149
MANUSCRITO 3.....	177
MANUSCRITO 4.....	201
MANUSCRITO 5.....	221
5.2. <i>Discusión</i>	239
6. CONCLUSIONES	243
7. CONSIDERACIONES FINALES	245
BIBLIOGRAFÍA.....	247
ANEXO ENCUESTA.....	263

Índice de Tablas

Tabla 1.1. Empresas vitivinícolas españolas según número de asalariados y porcentaje total, 2015.....	7
Tabla 1.2. Empresas según número de asalariados y porcentaje total, en España 2016 y en UE28 2015.	8
Tabla 2.1. Algunas definiciones del concepto competitividad.	12
Tabla 2.2. Índice de Competitividad global utilizado por el World Economic Forum.....	14
Tabla 2.3. Desglose de los factores y subfactores del Institute for Management and Development en el World Competitiveness Year Book.....	15
Tabla 2.4. Desglose de los factores y subfactores del EU Regional Competitiveness Index.	16
Tabla 2.5. Cuadro comparativo de los diferentes factores considerados en el análisis de la competitividad en países y regiones.	16
Tabla 2.6. Ranking de competitividad entre países. 2015 a 2017. Según IMD y WEF.....	17
Tabla 2.7 Factores y subfactores contemplados en la aplicación del diamante de Porter, a la competitividad de los vinos europeos.....	21
Tabla 2.8. Definiciones de recursos.....	24
Tabla 2.9. Definiciones de capacidades.	25
Tabla 2.10. Características que deben tener los factores para considerarlos claves, por autor que los nombra y manera de evaluar su importancia.	28
Tabla 2.11. Elementos susceptibles de convertirse en recursos y capacidades explicativos del éxito empresarial.	29
Tabla 2.12. Clasificación de los factores susceptibles de convertirse en recursos y capacidades por áreas funcionales.....	30
Tabla 2.13. Elementos que caracterizan a las capacidades dinámicas.....	32
Tabla 2.14. Diferencias entre las dos escuelas de las Capacidades Dinámicas.	32
Tabla 2.15. Las diez escuelas de pensamiento estratégico y su visión de la estrategia.	35
Tabla 2.16. Evolución de la estrategia para la ventaja competitiva.	36
Tabla 2.17. Las cuatro estratégicas genéricas de Ansoff.	37
Tabla 2.18. Las cinco definiciones de la estrategia de Mintzberg.....	39
Tabla 2.19. Comparación de las estrategias genéricas de Porter, con la ampliación de su modelo realizado por Mintzberg.	40
Tabla 2.20. Diferencias entre la escuela de la configuración y la escuela del posicionamiento.	41

ÍNDICE

Tabla 2.21. Método del párrafo.	43
Tabla 2.22. Definiciones de Modelo de Negocio Zott, Amit y Massa.	45
Tabla 2.23. Resumen de los elementos que deben formar parte del modelo de negocio.	46
Tabla 3.1. Tipos de productos vitícolas.	51
Tabla 3.2. Términos existentes de protección de los productos vitícolas.	52
Tabla 3.3. Evolución de la normativa comunitaria que ha afectado al sector vitivinícola.	55
Tabla 3.4. Cálculo comparativo de los efectos contrapuestos que supone, la pérdida de producción por el arranque de viñedo y el incremento de la producción por los planes de reestructuración y reconversión.	56
Tabla 3.5. Factores que influyen en la formación de los precios de la uva y el vino69	69
Tabla 3.6 Incremento de consumo por país, en cantidades y porcentaje, e incremento de la cuota. Periodo 2005 a 2016.	75
Tabla 3.7. Facturación acumulada en miles de euros y porcentaje, empresas sector vitivinícola.	79
Tabla 3.8. Activo acumulado en miles de euros y porcentaje, empresas sector vitivinícola. Datos SABI, septiembre 2017, correspondientes al último ejercicio contabilizado.	80
Tabla 3.9. Barreras de entrada. Porter 1985 y situación en el sector vitivinícola.	81
Tabla 3.10. Programas de promoción alimentaria, en vigor en el año 2016.	82
Tabla 3.11. Programas de promoción del vino en terceros países en el año 2016.	83
Tabla 3.12. Principales disposiciones aplicables en el sector vitivinícola.	84
Tabla 3.13. Resumen de los factores que modulan la competitividad del sector vitivinícola en España.	85
Tabla 4.1. Apartados en los que se estructura la encuesta y descripción de los mismos.	90
Tabla 4.2. Escalas de medida utilizadas en las preguntas de la encuesta.	91
Tabla 4.3. Principales empresas vitivinícolas de España.	92
Tabla 4.4. Análisis de la base de datos y proceso de depuración de registros.	93
Tabla 4.5. Análisis comparativo de la base de datos SABI, y de la utilizada en el estudio después del proceso de depuración de registros.	94
Tabla 4.6. Respuestas porcentuales en referencia con el número de empleados de la bodega y comparación con la media del sector vinícola español.	94
Tabla 4.7. Variables utilizadas y métodos de análisis.	95
Tabla 4.8. Número medio de participaciones en el mercado, grupos97	97
Tabla 4.9. Número medio de participaciones en el mercado, bodega independiente.	98

ÍNDICE

Tabla 4.10. Distribución de las participaciones por DOP, IGP y sin indicación.....	98
Tabla 4.11. Empleados, datos muestra y comparación con SABI, datos diciembre 2015.....	100
Tabla 4.12. Capacidad de elaboración, volumen elaborado y volumen embotellado en litros.....	101

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1. Modelo del diamante de la competitividad definido por Porter	18
Gráfico 2.2. Modelo del doble diamante de la economía norteamericana, Canadá y USA.....	18
Gráfico 2.3. Modelo del doble diamante.	19
Gráfico 2.4. Modelo detallado del doble diamante.	20
Gráfico 2.5. Modelo ampliado del diamante.....	20
Gráfico 2.6. Estrategias deliberadas y emergentes.	40
Gráfico 2.7. Modelo conceptual del modelo de negocio.	47
Gráfico 3.1. Modelo del diamante de la competitividad definido por Porter	57
Gráfico 3.2. Evolución de la superficie de viñedo de uva para transformación, en el periodo 2005-15.....	58
Gráfico 3.3. Evolución de la producción de uva para transformación, en el periodo 2005-15.....	59
Gráfico 3.4. Evolución de la producción de vino y mosto, en el periodo 2005-15.....	59
Gráfico 3.5. Porcentaje de vino producido en el periodo 2010-15, según tipo de vino.	60
Gráfico 3.6. Vino producido en el periodo 2010-15, según referencia de calidad.....	60
Gráfico 3.7. Vino producido con denominación de origen por tipología en el periodo 2010-15.....	61
Gráfico 3.8. Vino producido con IGP por tipología en el periodo 2010-15.	61
Gráfico 3.9. Vino varietales producidos por tipología en el periodo 2010-15.....	62
Gráfico 3.10. Superficie en hectáreas y número de explotaciones según su dedicación a las diferentes tipologías de calidad. Año 2015.....	62
Gráfico 3.11. Superficie y número de explotaciones según su dedicación a las diferentes tipologías de calidad. Año 2015.	63
Gráfico 3.12. Distribución de la superficie de viña y el número de explotaciones por comunidad autónoma. Año 2015.	63
Gráfico 3.13. Tamaño medio de las explotaciones en hectáreas por comunidad autónoma. Año 2015.....	64
Gráfico 3.14. Distribución del tamaño medio de las explotaciones por comunidades autónomas. Año 2015.	64
Gráfico 3.15. Distribución porcentual de la superficie y las explotaciones por tamaño de la explotación. Año 2015.....	65
Gráfico 3.16. Valor de la tierra según los cultivos, en euros por hectárea. Año 2015.....	66
Gráfico 3.17. Incremento porcentual del precio de la tierra por cultivos en el periodo 2011-2015.....	66

ÍNDICE

Gráfico 3.18. Valor del viñedo de secano (€/ha.) por comunidad autónoma en los años 2011 y 2015 (*).	67
Gráfico 3.19. Valor del viñedo de secano (€/ha.) por comunidad autónoma (2015) y su relación con el tamaño de la explotación. (*)	68
Gráfico 3.20. Evolución del precio del vino tinto y rosado, y blanco, valores medios en España para el periodo 2010 a 2016. Euros/100 litros.	69
Gráfico 3.21. Evolución del consumo del vino y la exportación.	70
Gráfico 3.22. Evolución del consumo per cápita en España.	70
Gráfico 3.23. Evolución del consumo de vino en España. Campañas de 2009-10 a	71
Gráfico 3.24. Evolución del consumo de vino de DOP en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.	71
Gráfico 3.25. Evolución del consumo de vino de IGP en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.	72
Gráfico 3.26. Evolución del consumo de vino varietal en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.	72
Gráfico 3.27. Evolución del consumo de “otros vinos” en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.	73
Gráfico 3.28. Evolución del consumo mundial de vino. 2005 a 2016.	74
Gráfico 3.29. Evolución del consumo de vino por países. 2005 a 2016.	74
Gráfico 3.30. Consumo por habitante. Comparativa 2005 vs 2016.	75
Gráfico 3.31. Consumo en los hogares de vino y bebidas sustitutivas. Periodo 2004 – 2016.	77
Gráfico 3.32. Evolución del consumo porcentual entre 2004 y 2016. Vino y bebidas sustitutivas.	77
Gráfico 3.33. Consumo en los hogares de vino y bebidas sustitutivas en millones de euros.	78
Gráfico 3.34. Evolución del consumo porcentual en euros entre 2004 y 2016. Vino y bebidas sustitutivas.	78
Gráfico 4.1. Desglose de empresas, según su pertenencia o no a un grupo vitivinícola.	93
Gráfico 4.2. Participaciones porcentuales por comunidades autónomas. Muestra versus SABI.	100
Gráfico 4.3. Tipo de propiedad de las empresas.	101
Gráfico 4.4. Forma jurídica de las empresas comparación muestra vs. SABI.	102
Gráfico 4.5. Tipo de estructura societaria de las empresas.	103
Gráfico 4.6. Estructura financiera de la empresa. Recursos propios y financiación a largo plazo.	104

ÍNDICE

Gráfico 4.7. Importancia de la financiación a través de recursos propios en el sector datos SABI.....	104
Gráfico 4.8. Distribución de activos empresariales muestra versus sector.....	105
Gráfico 4.9. Distribución de la facturación empresarial muestra versus sector.....	105
Gráfico 4.10. Procesos realizados mayoritariamente en la cadena de valor de las empresas de la muestra.....	106
Gráfico 4.11. Fuentes de abastecimiento utilizadas mayoritariamente en la cadena de valor de las empresas de la muestra.	107
Gráfico 4.12. Marcas utilizadas en el proceso de comercialización, propias y de terceros.	107
Gráfico 4.13. Porcentaje de empresas que se dedican mayoritariamente a la elaboración de un determinado producto.....	108
Gráfico 4.14. Porcentaje de empresas que comercializan mayoritariamente utilizando alguna DOP y las que no lo utilizan.	109
Gráfico 4.15. Porcentaje de empresas que comercializan la mayoría de su producción a través del canal hostelería o alimentación.	109
Gráfico 4.16. Porcentaje de empresas que comercializan la mayoría de la producción en los distintos mercados geográficos.	110
Gráfico 4.17. Porcentaje de empresas que comercializan mayoritariamente según los diferentes canales.....	111
Gráfico 5.1. Proceso de desarrollo del estudio de los objetivos y manuscritos realizados.....	116

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Durante las últimas décadas se han desarrollado un gran número de estudios que abordan cuestiones tales como la competitividad, la estrategia y las ventajas competitivas en el ámbito empresarial. Los distintos acercamientos que pretenden su análisis van desde aquellos que definen estrategia y negocio (Ansoff, 1965; Chandler, 1962) o los que tratan la estrategia competitiva (Porter, 1980), la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991), el modelo de negocio (business model) (Amit y Zott, 2001), y hasta la ventaja transitoria (McGrath, 2013). Planellas (2017) estudia su evolución a través de seis modelos: 1.- Los principios del planteamiento estratégico, década de los sesenta. 2.- Portafolio de negocio, década de los setenta. 3.- Estrategias competitivas, década de los ochenta. 4.- Recursos y competencias, década de los noventa. 5.- Innovación y nuevos modelos de negocio, primera década del siglo veintiuno. 6.-El final de la ventaja competitiva, segunda década del siglo veintiuno. Los rápidos movimientos que se suceden en la economía globalizada y en el entorno empresarial obligan a incorporar elementos como el e-business en la definición de la estrategia y el posicionamiento de las compañías al respecto. Pero sobre todo, es la fragilidad del horizonte lo que dificulta el gobierno empresarial, lo que se podría nombrar como volatilidad de las ventajas competitivas. No es tanto que las primeras aproximaciones al estudio de las causas que determinan que una empresa disponga de un mejor resultado no sean útiles en la actualidad, si no es más bien que no se puede pensar en situaciones de equilibrios

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

estáticos. Por ello, las sucesivas teorías o acercamientos inciden en lo que sucede en el entorno como elemento necesario a internalizar en la gestión diaria y la obligación de reinventarse continuamente (McGrath, 2013).

Dentro del sector agrario, la industria vitivinícola presenta unas características que la hacen diferente a otras. Ello se explica, por un lado por ser una de las actividades agrícolas más antiguas que se conocen, formando parte de la denominada trilogía mediterránea: cereales, vino y aceite (Sánchez-Hernández, 2014; Ventura, 1989); por ser España el país del mundo que mayor superficie dedica a su cultivo, pero además, porque los diferentes elementos que la acompañan demuestran un interés que supera la capacidad económica de generación de rentas y beneficios.

De hecho, el sector recoge diferentes experiencias de personajes públicos provenientes de otras actividades que han dirigido sus inversiones hacia el mismo buscando no exclusivamente una actividad que genere un beneficio empresarial, sino más bien lo que Maslow (1970) denomina la necesidad de autosatisfacción, el deseo de llegar a ser más, deviniéndose en todo lo que uno es capaz de convertirse, el escalón más alto de las necesidades jerárquicas definidas por Maslow (1970).

Overton y Banks (2015) denominan este tipo de actividades como “la producción conspicua” y nombran entre otros a distintos personajes de carácter público tales como: Antonio Banderas, Gérard Depardieu, Madonna, Bob Dylan y Cliff Richard. A los que en nuestro país podría añadirse Joan Manuel Serrat, Andrés Iniesta, el Marqués de Griñón o Adolfo Domínguez. Es habitual en estos casos que los propietarios declaren que están en el negocio por amor al vino, más que por la búsqueda de un beneficio económico, convirtiéndose en una especie de hobby, aunque no por ello deseen asumir pérdidas en su negocio conspicuo (Scott y Podolny, 1999).

Se puede recurrir a elementos de economía normativa para defender o justificar la necesidad de un sector vitivinícola importante en España, que pueden ir desde los argumentos de la eficiencia, el equilibrio medioambiental o la lucha contra la despoblación. Pero es evidente que estas empresas, independientemente de la externalidad positiva que puedan inducir en el medio rural, se enfrentan a una competencia globalizada y a un mercado internacional donde rivalizan con compañías de todo el mundo en intentar ganarse el favor del consumidor, condición necesaria para su supervivencia. Ello supone un especial reto en la industria vitivinícola, fragmentada y caracterizada por el pequeño tamaño de sus bodegas (Serrano y Acero, 2015).

Esta situación no solo afecta al sector vitivinícola, sino que es genérica de la agroindustria donde crece la competitividad. Primero, por la globalización e internacionalización de los mercados, segundo, por el papel que juegan las grandes empresas y su influencia sobre la distribución y la producción, y finalmente por un consumidor cada vez más exigente e informado (Barrena-Figuero y García-López-de-Meneses, 2012).

Es por ello que resulta fundamental conocer cuáles son los factores que enmarcan la competitividad de las empresas del sector. Su conocimiento permitiría fomentar esos

elementos y actitudes, y hacer el sector vitivinícola español más competitivo en su conjunto.

1.1. La Competitividad

Empresas, gobiernos y diferentes instituciones internacionales debaten la manera de fomentar la competitividad y la competencia, argumentando los efectos positivos que ambas tienen sobre el consumidor y la sociedad, al tiempo que arbitran medidas y elaboran normativas que las impulsan y defienden (World Economic Forum, 2018; Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia, Plan de Actuación, 2017; European Competitiveness Report, 2014). Por otra parte, la literatura científica económica recurre al concepto de la ventaja competitiva para describir a aquellas empresas que presentan un mejor resultado, destacan en su desempeño sobre sus rivales y consiguen una mejor aceptación por parte de sus grupos de interés (Saeidi et al., 2015; Schilke, 2014; Besanko et al., 2009; Barney y Hesterley, 2006; Grant, 1996; Porter, 1985). Estos estudios buscan determinar cuáles son los factores que diferencian al vencedor del perdedor. Y se preguntan, si es posible elaborar una listado de buenas prácticas, si se puede recomendar una gestión de las empresas que conduzca a una mejor posición competitiva en el mercado (Weerawardena y Salunke, 2017; Ketokivi, 2016; Lee 2014; Ortega, 2010; Rubio-Bañón y Aragón, 2008; Camisón, 2006; Man 2002; Álvarez-Fernández y García-Erquiaga, 1996; Amit y Schomaker, 1993; Aaker, 1989). Sin embargo, las empresas, las industrias y los entornos, son diferentes y evolucionan. En estas condiciones, es complejo dar una fórmula universal. Se puede entonces afirmar que no existe una respuesta a esa pregunta general, sino más bien un conjunto de recomendaciones matizadas.

No obstante, empezar por el principio ayuda a entender el resultado final de la competencia entre empresas y las causas que han determinado el éxito de una compañía en el mercado. Y el principio es el momento en que un consumidor, evalúa entre diferentes productos y elige uno de ellos.

La propia esencia del mercado es la que suscita la comparación entre productos o servicios a través de la preferencia (Bowles, 2010). “Las personas sopesan los costes y los beneficios de cada posibilidad cada vez que deben elegir” (Karlan y Appel, 2011, p. 19).

Pero la realidad es que, en los mercados, difícilmente se encuentran productores y consumidores. Los consumidores se enfrentan a las empresas, las instituciones que en las economías modernas han asumido el papel de satisfacer sus necesidades.

Los mercados necesitan de las empresas para mejorar su eficiencia y lograr, mediante la especialización, una reducción de costes. En este contexto, la empresa surge como mecanismo que reemplaza al mercado, al disminuir los costes de transacción (Dugger, 1983; Williamson, 1981; Coase, 1937).

Los participantes en la elección y transacción intentan conseguir su mejor resultado utilizando los conocimientos racionales de que disponen. Como dice Williamson (1981, p. 1544):

La naturaleza humana tal como la conocemos es maravillosamente rica y necesita ser reducida a proporciones manejables. Los dos supuestos de

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

comportamiento en el que se basa el análisis de costes de transacción, y sin el cual el estudio de la organización económica no tiene sentido, es racionalidad limitada y oportunismo.

Salas (2002) argumenta que la empresa existe para producir bienes y servicios que no son consumidos entre quienes participan en la producción sino por terceros que los compran en el mercado.

En ese entorno básico las empresas tratan de conseguir clientes mediante la maximización de la utilidad del consumidor. Así pues, son éstas las que compiten o rivalizan. "El término competitividad tiene dos significados: el grado de rivalidad existente en un mercado, o bien, la forma de actuación de los agentes en el mismo" (Rubio y Aragón, 2008, p. 105).

Es por ello que la competencia y todos sus términos asociados o derivados, tales como competitividad, ventaja competitiva, desempeño, rendimiento o *performance*, han sido y son objeto de análisis pormenorizado en todo tipo de artículos, tesis y trabajos relacionados con la economía y la empresa.

Estos diferentes trabajos de aproximación a la competencia y a la competitividad, no acaban de definir de una forma clara el concepto, pero sí que amalgaman toda una filosofía, que envuelve el proceso básico de elección del consumidor y las consecuencias que ello tiene para la empresa que se encuentra detrás de cada producto ofrecido en el mercado. "La competitividad es un término clave para la supervivencia y éxito de cualquier empresa e imprescindible para el bienestar económico nacional. No obstante, también es uno de los temas más controvertidos y debatidos" (Camisón y Puig, 2014, p. 60).

Las empresas que sean capaces de presentar ante los usuarios un mayor número de productos o servicios elegidos de una manera continua, serán aquellas que puedan perdurar como organización a través del tiempo. Mientras que las que consigan una menor valoración de la utilidad de sus opciones no podrán mantener su esencia, sus objetivos, sus valores, su misión, en definitiva, su razón de ser y, en consecuencia, se verán obligadas a cambiar o a desaparecer. De acuerdo con Salas (2008, p. 302):

La competencia presiona sobre la mejora continua y la innovación como respuestas para afianzar la supervivencia y obtener una recompensa acorde con los recursos empleados en la actividad. Parece, pues, realista el supuesto de la ciencia económica de analizar la razón de ser y naturaleza de las empresas desde la premisa de la eficiencia, es decir la existencia de la empresa, su naturaleza y organización interna que observamos y que el análisis positivo trata de explicar, responden al objetivo de conseguir la mejor adaptación posible a las leyes de la competencia.

La competitividad empresarial es definida como "la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores" (Rubio, 2004, p. 15). Por tanto, de manera ineludible, la elección en el mercado del consumidor, se traslada a la competitividad entre empresas, dando un primer salto, hacia atrás, integrador, en

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

el cual se difuminan o diluyen los elementos y características que permiten una mejor valoración de las opciones que cada una de ellas presenta. Mientras que pueden resultar más o menos evidentes cuáles son las razones o los factores que hacen que un producto sea elegido y por tanto más competitivo, la transferencia de estos elementos a la empresa, la corporación, que lucha por disminuir los costes de transacción, no resulta tan evidente. En su propia complejidad y variedad se pierden las referencias de los elementos que la definen y constituyen. “El estudio de la competitividad centrado en la empresa implica grandes dificultades debido a las características propias y únicas de cada entidad” (Camisón y Puig, 2014, p. 60).

Ese mismo análisis que es necesario realizar para evaluar qué empresa está en mejores condiciones para competir o compite con mayor eficiencia, en un negocio o sector determinado, tiene su traslado a nivel región y país. Así, bajo el mismo prisma, los habitantes, empresas, instituciones, poderes políticos y públicos, muestran un gran interés y se preguntan cuáles deben ser las acciones y orientaciones que hacen su territorio más competitivo, qué elementos debe favorecer la sociedad para que las empresas que desarrollan su actividad puedan ser centros de generación de una riqueza que se traslade al conjunto de la comunidad de asiento y qué posibilidades de que ello sea además sostenible. Así, para Arturo Bris, Director del IMD World Competitiveness Center (2018, web IMD):

No hay nación individual en el mundo que haya tenido éxito de una manera sostenible sin preservar la prosperidad de su gente. La competitividad referencia a cada objetivo: determina qué país, regiones y empresas gestionan sus competencias para alcanzar un crecimiento a largo plazo, generando empleo e incrementando el bienestar. Competitividad es, de esta forma, un camino hacia el progreso del cual no resultan vencedores o vencidos: cuando dos países compiten, ambos son mejores.

Los factores de competitividad, son aquellos que permiten obtener una ventaja competitiva y se asientan sobre los recursos y capacidades que una empresa detenta y que la diferencian (Grant, 1996). Para Salas (1993, p. 380), el análisis de las capacidades de la empresa se agrupan en tres categorías: “1) factores macroeconómicos o relacionados con el conjunto de la economía nacional; 2) factores sectoriales o industriales, dependientes de la actividad; 3) factores internos idiosincrásicos de la propia empresa”.

Teorías organizativas y empresariales construyen diferentes acercamientos a la hora de definir cuáles son los comportamientos empresariales superiores. Uno de los más utilizados es el análisis de la riqueza creada (Besanko et al., 2009; Salas, 2007; Branderburguer y Stuart, 1996). En esta aproximación, la capacidad de competir de las empresas se fundamenta en la determinación del valor creado, la diferencia entre la disposición a pagar por el consumidor y el coste de oportunidad empresarial para la producción del mismo.

$$VC = B - C.$$

$$VC = \text{“valor creado”}$$

$$B = \text{“disposición a pagar por el consumidor”}$$

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

$$C = \text{“coste de oportunidad de los recursos utilizados”}$$

Dos han de ser las condiciones para que una empresa “i” tenga una ventaja competitiva en un mercado determinado: primero, su valor creado debe ser positivo ($VC_i > 0$) y segundo, el valor creado debe ser superior al resto de las empresas ($VC_i > VC_j \forall i \neq j$) (Besanko et al., 2009).

Si en el análisis se introduce el precio (P), entonces se dibujan dos elementos fundamentales: el excedente del consumidor y el excedente del productor.

$$\text{Valor creado} = B - C = (B - P) + (P - C)$$

El excedente del consumidor (B-P) se define, como la diferencia entre el beneficio que un producto o servicio proporciona al consumidor y lo que paga por él. Y el excedente del productor (P-C), como la diferencia entre el ingreso que la empresa obtiene de ese producto o servicio y el coste de oportunidad de los recursos utilizados.

$$\text{Valor creado} = \text{excedente del consumidor} + \text{excedente del productor.}$$

Así pues, la percepción que el consumidor tiene del bien se convierte, junto con los costes de producción, en un elemento clave a la hora de determinar la riqueza creada por la empresa y su ventaja competitiva.

$$VC (\text{valor creado}) = B (\text{beneficio percibido}) - C (\text{costes de producción})$$

Este análisis nos muestra que consumidor y empresa son los elementos claves a la hora de definir la ventaja competitiva. El consumidor va a tener un papel fundamental en el beneficio percibido. Y la empresa en ambos: de una manera evidente en los costes de producción, que dependerán de un alto número de decisiones que adopte en todo su proceso productivo y su cadena de valor, y por otra parte en el beneficio percibido por el consumidor, que marcará su habilidad para captar las necesidades del mercado.

1.2. El sector vitivinícola

En el primer punto enunciábamos el objeto general de estudio: ¿Cuáles son los factores que determinan que una empresa sea más competitiva que otra? ¿Qué hace que esa entidad pueda tener un mejor comportamiento, “performance”, que sus rivales? Pero esa misma inquietud es necesario enmarcarla en un contexto determinado.

El sector vitivinícola español presenta unas características específicas que lo hacen especialmente interesante. Es una de la industrias más antiguas que existen, está arraigado en la cultura mediterránea, supone una parte muy importante de la producción agrícola y se desarrolla en lugares donde no es fácil que se desarrollen otras industrias, permitiendo fijar población y favorecer el equilibrio medioambiental (Langreo y Castillo, 2014; Sánchez-Hernández, 2014). En él se encuentran una gran tipología de empresas, desde la individual, la familiar, las cooperativas y los grupos empresariales, que desarrollan diferentes modelos de negocio (OEMV, 2016; Langreo y Castillo, 2014). Al mismo tiempo, se enfrenta a importantes retos como son: el final de la actual Organización Común de Mercado (OCM) en 2020, la

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

creciente presión de la sociedad para que el sector sea ambientalmente sostenible, el cambio climático, la consolidación de la oferta de los países del nuevo mundo, la reducción del consumo en España, y en general en Europa, y el incremento del comercio internacional y de la competencia en la industria (Resco et al., 2016; Ashenfelter y Storchmann 2016; Bardaji e Iraizoz, 2015; COGEA, 2014; Antoy, Ashenfelter y Storchmann, 2010).

Algunas cifras pueden ayudar a precisar la importancia que tiene el sector vitivinícola de España.

En el mundo hay 7,5 millones de hectáreas de superficie de viñedo, valor que globalmente considerado, se mantiene prácticamente estable desde el año 2008, aunque las superficies se reducen en Europa y aumentan en el resto del mundo. España es el país con la mayor superficie de viñedos a nivel mundial suponiendo en el año 2016, el 14% de la superficie global (OIV, 2017). La producción mundial de vino en 2016 fue de 267 mhl (millones de hectolitros), y los mayores productores fueron Italia (50,9 mhl), Francia (43,5 mhl) y España (39,3 mhl), suponiendo el 50 por ciento de la producción mundial de vino (OIV, 2017). El comercio mundial de vino en 2016, se situó en los 104 mhl y un valor de 29 mil millones de euros, lo que supuso un incremento del 14,3 por ciento respecto a 2012 (OIV, 2017). Las exportaciones de vino en 2016 estuvieron dominadas por España, Italia y Francia, que en conjunto representaron más del 56 por ciento en términos de valor y el 55 por ciento del mercado mundial en términos de volumen. España fue el mayor exportador si consideramos volumen, 22,9 mhl, seguido por Francia 20,6 mhl e Italia 14,1 mhl; siendo sin embargo España, el tercer exportador en valor, 2,6 mil millones de euros, detrás de Francia con 8,2 mil millones e Italia con 5,6 mil millones (OIV, 2017). Esta importante evolución de España como país exportador, ha sido consecuencia de un previo desarrollo de su mercado doméstico, que ha propiciado la internalización del sector de la agroindustria en general y del sector del vitivinícola en particular (Serrano et al., 2015).

El valor de la producción de la industria vitivinícola española en 2015 fue de 6,2 mil millones de euros, representó el 6,0% del valor de la producción de la industria alimentaria y de fabricación de bebidas, y estaba constituida por 3.709 empresas que ocupaban a 24.413 personas (INE, 2018).

La estructura de las empresas que compiten en la industria vitivinícola en cuanto al número de empleados se relaciona, como puede verse en las tablas 1.1 y 1.2, con la realidad empresarial española y europea correspondiente al conjunto de los sectores, donde las pequeñas y medianas empresas suponen alrededor del 99,8% del total.

Tabla 1.1. Empresas vitivinícolas españolas según número de asalariados y porcentaje total, 2015.

	Micro < 10	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
Empresas	2019	351	55	2.425	4	2.429
%	83,1	14,5	2,3	99,8	0,2	100

Fuente: elaboración propia a partir de SABI, datos año 2015, diciembre cierre de ejercicio.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Así pues, los retos y las circunstancias que en este mundo globalizado afectan a las empresas vitivinícolas, podrían ser extrapolados, en principio, a otros sectores con una estructura empresarial similar y que es característica de las empresas presentes en Europa.

Tabla 1.2. Empresas según número de asalariados y porcentaje total, en España 2016 y en UE28 2015.

	Micro < 10	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
España	3.134.042	120.397	20.485	3.274.924	4.196	3.279.120
%	95,5%	3,7%	0,6%	99,9%	0,1%	100,0%
UE-28	21.356.252	1.378.702	224.647	22.959.600	44.458	23.004.059
%	92,8%	6,0%	1,0%	99,8%	0,2%	100,0%

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Estadísticas ipyme.org y Comisión Europea, "ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMES 2015-16".

1.3. Objetivo general y objetivos particulares

El presente trabajo pretende contribuir a determinar los factores que definen que una empresa dentro de un determinado entorno industrial, tenga un comportamiento superior al del resto de las entidades que compiten en el mismo mercado o con las mismas reglas de juego.

Es el objetivo de esta tesis determinar la importancia de los diferentes elementos que el estudio de la bibliografía han señalado como claves en la obtención de la ventaja competitiva, centrado en la creación de valor, medido a través del desempeño, y utilizando el enfoque de la estrategia, los recursos y las capacidades, y el modelo de negocio. Este enfoque, aúna la visión neoclásica, centrada en el análisis del entorno y la toma de las subsiguientes decisiones, con la visión neoinstitucional, centrada en los elementos que hacen diferente y más capaz a la empresa. Diferentes estudios previos han demostrado que los dos acercamientos no son incompatibles sino complementarios (Chuang y Lin, 2017, Rosenberg y Ferlie, 2016, Takata, 2016, Rapp, Trainor y Agnihotri, 2010, Rivard, Raymond y Verreault, 2006, Spanos y Lioukas, 2001) y será esa la línea argumental y de análisis que se va a seguir en el desarrollo de esta tesis.

El estudio de competitividad que acabamos de mencionar se realiza en el sector del vino en España, y en él se pretende explicar cuál es el funcionamiento del acercamiento sinérgico de recursos y capacidades, junto con las estrategias, para entender la competitividad empresarial medida a través de sus resultados empresariales, ya sea directamente o a través de la figura del modelo de negocio.

En primer lugar se analizará si se produce un efecto sinérgico entre recursos y capacidades por un lado y estrategias por el otro, en las empresas vitivinícolas españolas, que determina un mejor desempeño empresarial.

El segundo acercamiento diferenciará entre dos tipos de entidades empresariales que compiten en el mercado según su estructura empresarial: grupos empresariales y bodegas independientes. Se analizará qué recursos y capacidades los diferencian,

cuáles de ellos explican su resultado empresarial y cuáles son las estrategias que inducen su ventaja competitiva.

El tercer acercamiento pasará a analizar uno de los entornos que levantan mayor controversia, el de las entidades asociativas; en nuestro caso, sociedades cooperativas y sociedades agrarias de transformación. La puesta en duda de su eficiencia empresarial, así como el apoyo que reciben de las entidades públicas tanto nacionales como a nivel de la Unión Europea, hace imprescindible el acercamiento del análisis conjunto de su ventaja competitiva, desde el doble acercamiento de los recursos y las capacidades, así como la estrategia.

Por último se pretende explorar un cuarto acercamiento, el de los modelos de negocio, también llamados “business model” en terminología inglesa. Los modelos de negocio se han convertido en uno de los términos más en boga en el vocabulario empresarial tanto a nivel científico, como en el lenguaje más empírico cotidiano. No se han encontrado, a nivel global en el sector vitivinícola, estudios que intenten vincular de una manera genérica los distintos modelos de negocio con la ventaja competitiva. Así, en la última parte, se analizarán los modelos de negocio del sector del vino en España y su relación o no con la ventaja competitiva medida desde la óptica de la creación de valor y, por tanto, de los resultados empresariales.

1.4. Estructura y principales contenidos de la tesis

De acuerdo con los objetivos que acabamos de mencionar, la estructura de la tesis es la siguiente: tras este capítulo introductorio, en el capítulo 2 se realiza un estudio de las diferentes aproximaciones y aportaciones teóricas que se han producido, tanto desde el punto de vista de la Economía Industrial como desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades. En el capítulo 3 se lleva a cabo el análisis del sector del vino, de su situación, evolución y retos a los que se enfrenta. El capítulo 4 describe la muestra y la metodología utilizada. El capítulo 5 presenta los resultados obtenidos a través de los diferentes supuestos teóricos: la estrategia, los recursos y las capacidades, y el modelo de negocio. Se analizarán los resultados en función de la pertenencia de la bodega a un grupo empresarial o por su carácter independiente, también por el tipo de propiedad diferenciando entre empresas cooperativas y las empresas no asociativas, así como los modelos de negocio caracterizados en el sector del vino en España, cerrando el capítulo 5 con la discusión de los resultados. Por último el capítulo 6 recogerá las conclusiones y el capítulo 7 las consideraciones finales.

2. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

En el capítulo anterior hemos centrado el ámbito de análisis y estudio que pretende llevar a cabo esta tesis doctoral, conocer cuáles son los factores que favorecen la competitividad de las empresas de la industria vitivinícola española.

El proceso de estudio de la competitividad proponemos realizarlo a través de dos elementos. Por un lado a través del concepto de competitividad: qué entendemos por él, cuál ha sido su evolución y ámbito de aplicación, así como el estado de la ciencia al respecto, de manera que podamos definir cuáles son los aspectos que se entienden como palancas o factores que determinan un rendimiento superior. Y por otra parte, el análisis de las teorías más relevantes que determinan la consecución de la ventaja competitiva: la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980), la teoría de los recursos y las capacidades, las capacidades dinámicas, la estrategia y el modelo de negocio.

2.1. La competitividad

Son muy numerosas las definiciones que podemos encontrar sobre competitividad aplicadas a diversos entornos y enfoques, aunque al final la comunidad científica no acabe de alcanzar un consenso al respecto.

En la Tabla 2.1 se presentan algunas de estas definiciones.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.1. Algunas definiciones del concepto competitividad.

Definición de competitividad	Autor
Capacidad de competir. Rivalidad para la consecución de un fin.	Real Academia Española
Definimos competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.	The Global Competitiveness Report 2017–2018. World Economic Forum
La competitividad se define como la capacidad de un sistema para producir y vender bienes y servicios en un mercado determinado, de tal manera que los compradores prefieren estos bienes a los que ofrecen los competidores.	COGEA, 2014
La competitividad [de calidad y de precios] se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan.	Haidar, J.I., 2012
Un concepto amplio de competitividad se refiere a la inclinación y a las habilidades para competir, ganar y mantener una posición en el mercado, para aumentar la cuota de mercado y rentabilidad, y, finalmente, para consolidar acciones con éxito comercial.	Filó, 2007
La competitividad es un concepto multidimensional. Significa diferentes cosas para personas diferentes, dependiendo del contexto y el nivel. Puede ser visto en tres diferentes niveles pero relacionados entre sí: los niveles país, sector y empresa. Competitividad proviene de la palabra latina, <i>competer</i> , lo que significa participar en un negocio de rivalidad en los mercados. En términos simples, es la capacidad de competir.	Ambastha y Momaya, 2004
La capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable, que permita obtener un desempeño superior al de los competidores.	Rubio, 2004
(..) la definición de la competitividad de una nación es mucho más problemática que la de una corporación. La línea final para una corporación es literalmente eso, el final, cuando ya no puede pagar a sus trabajadores, proveedores y sus obligacionistas. Así cuando decimos que una corporación es no competitiva, queremos decir que su posición en el mercado es insostenible, a menos que incremente su resultado, de otra manera dejará de existir. Los países, por otro lado, no pueden salir del negocio. Estarán contentos o descontentos con su resultado económico, pero no tienen definido su línea final. Como resultado, el concepto de competitividad para las naciones es impreciso.	Krugman, 1994
Competitividad es nuestra capacidad para producir bienes y servicios que satisfacen la prueba de la competencia internacional, mientras que nuestros ciudadanos disfrutan de un nivel de vida que es a la vez ascendente y sostenible.	Tyson, 1993
Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter, 1990

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de estas definiciones se puede extraer una primera conclusión y es que el concepto se utiliza en ámbitos de estudios diferenciados y a veces complementarios: nivel empresa, nivel sector o industria y nivel país o región (Cervera y Compés, 2017; Ambastha y Momaya, 2004; Banwet, Momaya y Shee, 2003; Salas, 1993).

En este trabajo vamos a adoptar una definición de competitividad que se nutre de la definición de competitividad de Rubio (2004) y de los conceptos de valor creado y ventaja competitiva de Besanko et al. (2009), Salas (2007) y Branderburguer y Stuart (1996). Entenderemos como competitividad: "la capacidad de una empresa para

rivalizar en un entorno determinado y alcanzar la ventaja competitiva. Siendo la ventaja competitiva, la capacidad de crear mayor valor que sus competidores, y que se manifiesta por su mejor desempeño empresarial, tanto externamente en el mercado, como internamente en su rendimiento económico". Este enfoque de relacionar ventaja competitiva y mejores resultados económicos ha sido utilizado en diferentes estudios tanto empíricos (Simon-Elorz, Castillo-Valero y García-Cortijo, 2015; Amadiou y Viviani, 2010) como desde el punto de vista teórico (Salas, 2007).

La explicación del alineamiento entre la creación de valor, la competitividad y el beneficio empresarial quedan patentes para Salas (2007, p.31):

En un contexto dinámico donde las empresas innovan en producto y proceso, la búsqueda de la recompensa del beneficio llevará a las empresas a desplegar estrategias que aumenten la riqueza creada con sus productos, bien haciéndolos más deseables para los compradores o bien reduciendo los costes de producirlos. El fin es el beneficio (la recompensa por la competitividad) pero el medio para lograrlo es la creación de riqueza. El interés privado, hacer máximo el beneficio, está perfectamente alineado con el interés social, crear la máxima riqueza posible. Ésta es la lógica inapelable de la competencia que lleva a una perfecta alineación entre interés privado y social. También el beneficio tiene su propio valor social pues es precisamente porque las empresas quieren más beneficio lo que las mueve a crear la mayor riqueza posible, el objetivo que representa el interés social.

2.1.1. Competitividad a nivel país o región

La competitividad a nivel país o región intenta medir el ambiente competitivo que se manifiesta en una determinada área geográfica, siendo tres las principales instituciones que evalúan este tipo de competitividad: el World Economic Forum, el Institute for Management and Development, y a nivel europeo la Unión Europea, a través del EU Regional Competitiveness Index

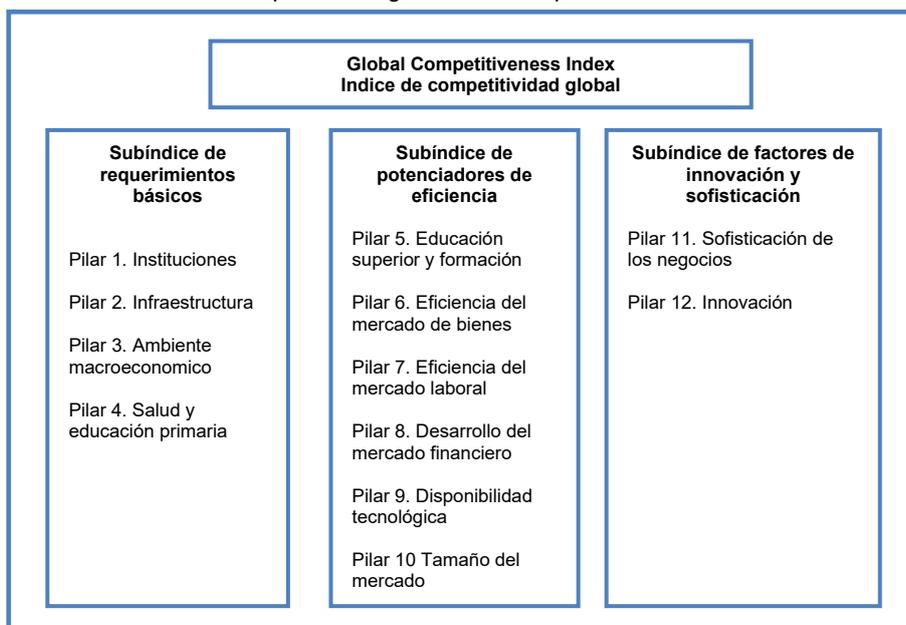
2.1.1.1. World Economic Forum

El World Economic Forum (WEF) elabora a nivel mundial uno de los más relevantes informes a nivel país, el Global Competitiveness Index (GCI), siendo uno de los índices más influyentes y reconocidos (Annoni y Dijkstra, 2013).

El objetivo final del trabajo del WEF-GCI, consiste en generar una serie de pautas estructuradas que sirvan a las diferentes instituciones involucradas en la gestión de países, regiones o ciudades. Para ello, eleva su concienciación sobre los factores que promueven la competitividad, ofreciendo mejores oportunidades y aumentando la prosperidad de las regiones (Global Competitiveness Report, 2017-18). El WEF define doce pilares que favorecen el ambiente competitivo. En la tabla 2.2 pueden verse los pilares agrupados en tres áreas temáticas: 1) requerimientos básicos, 2) potenciadores de la eficiencia, y 3) factores de innovación y sofisticación.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.2. Índice de Competitividad global utilizado por el World Economic Forum.



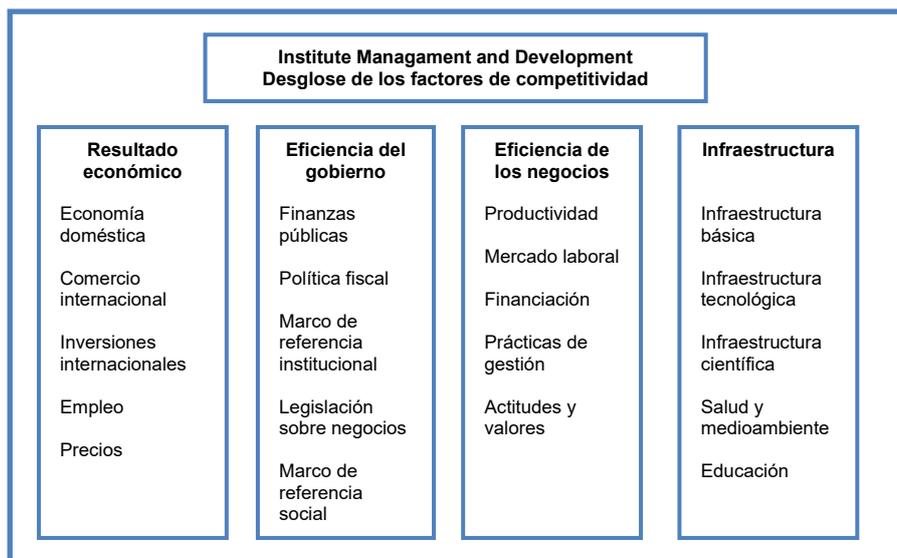
Fuente: World Economic Forum (2018).

El WEF analiza la situación de estos doce pilares y determina para cada país su situación competitiva, a través de la ponderación de los 12 ítems y la integración de los tres subíndices en un único índice representativo de la posición competitiva del país.

2.1.1.2. Institute for Management and Development

Por otra parte, el Institute for Management and Development (IMD), institución de carácter privado, analiza también la competitividad de los países y realiza una clasificación similar, que presenta en un libro de carácter anual denominado World Competitiveness Year Book. Su análisis se basa en cuatro factores principales: el resultado económico, la eficiencia de gobierno, la eficiencia de los negocios y la infraestructura. Cada uno de estos factores se dividen en cinco subfactores, de esta forma, el World Competitiveness Year Book caracteriza veinte subfactores, que a su vez los subdivide en un total de trescientos cuarenta y dos criterios. No todos los factores tienen el mismo número de criterios, así: el resultado económico tiene 84, la eficiencia de gobierno 71, la eficiencia de los negocios 71 y la infraestructura 116 criterios. La tabla 2.3 muestra el desglose de factores y subfactores.

Tabla 2.3. Desglose de los factores y subfactores del Institute for Management and Development en el World Competitiveness Year Book.



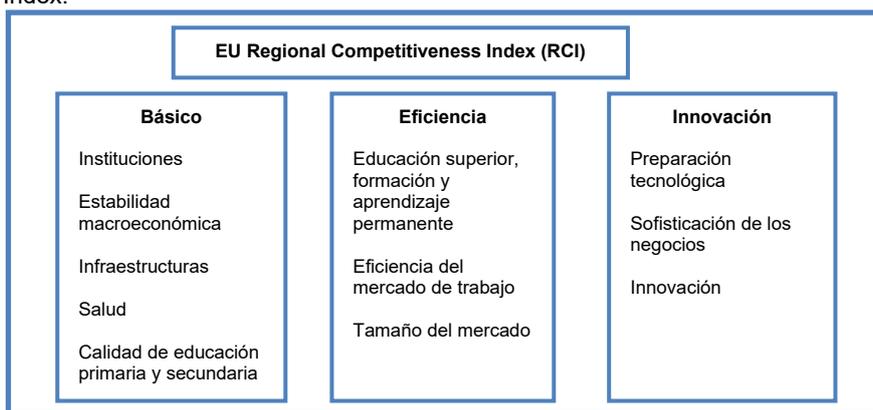
Fuente: World competitiveness Year Book 2015.

2.1.1.3. EU Regional Competitiveness Index

La Unión Europea realiza con respecto a la competitividad, un análisis a nivel de las regiones que la componen y que denomina EU Regional Competitiveness Index (RCI). El análisis clasifica las distintas regiones independientemente de su país de origen, surgiendo por tanto como un nivel intermedio entre país y sector-empresa. El RCI presenta valores diferenciados de los índices del WEF e IMD. La UE no se focaliza tanto en la productividad, sino más bien en los beneficios de la gente que vive en una región, buscando el vínculo entre competitividad y prosperidad, siendo por tanto, un índice que intenta reflejar aspectos que afectan tanto a las personas como a las empresas (Dijkstra, Annoni y Kozvska, 2016). El análisis de RCI aporta 11 elementos o pilares de la competitividad, que describen los inputs y outputs de la competitividad territorial. Los pilares se clasifican en tres grandes grupos: básico, eficiencia e innovación, y se les asignan diferentes pesos en función del nivel de desarrollo regional, siguiendo el acercamiento del Global Competitiveness Index del WEF. Así, se entiende por “básico” que contemple los elementos fundamentales capaces de impulsar cualquier economía. A medida que la economía regional se desarrolla, otros factores la impulsan, son los denominados factores de “eficiencia”. En el último estadio de las economías regionales desarrolladas se encuentra la mejora causada por la “innovación”. En la tabla 2.4 pueden observarse los tres factores y los elementos que las componen.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.4. Desglose de los factores y subfactores del EU Regional Competitiveness Index.



Fuente: EU Regional Competitiveness Index 2016 (Dijkstra, Annoni y Kozvska, 2016).

2.1.1.4. Comparación entre los métodos de WEF, IMD y EU

Aunque los tres acercamientos tienen elementos comunes, también presentan otros diferenciadores. En la tabla 2.5 se comparan los factores analizados en cada uno de ellos agrupándolos por proximidad conceptual.

Tabla 2.5. Cuadro comparativo de los diferentes factores considerados en el análisis de la competitividad en países y regiones.

World Economic Forum	IMD	European Community
Instituciones	Marco institucional	Instituciones
Infraestructura	Infraestructuras básicas Infraestructura tecnológica	Infraestructuras
Ambiente Macroeconómico	Finanzas públicas Política fiscal Legislación para los negocios Marco social Comercio internacional Inversiones internacionales	Estabilidad macroeconómica
Salud y educación primaria	Salud y medioambiente	Salud
Educación secundaria y training	Educación	Calidad de la enseñanza primaria y secundaria Educación superior, capacitación y aprendizaje permanente
Eficiencia del mercado laboral y eficiencia del mercado	Empleo Mercado laboral Economía doméstica Precios Productividad Prácticas de gestión Aptitudes y valores	Eficiencia del mercado de trabajo
Desarrollo del mercado financiero	Finanzas	
Disponibilidad tecnológica	Tecnología científica	Preparación tecnológica
Tamaño del mercado		Tamaño del mercado
Sofisticación de los negocios		Sofisticación de los negocios
Innovación		Innovación

Fuente: elaboración propia sobre datos de WEF, IMD y EU RCI.

La diferencia entre los factores y subfactores analizados, así como el peso dado a cada uno, provoca que no exista consenso en la clasificación de países según su competitividad. En la tabla 2.6 puede observarse la clasificación del WEF y del IMD en el periodo 2015 a 2017, para los cinco primeros países de cada ranking.

Tabla 2.6. Ranking de competitividad entre países. 2015 a 2017. Según IMD y WEF.

IMD 2015	IMD 2016	IMD 2017	WEF 15-16	WEF 16-17	WEF 17-18
Estados Unidos	Hong Kong	Hong Kong	Suiza	Suiza	Suiza
Hong Kong	Suiza	Suiza	Singapur	Singapur	Estados Unidos
Singapur	Estados Unidos	Singapur	Estados Unidos	Estados Unidos	Singapur
Suiza	Singapur	Estados Unidos	Alemania	Holanda	Holanda
Canadá	Suecia	Holanda	Holanda	Alemania	Alemania

Fuente: elaboración propia.

Puede apreciarse como determinados países suscitan consenso en cuanto a su competitividad, apareciendo en ambos rankings, Estados Unidos, Suiza, Singapur y Holanda. Y como Hong Kong ocupa el primero en el índice del IMD, pero no aparece en las primeras posiciones del WEF. Y sin embargo, el WEF referencia a Alemania que no aparece en las primeras posiciones del IMD. Todo ello es fruto de la utilización de diferentes factores, subfactores y criterios de valoración. Aunque existen coincidencias, pues tres de los cinco países más competitivos están en ambos índices.

2.1.2. Competitividad a nivel industria o sector de un país

En el punto anterior hemos analizado cuáles son los métodos utilizados para estudiar la competitividad a nivel país o región, y hemos visto los factores que se tienen en cuenta, que aunque variando según el tipo de acercamiento, van a contemplar: infraestructuras, macroeconomía, salud, eficiencia de los mercados, financiación, tamaño de mercado, tecnología, sofisticación de negocios e innovación.

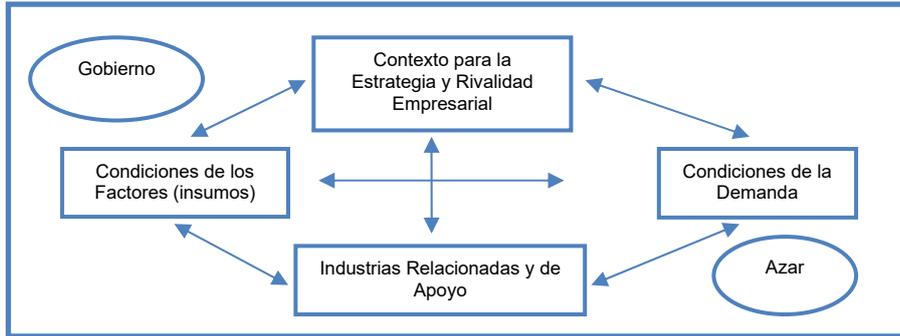
El siguiente paso en el estudio de la competitividad, siguiendo el camino de focalización hacia la empresa, lo constituye lo que se denomina la ventaja competitiva del sector nacional (Zhao, Zhang y Zuo, 2011; Porter, 1990).

El análisis de la competitividad de la industria y el sector descansa en la mayoría de los casos sobre el análisis propuesto por Porter (1990) a través del controvertido modelo del diamante. En este análisis, siguiendo el modelo del grafismo utilizado con las 5 fuerzas, que enmarcan la teoría de la ventaja competitiva (Porter, 1980), se definen cuatro factores (ver gráfico 2.1) que condicionan la rentabilidad de un sector: 1) condiciones de los factores, que se refiere a las condiciones que envuelven a los elementos necesarios para la realización de la actividad, inputs, infraestructura y financiación; 2) condiciones de la demanda, referente a la sofisticación de la demanda de los clientes locales, que influirá sobre la innovación y el desarrollo de nuevos productos; 3) las industrias relacionadas y de apoyo, tiene en cuenta la cadena de suministro, proveedores, tipología de los mismos, formas de avituallamiento, posibilidad de subcontrataciones, existencia de eficiencia de costes y que se trate de una industria accesible a la innovación; 4) contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial, que se refiere a la situación local, las reglas que

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

promueven inversiones y facilitan la mejora con sistemas de incentivos, así como el tipo de competición entre rivales locales. Estos cuatro factores se hallan modulados por el gobierno y el azar como elementos externos (Porter, 1990).

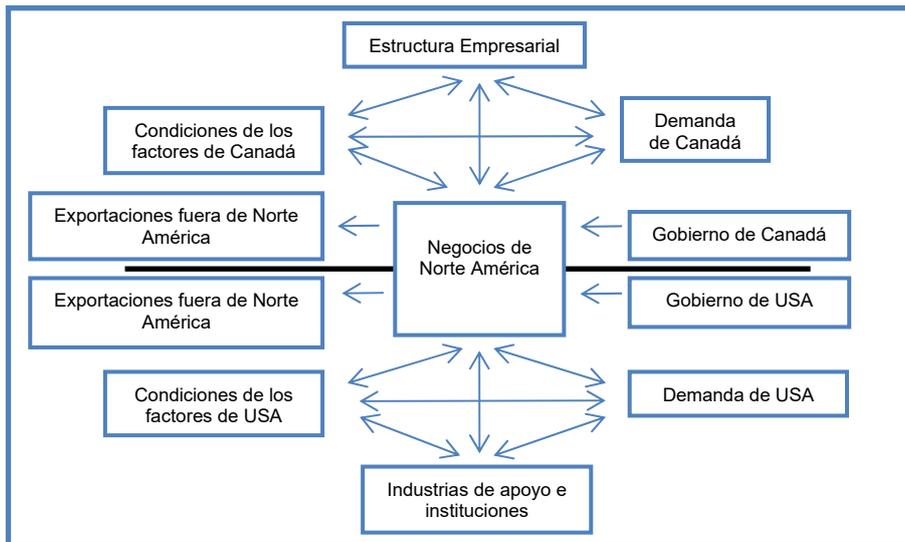
Gráfico 2.1. Modelo del diamante de la competitividad definido por Porter.



Fuente: Porter, 1990.

El modelo definido por Porter recibió rápidamente diversas críticas, por no contemplar la realidad de economías más pequeñas que la de Estados Unidos, país original de Porter, en donde las influencias de las economías externas repercutían sobre las condiciones que afectan a un determinado sector. Así, Rugman y D’Cruz (1993), crearon una ampliación del modelo (ver gráfico 2.2) donde mediante la introducción de un diamante más, explican la influencia que puede tener sobre una economía pequeña, Canadá, la influencia de una economía mayor, Estados Unidos.

Gráfico 2.2. Modelo del doble diamante de la economía norteamericana, Canadá y USA.

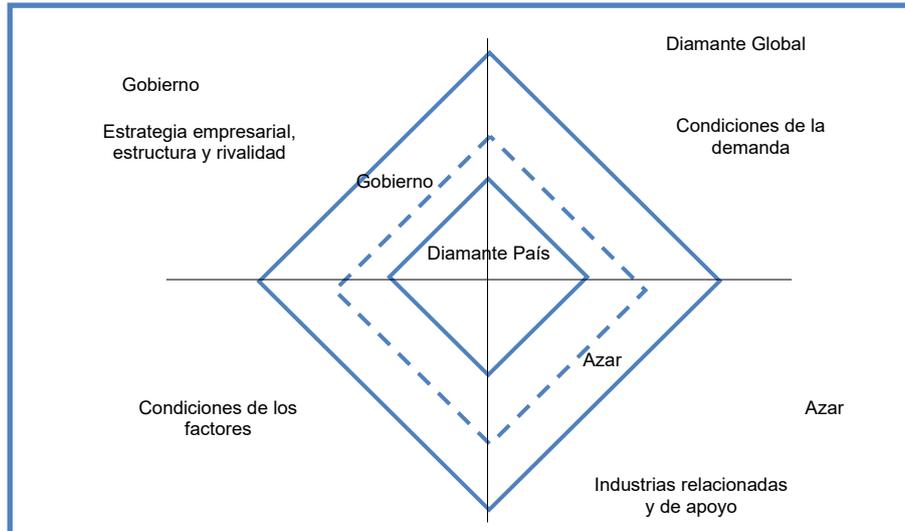


Fuente: Rugman y D’Cruz, 1993.

La idea de la influencia que tienen el resto de las economías del mundo sobre la economía de un país determinado, fue recogida por Moon, Rugman y Verbeke

(1995), para definir lo que se ha denominado el modelo del doble diamante (MDD), que aparecen el gráfico 2.3. Donde el diamante exterior representa el diamante global y el interior el diamante doméstico.

Gráfico 2.3. Modelo del doble diamante.



Fuente: Moon, Rugman y Verbeke, 1995.

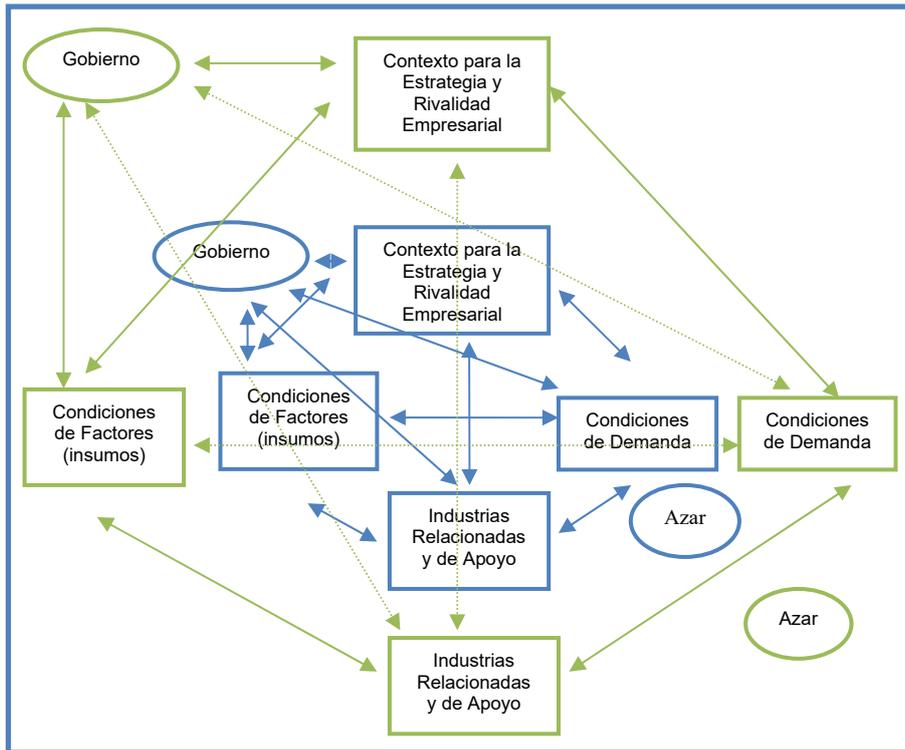
Un modelo más detallado del mismo aparece en el gráfico 2.4, donde se muestran cada de uno de los componentes y sus influencias.

Estas modificaciones introducidas por Moon, Rugman y Verbeke (1995) tuvieron una buena acogida por la literatura científica y condujeron a la imposición al modelo del nombre de GDDM, "generalización del doble modelo del diamante". En este modelo la competitividad nacional se define "como la capacidad de las empresas involucradas en actividades de valor añadido en una industria específica, en un país en particular, para mantener este valor agregado durante largos períodos de tiempo, a pesar de la competencia internacional" (Moon, Rugman y Verbeke, 1998, p. 139).

Existen dos diferencias metodológicas con el modelo original de Porter. Primera, el valor añadido sostenible en un país específico que puede ser el resultado tanto de empresas de propiedad nacional como extranjeras. Y segunda, la sostenibilidad que puede requerir una configuración geográfica que abarque muchos países, por lo que las ventajas concretas de ubicación en varios países pueden complementarse entre sí (Moon, Rugman y Verbeke, 1998).

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

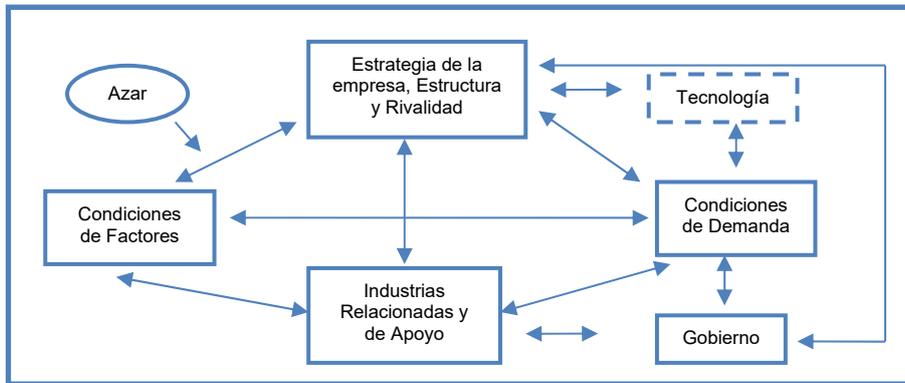
Gráfico 2.4. Modelo detallado del doble diamante.



Fuente: Lombana y Rozas (2009) sobre el modelo de Moon, Rugman y Verbeke (1995).

Otros autores completaron las supuestas debilidades del modelo del doble diamante (Zhao, Zhang y Zuo, 2011; Lombana y Rozas, 2009; Berger, 2008; Fahy, 2002; Gooroochurn y Sugiyarto, 2005). En el gráfico 2.5 puede verse una de las mejoras introducidas por Zhao, Zhang y Zuo (2011) al incorporar la tecnología al modelo.

Gráfico 2.5. Modelo ampliado del diamante.



Fuente: Zhao, Zhang y Zuo, 2011.

Zhao, Zhang y Zuo (2011) en el estudio del sector de la energía eólica de China, incorporan al modelo la tecnología al entender que debe enfatizarse de forma

específica la importancia que tiene para evaluar la competitividad de la industria de generación eólica.

El estudio sobre la competitividad de los vinos europeos llevado a cabo por la Unión Europea (COGEA, 2014) también utiliza el método del diamante de Porter. En la tabla 2.7 pueden observarse los factores y subfactores utilizados en la aplicación del modelo del diamante al sector vitivinícola europeo.

Tabla 2.7. Factores y subfactores contemplados en la aplicación del diamante de Porter, a la competitividad de los vinos europeos.

Factores	Subfactores
Condiciones de los factores en los países productores	Ratio de crecimiento de la superficie plantada de viñedo y producción
	Ratio de crecimiento de la producción
	Cambios estructurales (reestructuración del viñedo, etc.)
	Propensión a la exportación
	Intensidad de comercio bilateral.
Condiciones de la demanda en los países consumidores	Tamaño de la población y ratio de crecimiento
	PIB per cápita y tasa de crecimiento
	Crecimiento de la demanda de vino
Estrategia de las empresas, estructura y rivalidad	Número de marcas en los mercados de los países consumidores
	Concentración de empresas de vino en los países consumidores
	Cuota de mercado de los "big players" en los mercados de consumo
	Portafolio de producto de los "big players"
Industrias relacionadas y de apoyo	Co-financiación de programas de promoción
	Innovación tecnológica en embalajes y transporte de vino
Gobierno	Régimen impositivo en países consumidores
	Acuerdos de comercio bilaterales y multilaterales
	Reglas acerca de las denominaciones de origen e indicaciones geográficas
	Prácticas enológicas y restricciones
Azar	Cambios en el valor de cambio euro vs otras monedas

Fuente: Estudio sobre la competitividad de los vinos europeos (COGEA, 2014).

2.1.3. La competitividad entre las empresas de un sector

Según Spanos y Lioukas (2001), hay dos teorías asentadas sobre cómo estudiar la ventaja competitiva de una empresa en un sector determinado: la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980 y 1985) y la teoría de los recursos y las capacidades (RBV) de Barney (1991). Ambos acercamientos no son incompatibles, pero se focalizan sobre diferentes elementos de análisis y han sido utilizados frecuentemente para analizar el desempeño empresarial. Por ejemplo, el estudio sobre la estrategia de innovación a través de la RBV en los sistemas de servicios electrónicos financieros llevado a cabo por Chuang y Lin (2017) concluye que hay

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

una complementariedad entre los recursos y la estrategia, y que deben funcionar conjuntamente para asegurar el éxito. Por su parte, el estudio de la tecnología de la información y su contribución al desempeño empresarial de Rivard, Raymond y Verreault (2006) confirma la complementariedad de ambos elementos para el mejor desempeño empresarial. El estudio sobre las capacidades de vinculación al cliente (Rapp, Trainor y Agnihotri, 2010) y la gestión de los recursos tecnológicos, empresariales y humanos, se centra en la necesidad de alinear la estrategia empresarial y los recursos tecnológicos. En el estudio empírico de Takata (2016) de las empresas manufactureras japonesas, se relacionan la orientación al mercado, las capacidades de marketing y el rendimiento.

2.1.3.1. La teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980 y 1985) descansa sobre el análisis de las cinco fuerzas. Estas son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, productos sustitutivos, barreras de entrada y rivalidad interna. El modelo de Porter se alinea con la visión de la Organización Industrial, en terminología americana, o Economía Industrial, en terminología europea, que presupone que las razones para el éxito o ventaja competitiva de la empresa se derivan del paradigma de Bain-Mason-Scherer (1958), Estructura-Conducta-Resultado (citado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). En este acercamiento, las empresas se enfrentan a mercados que no responden a las condiciones de competencia perfecta y donde deben tratar de ser monopolistas de algún modo para incrementar sus beneficios (Salas, 1993).

La habilidad de la empresa está en reconocer la posición y comportamiento que puede producirle una mayor rentabilidad. A través de posiciones defensivas u ofensivas, la compañía debe situarse en el lugar predeterminado a través de la elección de una de las tres estrategias existentes: diferenciación o costes para todo el mercado, o una de las anteriores en un segmento determinado (Brenes, Montoya y Ciravegna, 2014; Grant, 2010; Besanko et al., 2009; Camisón, 2004; Spanos y Lioukas, 2001; Porter, 1980). Las asimetrías que la empresa es capaz de desarrollar a través de su conocimiento de los factores del entorno, permiten alcanzar una posición competitiva.

Las empresas deben evitar posiciones intermedias “stuck in the middle” pues para Porter éstas no permiten alcanzar la ventaja competitiva. El razonamiento que subyace en esta huída de las posiciones intermedias es el siguiente: si una empresa se orienta a diferenciación y trata de maximizar el beneficio percibido del consumidor, esto lo hace mediante la ampliación de las características del producto, mejorando el servicio auxiliar que rodea al producto, opciones de producto o servicio, y esto supone mejorar los materiales, los procesos y ampliar servicios auxiliares. Ello implica un incremento de los costes y no se puede lograr si la empresa no está dispuesta a dejar de focalizarse en costes. Análogamente, si una empresa se focaliza en costes, debe buscar la manera de ahorrar en todo su proceso productivo y eliminar elementos superfluos en los productos, servicios auxiliares y comodidades que el cliente tal vez valore pero que no aportan beneficio a la empresa en su imagen de producto. Por tanto, debe olvidarse de buscar mejoras en el producto que lo diferencien y debe centrarse en la eficiencia y los

costes. Es decir, aquellos que pretenden llegar a los dos enfoques a la vez, ni se diferencian ni son mejores en costes, pierden identidad y no son elegidos y, por tanto, no alcanzan la ventaja competitiva.

El análisis de la ventaja competitiva de Porter (1985 y 1980) obvia en gran manera el análisis interno de la empresa, el cual sólo es utilizado a través del DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para definir la posición competitiva y la estrategia.

Este análisis, aunque ampliamente utilizado y en vigencia (Rothaermel, 2016; Saeidi et al, 2015; Schilke, 2014), tiene detractores que alertan de su baja utilidad y eficiencia a la hora de estudiar el posicionamiento de la empresa (Campell-Hunt, 2000; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Hill y Westbrook, 1997). Compañías como Caterpillar y Benetton, en opinión de Miller (1992) y Baden-Fuller y Stopford (1992) (citadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), han roto esta máxima de "atascarse en el medio" y parecen dudar de la bondad de tener que elegir entre algunas de las dos estrategias genéricas para lograr ventaja competitiva. Besanko et al. (2009) explican que las empresas orientadas a la calidad aumentan su cuota de mercado, lo que les permite reducir sus costes medios por medio de economías de escala. Gilbert y Strebel (1988) (citados por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) señalan que empresas como Toyota entraron en el mercado con precios bajos y posteriormente se diferenciaron para lograr una mayor cuota de mercado. Casos actuales, como los de Ikea y Zara, también pueden ser un ejemplo de las empresas que utilizan una estrategia de entrada al mercado de bajo coste para realizar un movimiento posterior de diferenciación aumentando su cuota de mercado.

2.1.3.2. La teoría de los recursos y las capacidades (Resource Based View-RBV)

Un análisis diferente es el centrado en el análisis de lo que sucede en el interior de la empresa (Nyberg et al., 2014; Sirmon et al., 2010; Spanos y Lioukas, 2001; Amit y Schoemaker, 1993) y cómo dentro de la misma aparecen competencias distintivas (Andrews, 1971; Ansoff 1965; Selznick, 1957), elementos que o bien le pertenecen o bien desarrolla, y que le permiten unas mayores rentas. Penrose (1959) ya argumentó que la empresa era una colección de recursos productivos que podían ser físicos o intangibles. Entre los primeros: planta industrial, equipos, recursos naturales, materias primas; entre los segundos: legales (como marcas y patentes), u organizacionales (como la cultura corporativa).

El inicio de esta línea de pensamiento tiene distintos orígenes y surgió tras constatarse que existían diferencias sistemáticas de rendimiento entre empresas del mismo sector, que no quedaban explicadas por el posicionamiento estratégico. Tenía que haber algo más en el interior de la empresa que justificase la diferencia de rendimiento (Hansen y Wernerfelt, 1989; Cool y Shendel, 1988; Jacobson, 1988).

Estas diferentes corrientes de opinión dieron lugar a un nuevo paradigma de la gestión empresarial, la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991), según los conceptos desarrollados por Thomas S. Kuhn en su obra "La estructura de las revoluciones científicas" (1962). Lo que se conoce como RBV (Resource Based View) de la empresa, es un modelo de estudio que sostiene que son los recursos y

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

las capacidades controlados por la empresa los elementos que le confieren la ventaja competitiva (Barney, 1991). Este término ya había sido utilizado por Wernerfelt en 1984. La teoría sigue estando en plena vigencia y es utilizada para estudiar las ventajas competitivas de las empresas (Hoskisson, Gambeta y Green, 2017; Hitt, Carnes y Xu, 2016; Kellermanns et al., 2016; Lioukas, Reuer y Zollo, 2016).

Por lo que respecta a los recursos, nos parece interesante destacar una serie de definiciones que hemos sintetizado en la tabla 2.8, aunque existen muchas más. Se produce un consenso casi total en una primera diferenciación entre tangibles e intangibles. “Tangible: que se puede tocar, que se puede percibir de manera precisa. Intangible: que no debe o no puede tocarse” (RAE, 2018). Aunque Grant (2010) incorpora un elemento más, al hablar de tangibles, intangibles y humanos.

Tabla 2.8. Definiciones de recursos.

Autor	Definición
Amit y Schoemaker, 1993	Los recursos serán definidos como los stocks de factores disponibles que pertenecen o controla la empresa. Los recursos son convertidos en productos finales o servicios usando un amplio rango de otros activos de la empresa, y mecanismos como la tecnología, sistemas de información de gestión, sistemas de incentivos, la confianza mutua entre gestores, empleados y más. Estos recursos consisten entre otros, en <i>Know how</i> (patentes, y licencias), activos financieros o físicos (ej. propiedad, equipamientos, factorías), capital humano etc.
Barney y Hesterly, 2006	Los recursos, son definidos como los activos tanto tangibles como intangibles que pueden ser utilizados para concebir e implementar estrategias. Ejemplos de activos tangibles pueden ser las factorías y los productos e intangibles, la reputación de marca y la capacidad de trabajo en equipo de los directivos.
Besanko et al., 2009	Recursos son activos específicos, como patentes y marcas, reputación de nombres comerciales, base instalada, cultura organizativa y trabajadores específicos y expertos o el <i>Know how</i> (saber hacer).

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, existen diferentes definiciones dadas por distintos autores sobre lo que son las capacidades. En la Tabla 2.9 presentamos algunas de ellas.

Aunque los recursos y las capacidades presentan, tal como están definidos, diferentes matices que seguramente enriquecen sus significados, al mismo tiempo pueden levantar algún tipo de frontera conceptual que los autores intentan difuminar. Tal vez por ello resulta clarividente la imagen que definen Besanko et al. (2009), que consideran que “ (...) se puede pensar en recursos como “nombres” (las cosas que las empresas tienen) y capacidades como “verbos” (las cosas que las empresas pueden hacer)”. En esa misma línea Grant (2010) aporta una estimable capacidad de concreción, diciendo que “ (...) recursos son los activos productivos propiedad de la empresa; capacidades son los que la empresa puede hacer”.

Tabla 2.9. Definiciones de capacidades.

Autor	Definición
Amit y Schoemaker, 1993	Capacidades, se refieren a la capacidad de emplear recursos, normalmente de forma combinada, utilizando procesos organizacionales para buscar el efecto deseado. Estos son información, base tangible o intangible, procesos específicos de la empresa que han sido desarrollados a través del tiempo y sobre complejas interacciones entre los recursos de la empresa.
Barney y Hesterly, 2006	Capacidades son un subconjunto de recursos de la empresa y son definidos como activos tangibles e intangibles que permiten a la misma tomar una completa ventaja de los otros recursos que controla.
Besanko et al., 2009	Capacidades son actividades que la empresa hace especialmente bien comparándose con otras empresas. Pueden ser funciones específicas para los negocios, pueden estar unidas con tecnologías o diseño de productos, o residir en la habilidad de la empresa para gestionar relaciones entre elementos de la cadena de valor o su coordinación.

Fuente: elaboración propia.

Quizás sea una aproximación inexacta, puesto que no se trata de diferentes teorías sino más bien de explicaciones de una misma, pero merece la pena recordar la conocida cita de “la navaja de Ockham” (Guillermo de Ockham, 1280-1349) (Martinez, 2010) que viene a decir que cuando existen dos teorías, o dos explicaciones de un mismo proceso, debe escogerse la más simple.

En el estudio de los factores que, según la teoría de los recursos y las capacidades (RBV) permiten un desempeño superior, surgen diferentes cuestiones. Tal vez la más relevante sea determinar si es posible hablar de recursos y capacidades genéricos asociados al éxito, o si éstos varían en función del negocio o industria en la que se encuentre la empresa. Parece intuitivo suponer que en el mundo globalizado y cambiante en el que las empresas desarrollan su actividad, la condición de recursos claves o estratégicos va a estar vinculada al entorno, al sector y al tiempo.

Para Grant (2010), los recursos y las capacidades no se muestran estratégicos y fundamentales en sí mismos, sino en tanto en cuanto permiten un desempeño superior. Y para ello los recursos y las capacidades deben tener la habilidad para: 1) establecer una ventaja competitiva, 2) sostener la ventaja competitiva y 3) permitir la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva. Para conseguir la primera condición, éstos deben ser escasos y relevantes. Un recurso poseído por todas las empresas de una industria es básico para competir, pero no es clave para alcanzar la ventaja competitiva. Por otra parte, un recurso relevante es aquel que está relacionado con los factores de éxito. En cuanto a la segunda condición (que sean duraderos, transferibles y replicables), un recurso duradero en el tiempo es más valioso, la transferibilidad puede permitir que el recurso sea vendido, pero ello puede estar dificultado por causas geográficas (recursos naturales), información imperfecta, la complementariedad entre recursos (no es posible replicar solo con un recurso, existencia de sinergias) y las capacidades organizativas basadas en equipos de trabajo de difícil movilidad. La replicabilidad contempla la oportunidad de construir o imitar un recurso o capacidad. Pueden existir recursos fácilmente imitables como los productos, pero existirán otros para los que el coste de replicarlos puede resultar desproporcionado, al tratarse de recursos y capacidades basadas en complejas

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

rutinas organizacionales, acumuladas a lo largo de los años. Entre las complejas rutinas organizacionales se pueden enumerar, según Dierickx y Cool, (1989): la eficiencia de los activos en masa (una primera posición hegemónica en el mercado facilita la sucesiva acumulación de activos) y las deseconomías de compresión de tiempo (los costes en los que incurrir los imitadores al querer acumular rápidamente un recurso o una capacidad). Y para conseguir la apropiación de las rentas, debe tratarse de derechos de propiedad, conferir poder de negociación, y permitir el enraizamiento o integración profunda (*embeddedness*).

Barney y Hesterly (2015), defienden que los recursos y las capacidades, para ser elementos diferenciadores y capaces de aportar ventaja competitiva a la empresa, deben cumplir tres requisitos: ser valiosos, poco comunes (escasos) e inimitables. Por lo que respecta al valor, se pregunta si ese recurso o capacidad puede permitir explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa. Si la respuesta es positiva, entonces ese recurso se convierte en una fortaleza y en un elemento positivo de la empresa. Los recursos que están disponibles para muchas empresas no pueden ser fuente de ventaja competitiva sino origen de competitividad similar. No por ello esos recursos deben ser despreciados, puesto que aportan valor a la empresa, y aunque no permitan la ventaja competitiva sí que permiten alcanzar la paridad competitiva. Para Barney y Hesterly (2015), el potencial de un recurso o una capacidad para aportar ventaja competitiva, va a depender de las distintas situaciones en las que se pueda encontrar una empresa. Por tanto, no hay recursos ni capacidades de características universalistas. Los dos elementos anteriores, valiosos y escasos, forman la base pero necesitan otro elemento fundamental, y es la posibilidad de imitabilidad de los mismos. Se considerarán recursos imperfectamente imitables, los que hacen que la empresa que los quiera obtener o desarrollar deba incurrir en costes desventajosos, costes en los que no incurrir las empresas que los poseen. Hay cuatro factores que implican que una imitación sea más costosa (Barney y Hesterly, 2015; Lippman y Rumelt, 1982): 1) condiciones históricas únicas, 2) ambigüedad causal, 3) complejidad social y 4) patentes.

Amit y Shoemaker (1993), realizan un análisis paralelo de los recursos que una empresa dispone, estableciendo dos conceptos intermedios. El primero es el de Activos Estratégicos (SA), aquel conjunto de recursos y capacidades que posee la empresa y que son: 1) difíciles de adquirir en el mercado e imitar, 2) escasos, 3) apropiables y 4) especializados, y que le otorgan ventaja competitiva. El segundo es el de Factores Estratégicos de la Industria (SIF), que son definidos como aquellos que son determinados por el funcionamiento del mercado, a través de complejas interacciones entre las empresas competidoras, clientes, reguladores, innovaciones externas a la industria y otros stakeholders (conjunto de entidades interesadas en la empresa). Los SIF se caracterizan por su propensión a favorecer fallos en el mercado y crear la subsiguiente asimétrica distribución entre las empresas. Estos autores argumentan que la habilidad de los gestores empresariales radica en descubrir cuáles son esos factores, tanto SA como SIF, y alinearlos con sus activos estratégicos, fomentando las asimetrías existentes en el mercado de manera que constituyan una ventaja competitiva empresarial.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Para Amit y Shoemaker (1993) son ocho las características que estos elementos deben aunar: 1) complementariedad, 2) escasez, 3) baja comerciabilidad, 4) inimitabilidad, 5) limitada sustituibilidad, 6) apropiabilidad, 7) durabilidad, y 8) solape con los factores estratégicos de la industria. Aunque los autores no explican a qué se refiere cada uno de ellos, sí se detienen en algunos. Así, argumentan que la complementariedad se refiere a aquellos activos que crecen al relacionarse con otros. La escasez es importante por tres motivos: 1) a las empresas que compiten les cuesta armar estrategias con esos recursos, o les resulta mucho más caro, 2) va ligada a la especificidad, y 3) incrementa los costes de transacción, haciendo que esos recursos sean más caros para los competidores. Con respecto a la durabilidad, cuanto mayor sea, menor será el coste anual de asumir esa inversión. Es interesante esta visión, porque va en sentido contrario a la que define Grant (2010), que entiende que cuanto más dure mejor, y sin embargo Amit y Shoemaker (1993), entienden que cuanto más dure peor, pues resulta más interesante la inversión necesaria para su replicabilidad. Resumen, Amit y Shoemaker, que las empresas aumentan los beneficios a costa de menor flexibilidad de cara a los choques schumpeterianos, las revoluciones tecnológicas que van surgiendo a lo largo de la historia en los diferentes sectores. Podríamos entonces deducir que la preparación para la “destrucción creativa” de Schumpeter (1942), les permite flexibilidad y les resta rentabilidad.

En función del sector objeto de estudio, los factores de competitividad que deben caracterizarse por conceptos como escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, replicabilidad, derechos de propiedad, poder de negociación, enraizamiento, etc., van a diferir, puesto que un mismo recurso, en un sector puede ser escaso, pero en otro puede resultar abundante.

Valga como ejemplo en el sector vitivinícola, el factor tierra, medido en superficie. En una DOP como Abona (Islas Canarias), con una superficie de 950 hectáreas y 1.270 viticultores, el factor tierra no va a tener el mismo valor que en La Mancha con 161.611 hectáreas y 15.890 viticultores (MAPAMA, 2017). Por otra parte, el entorno normativo también modificará la escasez del factor tierra. Los elementos normativos que regulan la transferencia de los derechos de cultivo de la viña o la ampliación de las superficies cultivables, han ido cambiando modificando su escasez.

Concluimos que el mapa de los recursos y las capacidades es cambiante y que va a depender del sector en el cual se encuentre la empresa, su entorno y la volatilidad del mismo.

En lo que sí parece haber un mayor grado de consenso entre los autores es en las características que los factores deben poseer para convertirse en recurso o capacidad clave, y que a modo de resumen presentamos en la tabla 2.10.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.10. Características que deben tener los factores para considerarlos claves, por autor que los nombra y manera de evaluar su importancia.

Características	Autor	Manera de evaluar su importancia
1.- Escasez	Barney y Hesterly (2015), Grant (2010) y Amit-Schoemaker (1993)	¿Está disponible para todos los competidores?
2.- Aporta valor	Barney y Hesterly (2015)	¿Es un factor que desde el punto de vista del análisis de la cadena de valor de Porter aporta valor?
3.- Relevante. Solape con factores estratégicos de la industria	Grant (2010) y Amit-Schoemaker (1993)	¿Está relacionado con los factores claves de éxito de la industria? ¿Se trata de un recurso que se solapa con los factores estratégicos de la industria?
4.- Durabilidad	Grant (2010) y Amit-Schoemaker (1993)	¿Tienen posibilidades de perdurar en el tiempo? ¿Cuánto tiempo necesita la competencia para alcanzar ese recurso y poder amortizar la inversión?
5.- Inimitabilidad	Barney y Hesterly (2015), Grant (2010), y Amit-y Schoemaker (1993)	¿Pueden adquirirlo o alcanzarlo nuestros competidores?
5.1.- Condiciones históricas únicas	Barney y Hesterly (2015)	¿Ha conseguido la empresa un primer acceso más barato a los recursos?
5.2.- Ambigüedad causal	Barney y Hesterly (2015)	¿No podría explicitar la causa clara que favorece la obtención de ese recurso y esa capacidad?
5.3.- Complejidad social	Barney y Hesterly (2015)	¿La ventaja se deriva de relaciones sociales, confianza, cultura u otros elementos sociales que a los competidores les costara alcanzar?
5.4.- Patentes	Barney y Hesterly (2015)	¿Dispone de patentes que diferencian sus recursos?
6.- Dificultad de transferirse. Baja comercialibilidad	Grant (2010), y Amit y Schoemaker (1993)	¿Es factible adquirir esos recursos?
6.1.- Recursos naturales	Grant (2010)	¿Se trata de recursos naturales ligados a una localización geográfica específica?
6.2.- Información imperfecta	Grant (2010)	¿Existe información incompleta e imperfecta que retrae al interesado en adquirir el recurso?
6.3.- Complementariedad	Grant (2010), y Amit-y Schoemaker (1993)	¿Se trata de un recurso que necesita de otros para mostrar todo su potencial? ¿Es lícito pensar que separado del lugar en el que se ubica pierde valor?
6.4.- Capacidades organizativas	Grant (2010)	¿Es un recurso que implica y se ve favorecido por el desarrollo de las competencias de trabajo en equipo?
6.5.- Dificultad de replicarse	Grant (2010)	¿Es un recurso derivado del desarrollo de complejas rutinas de trabajo evolucionadas a lo largo del tiempo?
7.- Sustituibilidad	Amit-y Schoemaker (1993)	¿Es un recurso que puede ser sustituido por otro?
8.- Apropiabilidad	Amit y-Schoemaker (1993)	¿Es un recurso que se puede compartir?

Fuente: elaboración propia.

Del estudio de los principales autores precursores de la teoría de los recursos y capacidades (Barney y Hesterly, 2015; Grant, 2010 y 1996; Suárez, 1994; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Penrose, 1959), podemos extraer una lista de los elementos que éstos consideran susceptibles de convertirse en recursos y

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

capacidades explicativas del éxito empresarial. En la tabla 2.11 resumimos los mismos.

Tabla 2.11. Elementos susceptibles de convertirse en recursos y capacidades explicativos del éxito empresarial.

AUTORES	TIPOLOGÍA	
Penrose (1959)	Tierra y equipos	
	Trabajo	
	Capital	
Barney (1991) y Barney y Hesterly (2015)	Recursos financieros	Efectivo del empresario
		Accionistas propietarios
		Poseedores de bonos
		Bancos
	Recursos físicos	Planta y Equipamiento
		Localización geográfica
		Acceso a las materias primas
	Recursos humanos	Entrenamiento
		Experiencia
		Juicio
		Inteligencia
	Recursos organizacionales	Conocimiento individual de directivos y trabajadores de la empresa
		Estructura formal
		Planificación formal e informal
		Control
		Coordinación de sistemas
Cultura		
Reputación		
Intangibles	Relaciones informales dentro de la empresa	
	Relaciones informales con el entorno	
Grant (1996 y 2010)	Tangibles	Financieros
		Físicos
	Intangibles	Tecnología
		Reputación
		Cultura
	Humanos	Habilidades/ Know-how
		Comunicación y colaboración
		Motivación
	Suárez (1994)	Fungibles
Divisibles: financieros		
No Fungibles		Intangibles
Amit y Schoemaker (1993)	Ejemplo de posibles SA (Activos Estratégicos). Conjunto de Recursos y Capacidades susceptibles de aportar ventaja competitiva.	Capacidades tecnológicas
		Ciclos de desarrollo de producto rápido
		Gestión de la marca
		Control de los canales de distribución
		Acceso superior a los canales de distribución
		Estructura de costes favorable
		Relaciones con el comprador
		Relaciones con el vendedor
		Base instalada de la empresa (clientes)
		Capacidad de I+D
		Organización de servicios de la empresa
Reputación		

Fuente: elaboración propia a partir de Rubio y Aragón (2008).

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

El análisis de las tablas 2.10 y 2.11 nos aporta la información necesaria para entender cómo los autores han fijado la importancia de los recursos y las capacidades en la empresa, y las cuestiones a plantear para localizar los factores, independientemente de la industria en la que se realice el estudio. Por una parte, tenemos los factores susceptibles de convertirse en recurso distintivo (tabla 2.11) y por otra la pregunta que le confiere su capacidad de ser elemento clave (tabla 2.10).

La identificación de qué factores se convierten en recursos y capacidades, se realiza mediante el cruce de ambas informaciones, determinando la importancia de cada uno de ellos en función del sector. Con el objeto de ordenar los diferentes factores susceptibles de convertirse en recursos y capacidades, procedemos a clasificarlos en función de las diferentes áreas funcionales de la empresa (tabla 2.12).

Tabla 2.12. Clasificación de los factores susceptibles de convertirse en recursos y capacidades por áreas funcionales.

Área funcional	Recursos y capacidades
Recursos humanos	Capacidad de comunicación y colaboración
	Habilidades/ <i>Know-how</i>
	Motivación
	Cultura
	Conocimiento individual de los directivos y trabajadores de la empresa
	Entrenamiento
	Experiencia
	Inteligencia
	Juicio
Finanzas	Accionistas propietarios
	Bancos
	Efectivo del empresario
	Tenedores de bonos
Organización	Control
	Coordinación de sistemas
	Estructura formal
	Planificación formal e informal
	Relaciones informales con el entorno
	Relaciones informales dentro de la empresa
Operaciones-Producción	Acceso a las materias primas
	Localización geográfica
	Planta y Equipamiento (hardware, software, robots y automatismos de almacenamiento)
	Tecnología
	Capacidad de I+D
	Capacidades tecnológicas
	Ciclos de desarrollo de producto rápido
	Estructura de costes favorable
	Relaciones con el comprador
	Marketing
Localización geográfica	
Planta y Equipamiento (hardware, software, robots y automatismos de almacenamiento)	
Tecnología	
Capacidad de I+D	
Capacidades tecnológicas	
Ciclos de desarrollo de producto rápido	

Fuente: elaboración propia sobre datos de Barney y Hesterly (2015), Grant (2010 y 1996), Suárez (1994), Amit y Schoemaker (1993) y Barney, (1991).

2.1.3.3. Capacidades dinámicas

El modelo de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1999) surgió como un marco que analizaba las fuentes y métodos de creación y la captura de riqueza para las empresas privadas que trabajaban en entornos con rápidos cambios tecnológicos. Basándose en el planteamiento de la RBV, intentaba explicar la naturaleza de los mecanismos aislados que permitían rentas empresariales y el mantenimiento de la ventaja competitiva. El enfoque de las capacidades dinámicas contempla la identificación de las capacidades de la empresa que pueden ser fuente de la ventaja competitiva, y cómo éstas se combinan con otras competencias, recursos y alianzas externas. El enfoque pone énfasis en el desarrollo de capacidades de gestión, innovación, habilidades organizacionales y tecnológicas, que se proyectan sobre los procesos productivos, la propiedad intelectual y el aprendizaje de la organización. Diferencia entre: 1) factores de producción, inputs indiferenciados disponibles de manera desagregada en los mercados de los factores; 2) recursos, activos específicos de la empresa que son difíciles sino imposibles de imitar; 3) rutinas/competencias organizacionales, actividades fruto de la agregación de los recursos específicos de la empresa, que derivan en actividades diferenciadas, que se convierten en rutinas y procesos organizacionales; 4) competencias esenciales que definen la esencia del negocio, que sean distintivas dependerán de cuánto estén interiorizadas en la empresa y cuán difícil le sean de imitar a la competencia; 5) capacidades dinámicas, la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, para dirigir los rápidos cambios en el entorno y alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva; y 6) productos, bienes y servicios producidos por la empresa.

Teece, Pisano y Shuen (1999) argumentan que la diferencia con la RBV, es que ésta se ha focalizado en la explotación de los activos específicos de la empresa, mientras que las capacidades dinámicas se basan en la identificación de las bases sobre las que se extienden los elementos distintivos y las ventajas difíciles de replicar que pueden ser construidos, mantenidos y fomentados. Y determinan los elementos que caracterizan a las capacidades dinámicas: 1) procesos de organización y de gestión; 2) posicionamiento, el lugar estratégico de la organización, determinado tanto por sus procesos de aprendizaje y por los incentivos internos y externos, como por sus activos específicos; 3) posibilidades de trayectoria (*paths*), determinado por las posiciones actuales y las posibilidades tecnológicas de la industria. La tabla 2.13 recoge con mayor detalle cada uno de los elementos que los caracterizan.

Para Eisenhardt y Martin (2000) las capacidades dinámicas están basadas en la RBV, pero con una concepción más amplia y centrada en los procesos, tales como el desarrollo de productos, toma de decisiones estratégicas y alianzas. En mercados poco dinámicos podría asimilarse a rutinas. En mercados muy dinámicos implica el aprendizaje y selección, y explica mejor en el largo plazo la consecución de la ventaja competitiva.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.13. Elementos que caracterizan a las capacidades dinámicas.

Elemento	Definición
Procesos de organización y gestión	Coordinación/integración (alianzas, corporación virtual, relaciones con clientes y proveedores, y colaboración tecnológica)
	Reconfiguración y transformación (vigilancia de mercados y tecnologías, benchmarking, habilidades de aprendizaje organizacional)
Posicionamiento	Activos tecnológicos (protección, patentes)
	Activos complementarios (relacionados con las innovaciones tecnológicas y necesarios para interactuar en el mercado)
	Activos financieros (evaluación financiera, flujos de caja)
	Activos de prestigio (activos intangibles que permiten alcanzar objetivos en el mercado)
	Activos estructurales (estructura formal e informal de la organización y sus vínculos externos. Estructura jerárquica, integración vertical y lateral)
	Activos institucionales (sistemas regulatorios, propiedad intelectual y normativas)
	Activos de mercado (estructura de mercado, definición del mercado en el que la empresa compete)
	Límites organizacionales (localización de los límites de la empresa, integraciones verticales, laterales y horizontales)
Trayectoria	Dependencias (posición actual, elementos históricos, costes fijos, equipamiento actual)
	Oportunidades tecnológicas (muchas veces derivadas de la propia actividad de innovación)

Fuente: elaboración propia sobre argumentos de Teece, Pisano y Shuen (1999).

Sin embargo, el marco de las capacidades dinámicas no tiene una conceptualización universal (Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013) y ha dado pie a una cierta polémica entre los seguidores de las dos escuelas existentes: la de Teece, Pisano y Shuen (1999) y la línea de Eisenhardt y Martin (2000). Las diferencias se recogen en la tabla 2.14, tal como las explican Peteraf, Di Stefano y Verona (2013) y que las tachan de críticas.

Tabla 2.14. Diferencias entre las dos escuelas de las Capacidades Dinámicas.

Escuela	Capacidades dinámicas, ante la cuestión de:		
	Condiciones de aplicación	Sostenibilidad de la ventaja competitiva	Ventaja competitiva
Teece, Pisano y Shuen (1999)	El marco se aplica en entornos de rápidos cambios tecnológicos. Relevante en el mundo Schumpeteriano.	Pueden ser una fuente de sostenibilidad de la ventaja, bajo determinadas condiciones.	Pueden ser una fuente de ventaja competitiva.
Eisenhardt y Martin (2000)	El marco encuentra su aplicación en cada entorno. Mercados de alta velocidad.	No pueden ser una fuente de sostenibilidad de la ventaja en ningún caso.	Pueden ser fuente de una limitada ventaja competitiva.

Fuente: Peteraf, Di Stefano y Verona (2013).

Este elemento de cierta distorsión no ha restado importancia a las Capacidades dinámicas que han seguido teniendo un gran número de citaciones (Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013). Peteraf, Di Stefano y Verona (2013), creen que las capacidades dinámicas son un paso adelante, asentado sobre la RBV, que busca explicar el mantenimiento de la ventaja competitiva, basado en la tecnología y su transferencia, así como los procesos vinculados (Lin y Wu, 2014; Teece, 2014).

Las capacidades dinámicas se desarrollan en entornos organizacionales que contemplan actividades de mejora. Su eficacia dependerá de la coherencia entre los participantes, la tecnología, la gestión y la organización. Las capacidades dinámicas son importantes para la ventaja competitiva y podría entenderse como una estrategia de capacidad, basada en los conceptos elección, compromiso y búsqueda (Pisano, 2016).

2.2. La estrategia

2.2.1. Concepto y evolución

El análisis de los recursos y las capacidades constituye, desde el punto de vista de la gestión empresarial, un elemento explicativo del desarrollo de las ventajas competitivas. Es también un elemento de evaluación, que faculta a la empresa a proyectarse en el entorno, en aquella dirección-posición donde mejor rentabilice sus ventajas competitivas. La empresa define qué quiere ser, qué productos desarrollar, qué mercados atender y de qué forma, en definitiva, la empresa define su estrategia. Por ello, los estudios que analizan los recursos y las capacidades de la empresa no finalizan allí su análisis sino que lo vinculan con la postura estratégica de la organización (Lioukas, Reuer y Zollo, 2016; Glavas y Mish, 2015; Helfat y Martin, 2015; Nieves y Haller, 2014; Klein et al, 2013; Spanos y Lioukas, 2001; Teece, Pisano y Shuen, 1999; Huselid, Jackson y Schuler, 1997; Grant, 1996; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991). Esta misma necesidad de buscar algún elemento que amplíe el marco de actuación de los recursos lo hemos podido observar en el análisis que hemos realizado sobre las capacidades dinámicas, que contempla dentro de su marco, el posicionamiento estratégico (Pisano, 2016; Teece, 2014, Teece, Pisano y Shuen, 1999).

La definición de ventaja competitiva, como hemos reflejado anteriormente, no ofrece un consenso claro, aun tratándose de un concepto relativamente reciente incorporado a la literatura científica empresarial. Con respecto a la estrategia surge una situación similar, con el agravante de que en este caso la historia se remonta mucho más en el tiempo, sin que exista un claro acuerdo ni tan siquiera en el inicio del concepto, aunque sí en su uso militar. Dos son los orígenes del uso de la palabra estrategia, siempre vinculado a la acción de los ejércitos en el campo de batalla: el primero aparece con los escritos de Homero y Eurípides, haciendo mención a Strategos, el general griego que se ocupaba de planear la acción 600 a.C (Bracker, 1980). El segundo se relaciona con Sun Tzu alrededor de 400 a.C (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) y su conocido libro el "Arte de la guerra". El concepto estrategia ha sido utilizado durante más de tres mil años por la humanidad y ha derivado en múltiples acepciones, aunque su uso en el área de los negocios empieza con Von Neumann y Morgensten, en 1945, vinculado a la teoría de juegos (Ansoff, 1965).

La Real Academia de la Lengua Española, al referirse al término estrategia, da tres acepciones:

Estrategia (Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. στρατηγία *stratēgia* 'oficio del general', der. de στρατηγός *stratēgós* 'general').

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La Enciclopedia Británica (*encyclopaedia britannica*) lo define como:

El término estrategia deriva del griego *strategos*, un proclamado general en la antigua Atenas. Los *stratego* eran principalmente líderes que combinaban autoridad política y militar, que es la esencia de la estrategia. Por esa razón estrategia se refiere a la relación entre medios y fines, el término con aplicaciones principales en la guerra: está siendo usado en referencia a los negocios, la teoría de juegos y en campañas políticas entre otras actividades.

Ansoff (1965) habla de decisiones estratégicas y entiende que este tipo de decisiones están más en consonancia con los problemas externos de la empresa que con los internos, y que contemplan básicamente los productos que la empresa producirá y a qué mercados orientarse, es el acoplamiento de la empresa en su entorno. Así pues para Ansoff, la importancia reside en las decisiones estratégicas y van a ser aquellas que sitúen a la empresa en el mercado, la manera de definir su interacción. Para ello la empresa deberá determinar sus objetivos y evaluar sus recursos. "Una estrategia es un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva", (Quinn, 1980), citado en el libro "El proceso Estratégico" (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997).

En los años 1980 y 1985, tuvo lugar una de las más importantes aportaciones al mundo de la estrategia empresarial. Michel Porter contribuyó con dos libros: "Estrategia Competitiva" (1980) y "Ventaja Competitiva" (1985), a lo que podría entenderse como la introducción de la estrategia en la gestión diaria de la empresa. Con un planteamiento de la Economía Industrial (Organización Industrial), defiende que el elemento que lleva a la empresa hacia la ventaja competitiva, al éxito empresarial, se encuentra fuera de ella, en su entorno. Es el análisis del entorno empresarial y la adopción de una posición en el mismo lo que permite a la empresa conseguir la ventaja competitiva y defenderse de su competencia. En el primer libro, Porter (1980) presenta el modelo de las cinco fuerzas para analizar el entorno: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutivos, amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad interna. En el segundo libro (1985), Porter define las tres estrategias que debe elegir una empresa para conseguir la ventaja competitiva: costes, diferenciación o la focalización de alguna de las dos primeras en un segmento determinado. La empresa debe evitar las posiciones intermedias, pues no son generadoras de la ventaja competitiva.

Para Mintzberg (1987), la teoría de Porter no acaba de explicar todos los matices y vertientes que presenta la estrategia. Y en el libro "Strategic Safari" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998) defienden de nuevo la pluralidad del concepto y

determinan la existencia de diez escuelas de pensamiento estratégico. En la tabla 2.15 se muestran las escuelas definidas y lo que los autores entienden que es estrategia en cada una de ellas.

Tabla 2.15. Las diez escuelas de pensamiento estratégico y su visión de la estrategia.

Escuela	Estrategia
Diseño	Una perspectiva planificada única
Planificación	Planes descompuestos en subestrategias y programas
Posicionamiento	Planificación de posiciones genéricas (económicas y competitivas), así como estratagemas
Emprendimiento	Única perspectiva personal (visión), un nicho
Cognitiva	Una perspectiva mental (concepto individual)
Aprendizaje	Patrones únicos
Poder	Patrones políticos y cooperativos y posiciones, así como tácticas cubiertas o encubiertas
Cultura	Única perspectiva colectiva
Entorno	Posiciones genéricas específicas (nichos en ecología)
Configuración	Cualquiera de las nueve anteriores según contexto

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

La polémica sobre lo que es estrategia y el enconado intercambio de opiniones y argumentaciones entre Porter y Mintzberg, ha sido uno de los elementos más aleccionadores que hubo al final del siglo XX. Llegando Mintzberg a recibir el sobrenombre del *enfant terrible* del mundo académico por el grado de cuestionamiento de las formas de trasladar la estrategia al mundo de los negocios (Planellas, 2017). Sus críticas se centraron en la escuela del posicionamiento, cuyo mayor representante era Porter, y se basaban en discutir la línea de pensamiento dominante según el cuál, la estrategia era un elemento inmóvil, surgido de la mente de un grupo de personas que dirigen la empresa, fruto de un conjunto de conjeturas previas sobre el entorno y su posición en él. Las críticas se extendían a las grandes consultoras y a la labor que hacían diseñando diversos cuadros, marcos, construyendo la estrategia y eliminando las características de emergencia de la misma (Montoya, 2009). Para Mintzberg, la estrategia final realizada por la compañía es fruto de la estrategia emergente y la estrategia deliberada. La estrategia deliberada es la que se surge después de la estrategia propuesta a medida que se pone en marcha. Y la emergente es la que va surgiendo, donde el objetivo se torna indefinido y cambiante, y es fruto de los intentos de implantar la estrategia deliberada y de su necesaria adaptación a la realidad (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998).

Fruto de ese conjunto de críticas a los planteamientos considerados como excesivamente estáticos y preconfigurados de Mintzberg, Porter (1996) presentó un artículo denominado “¿Qué es estrategia?” en el que reconfigura el anterior posicionamiento realizado más de una década antes. En el mismo recoge interesantes conclusiones sobre el concepto. Para Porter (1996), la efectividad operacional, hacer las cosas mejor que los demás, no es estrategia. Estrategia es hacer cosas diferentes a los rivales, o hacer cosas similares de diferente manera. La empresa debe por tanto encontrar posiciones distintas que su competencia, basadas

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

en sus consumidores, necesidades, accesibilidad o variedad. La posición estratégica exige renuncias, no es posible abarcarlo todo. Y presenta un cuadro que recoge la evolución de su teoría (ver tabla 2.16).

Tabla 2.16. Evolución de la estrategia para la ventaja competitiva.

La estrategia implícita en el modelo de la década pasada	Ventaja competitiva sostenible
Una posición ideal competitiva en el sector	Una única posición competitiva para la empresa
Benchmarking de todas las actividades y alcanzar la mejor práctica	Actividades conducidas a medida de la estrategia
Ganar eficiencia a través de una política agresiva de subcontratación y colaboración.	Claras renuncias y elecciones con el cara a cara con los competidores
Las ventajas descansan en unos pocos factores claves de éxito, recursos críticos y competencias básicas	La ventaja competitiva surge del encaje del cruce de actividades
La flexibilidad y rapidez de respuesta responde a todos los competidores y a los cambios de mercado	La sostenibilidad viene del sistema de actividades no de algunas partes
	Se asume la efectividad operacional

Fuente: Porter (1996).

Con el surgimiento de la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991), la importancia de la consecución del éxito empresarial, la ventaja competitiva, se decantó hacia lo que la empresa disponía en su interior o lo que era capaz de desarrollar. Con ello, el concepto de estrategia se incorporó al modelo de los recursos y las capacidades, como un elemento de decisión posterior, después de haber realizado el análisis interno de la empresa, perdiendo la estrategia, por tanto, el foco que había tenido en los debates entre Mintzberg y Porter. Durante la década 1990-2000, la estrategia fundamental empresarial fue la innovación. En la década 2000 a 2010 la importancia se traslada a los modelos de negocio, que incluyen la estrategia en su definición, y a la innovación. En la segunda década del siglo veintiuno, se focaliza en si se puede hablar de una ventaja competitiva sostenible y sino sería mejor llamarla ventaja sostenible transitoria (Planellas, 2017).

Así pues, después de analizar la evolución del concepto estrategia en el ámbito de la gestión empresarial en los últimos cincuenta años, y a pesar de que se perciban diferencias, se puede afirmar que existe un consenso respecto a la esencia del término, aunque pueda existir ambigüedad acerca de su definición formal (Nag, Hambrick y Chen, 2007).

2.2.2. Tipologías

Con respecto a los tipos de estrategias existentes, éstos pueden ser tan extensos como comportamientos específicos pueden tener las empresas. Así, se habla de estrategia de innovación, de operaciones, tecnológica, de recursos humanos, etc. Pero desde el punto de vista de la gestión estratégica de la empresa, se focaliza en las estrategias genéricas (Mintzberg, 1987). A continuación, presentamos una ampliación de las que hemos considerado más relevantes, aunque hay más, eligiendo las tipologías de Ansoff (1965), Porter (1985), Mintzberg (1987) y la configurativa de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), conocida como la tipología de Miles y Snow.

2.2.2.1. Ansoff

Ansoff (1965), que pertenece según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) a la escuela de la planificación, distingue entre cuatro estrategias, en función de la relación que existe entre la misión y el producto de la empresa: 1) penetración en el mercado, 2) desarrollo del producto, 3) desarrollo de mercado y 4) diversificación. Todas las opciones aparecen reflejadas en la tabla 2.17.

Tabla 2.17. Las cuatro estrategias genéricas de Ansoff.

Misión vs Producto	Producto actual	Producto nuevo
Misión actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
Misión nueva	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1965).

Las cuatro estrategias de Ansoff (1965), se desarrollan en dos direcciones, la primera que parte de lo conocido (la expansión, que incluye la penetración en el mercado, el desarrollo del producto y el desarrollo del mercado) y la segunda que se fundamenta en lo desconocido (la diversificación). La expansión se basa en crecer desde un negocio actual, cuando la empresa lo hace con el mismo producto a través de un incremento de su cuota se denomina penetración en el mercado. La clave de esta estrategia se basa en la actividad comercial que fomentará un aumento de la frecuencia de uso del producto, o la cantidad utilizada o nuevas aplicaciones para el mismo producto. Este crecimiento es más efectivo en mercados en crecimiento, cuando el consumidor todavía no conoce las diferentes opciones del producto. A medida que el producto avanza en su ciclo de vida esta estrategia de crecimiento resultará más difícil. La estrategia de desarrollo del mercado, se produce cuando la empresa busca mercados nuevos para sus productos, generalmente ya asentados en sus mercados de origen. Son ejemplos de este tipo de estrategias, la internacionalización, la utilización de nuevos canales de distribución, o la adaptación del producto a nuevos segmentos de clientes. La última estrategia desde lo conocido es el desarrollo del producto, los cambios tecnológicos, o la evolución de las necesidades de los clientes, que pueden obligar a la empresa a evolucionar y desarrollar sus productos, que pueden ser nuevas versiones que incluyan nuevas opciones o servicios; para ello, la empresa seguramente utilizará canales de distribución conocidos y su mercado actual. Sin embargo en la estrategia de diversificación, la empresa avanza hacia un lugar desconocido, con nuevos productos en nuevos mercados, es la estrategia más arriesgada pues su experiencia anterior puede resultar inútil. Las razones para crecer en esta dirección son para Ansoff (1965): la reducción del riesgo a largo plazo, saturación del mercado tradicional, la inversión de excedentes financieros y la búsqueda de sinergias con los negocios actuales. Estas sinergias pueden ser comerciales, productivas, financieras y directivas. Ansoff habla de diversificación relacionada o no relacionada. La primera es una fuente de generación de sinergias, lo que implicará una menor novedad para la empresa y por tanto, un menor riesgo, las economías de alcance serían un ejemplo de las mismas. En la diversificación no relacionada, los elementos sinérgicos serán menores y centrados en elementos financieros y directivos, con poca capacidad de compartir recursos, conocimientos y habilidades empresariales.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

2.2.2.2. Porter

Para Porter, enmarcado en la escuela del posicionamiento, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), la estrategia competitiva se constituye por las acciones que la empresa realiza, tanto ofensivas como defensivas, para establecer y consolidar una posición en una industria determinada. Las estrategias genéricas son tres: liderazgo global en costes, diferenciación y enfoque o concentración.

El liderazgo en costes exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costes a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores, minimizar los costes en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras (Porter, 1985).

La diferenciación exige distinguir el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que la industria entera percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no significa que la empresa desprecie los costes, lo que ocurre es que no son su principal objetivo estratégico (Porter, 1985).

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costes bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, el enfoque procura ante todo dar un servicio superior, en costes o en diferenciación, a un mercado particular. Aunque esta estrategia no logra costes bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho (Porter, 1985).

Porter alerta contra lo que denomina “estancamiento en la mitad”, uno de los elementos que más críticas ha levantado (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Campell-Hunt, 2000) por la constatación de prácticas positivas en este posicionamiento.

El estancamiento en la mitad se da cuando una empresa no desarrolla su estrategia en una de las tres dimensiones: liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. No tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costes bajos. Además no está bien diferenciada en la industria para poder prescindir de una posición de costes bajos o le falta el enfoque que le permita diferenciarse u obtener el liderazgo en costes en una esfera más limitada. La compañía que se estanca en la mitad estará condenada a una rentabilidad baja (Porter, 1985). En el caso de las tipologías de Porter, se desarrolló una metodología empírica para definir los comportamientos estratégicos de las empresas. La metodología fue desarrollada por Robinson y Pearce en 1988, en el trabajo titulado “Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business-Unit Performance” (Lin, Tsai y Wu, 2014; Ortega, 2010; Camisón, Simón y Marqués, 2007; Spanos y Lioukas, 2001; entre otros).

2.2.2.3. Mintzberg

Mintzberg (1987), perteneciente a la escuela de la configuración, presenta una amplia clasificación de las estrategias empresariales en función de diferentes elementos: en relación al núcleo del negocio (*business core*) distingue entre: 1) localizadas en el núcleo del negocio, 2) distinguiendo el núcleo de negocio, 3) elaborando el núcleo de negocio, 4) extendiendo el núcleo de negocio, y 5) rediseñando el núcleo de negocio. En función de la corriente de operaciones (*stream*) y la posición de la empresa: 1) aguas arriba, cerca de las materias primas, 2) en medio de la corriente, centrado en el proceso de producción, y 3) aguas abajo, cerca de los consumidores.

En función de las áreas funcionales de la empresa implicadas: 1) estrategias de aprovisionamiento, 2) estrategias de diseño, 3) estrategias de procesos, 4) estrategias de apoyo (legal, control, formación) y 5) estrategias de marketing.

Para Mintzberg, tal y como se comenta en el libro “El proceso Estratégico” (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997), no existe un único concepto de estrategia, debido al diferente uso que ha tenido la palabra a lo largo del tiempo y determina 5 definiciones diferentes, conocidas como las 5 Ps, pues todas tienen como inicial la letra “p”. En la tablas 2.18, pueden verse las cinco definiciones, basadas en su trabajo de 1987.

Tabla 2.18. Las cinco definiciones de la estrategia de Mintzberg.

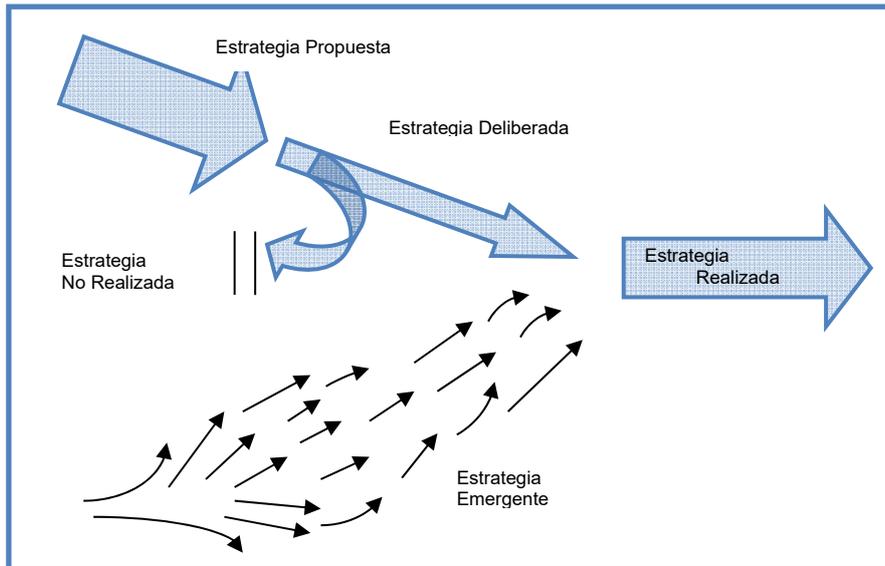
Los cinco conceptos de estrategia	Definición
Un plan	Curso de acción conscientemente proyectada, una directriz o conjunto de directrices para abordar una situación
Una táctica (ploy)	En realidad, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o un competidor
Una pauta	Una corriente de acciones, una consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no.
Una posición	Un medio de ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización denominan “entorno”. (..) La estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir, entre el contexto interno y externo
Una perspectiva	En la que su contenido consiste no solamente en la elección de una posición, sino en una forma arraigada de percibir el mundo

Fuente: Mintzberg (1987).

Para Mintzberg, la estrategia final realizada por la compañía es fruto de la estrategia emergente y la estrategia propuesta. La estrategia propuesta es la que se planea antes de su puesta en marcha, ésta se convierte en estrategia deliberada en su evolución. Y la emergente es la que va surgiendo, donde el objetivo se torna indefinido y cambiante, y es fruto de los intentos de implantar la estrategia propuesta y de su necesaria adaptación a la realidad (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Puede verse en el gráfico 2.6 el esquema de Mintzberg sobre como la estrategia propuesta se convierte en estrategia realizada.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Gráfico 2.6. Estrategias deliberadas y emergentes.



Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998.

Además, Mintzberg (1987), realiza una ampliación de las estrategias genéricas de Porter. El elemento novedoso es que incluye la estrategia de costes como un tipo de estrategia de diferenciación, diferenciación en precio, dividiendo las estrategias en dos grupos, diferenciación y enfoque. La tabla 2.19 presenta la relación entre los dos modelos.

Tabla 2.19. Comparación de las estrategias genéricas de Porter, con la ampliación de su modelo realizado por Mintzberg.

Estrategias genéricas de Porter (1985)	Modelo ampliado de las estrategias genéricas de Porter (Mintzberg, 1987)	
Liderazgo en Costes	Precio (precios más bajos para productos parecidos)	Diferenciación
Diferenciación	Imagen (cambios de imagen, de productos prácticamente iguales, elementos cosméticos)	
	Servicio (elementos complementarios cuando los productos no difieren en demasía)	
	Calidad (producto que rompe con el diseño dominante)	
Enfoque	No diferenciación (los que optan simplemente por copiar)	Enfoque
	No segmentación (dirigido al público en general)	
	Nicho (sólo dirigido a un segmento)	
	Personalizar (productos a medida del cliente)	

Fuente: Mintzberg (1987).

2.2.2.4. Miles y Snow

El trabajo de Miles, Snow, Meyer y Coleman (1978), conocidos como Miles y Snow, pertenecen a la escuela de la configuración según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). En la tabla 2.20 se muestran las diferencias fundamentales entre la escuela de la configuración y la del posicionamiento, según estos autores.

Tabla 2.20. Diferencias entre la escuela de la configuración y la escuela del posicionamiento.

Escuela Configuración	Escuela Posicionamiento
<p>La mayor parte del tiempo, una organización puede describirse en términos de un tipo estable de configuración: por un determinado periodo de tiempo, ésta adopta una particular forma de estructura que combina en un particular tipo de contexto, el cual engrana en un determinado comportamiento que da salida a un determinado conjunto de estrategias. Estos periodos de estabilidad son interrumpidos ocasionalmente por algunos procesos de transformación, un salto cuántico hacia otra configuración. Estos sucesivos estados de configuración y periodos de transformación pueden causar con el tiempo patrones secuenciales, por ejemplo describiendo ciclos de vida de la organización.</p>	<p>Solo unas pocas estrategias, posiciones en el mercado económico, son deseables en una industria dada: las que permiten defenderse de los competidores actuales y futuros. Las estrategias son genéricas, específicamente comunes, posiciones identificables en el mercado. El mercado es económico y competitivo.</p>
<p>La clave de la gestión estratégica, por lo tanto, es mantener la estabilidad o al menos cambios estratégicos adaptables la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de gestionar el proceso disruptivo sin destruir la organización.</p>	<p>El proceso de formación de la estrategia es por tanto una selección de estas posiciones genéricas basadas en un cálculo analítico.</p>
<p>Por lo tanto, la construcción del proceso estratégico puede ser un diseño conceptual o un plan formal, análisis sistemático o una visión de liderazgo, aprendizaje cooperativo o conocimiento individual, socialización colectiva o simplemente respuesta a las fuerzas del entorno; pero cada vez debe estar fundamentado en su propio tiempo y su propio contexto. En otras palabras, las diferentes escuelas de formación del pensamiento estratégico representan ellas mismas una particular configuración.</p>	<p>Los analistas juegan el papel fundamental en este proceso, alimentando con los resultados de sus cálculos a los gestores quienes oficialmente controlan las opciones.</p>
<p>Las estrategias resultantes toman la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, u otras tácticas, pero otra vez cada una de estas en su propio tiempo y combinada con su propia situación.</p>	<p>Las estrategias surgen así de este proceso en un estado avanzado y son entonces articuladas e implementadas; en efecto, la estructura de mercado conduce deliberadamente a estrategias posicionales que conduce la estructura organizacional.</p>

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998).

Miles y Snow (1978) proponen una tipología estratégica que ha tenido una importante influencia en la literatura empresarial, referenciada en la explicación de procesos de gestión (Akman, Özcan y Hatipoğlu, 2015; Lin, Tsai y Wu, 2014; Walker, 2013; Camisón, Simón y Marqués, 2007; entre otros).

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Desarrollan un modelo general que denominan "ciclo adaptativo". Las opciones estratégicas son predestinadas por las condiciones del entorno, los gestores ante ellas determinan la estructura organizacional y el proceso. Estas opciones son muchas pero se pueden recoger en tres grandes "problemas" de adaptación organizacional: 1) el problema de emprendimiento, 2) el problema de ingeniería y 3) el problema administrativo. Estos problemas pueden ser resueltos simultáneamente en organizaciones maduras, pero se discuten como si sucediesen secuencialmente.

El problema de emprendimiento trata de responder a, cuál es el dominio de la organización, qué bien o servicio específico proporciona y a qué mercado o segmento de mercado se dirige.

El problema de ingeniería se refiere a la creación de un sistema de gestión operacional que dé respuesta al problema de emprendimiento. Elegir la adecuada tecnología para producir y distribuir los productos y servicios elegidos y para formar nueva información, comunicación y control de enlaces y conexiones para asegurar el funcionamiento de la tecnología.

El problema administrativo, lo que muchas teorías definen como gestión, trata de reducir la incertidumbre dentro del sistema organizacional, la racionalización y establecimiento de actividades que resuelvan satisfactoriamente los problemas que se encuentra la organización durante la fase de emprendimiento y de ingeniería, permitiendo evolucionar a la organización (innovación).

Ante la pregunta de cómo las organizaciones se enfrentan a este ciclo, la respuesta es a través de tres tipologías estratégicas que son: Defensores, Analizadores y Prospectivos. Cada tipología tiene su única propia estrategia para relacionarse con el mercado y genera una particular configuración estratégica, estructura y proceso que es consistente con su estrategia de marketing. Un cuarto tipo de organización que se encuentra en sus estudios es la llamada Reactiva, que es un tipo de estrategia "fallida" en su inconsistencia existencial entre su estrategia, tecnología, estructura y proceso.

A continuación, explicamos cada una de las opciones estratégicas a través de las que Miles y Snow (1978) denominan ventajas y desventajas de cada una de ellas en respuesta a los tres problemas señalados.

Prospectivos, la innovación en productos y mercados protege a la organización de los cambios en el entorno, pero la organización corre el riesgo de bajo rendimiento y sobreextensión de sus recursos. La flexibilidad tecnológica permite una rápida respuesta del dominio cambiante, pero la organización no puede desarrollar su máxima eficiencia en los sistemas de producción y distribución debido a las múltiples tecnologías. El sistema administrativo ideal se adecua para mantener flexibilidad y eficiencia pero podría infrautilizar recursos.

Analizadores, bajas inversiones en investigación y desarrollo se combinan con imitación constatable de productos con éxito, mínimo riesgo, pero el dominio debe ser equilibrado todo el tiempo entre estabilidad y flexibilidad. Tecnología dual es el núcleo para ser capaz de servir un campo híbrido estable y cambiante, pero la tecnología nunca puede ser completamente efectiva y eficiente. El sistema

administrativo ideal debe ser adecuado para equilibrar estabilidad y flexibilidad, pero si la armonía se pierde, podría ser difícil restaurar el equilibrio.

Defensores, resulta difícil para los competidores desalojar la organización de su pequeño nicho de mercado, pero un importante cambio en el mercado podría amenazar su supervivencia. La eficiencia tecnológica es fundamental para el desempeño organizacional, pero los problemas tecnológicos que demandan altas inversiones pueden permanecer parados durante largos periodos de tiempo. El sistema administrativo ideal debe ser adecuado para mantener estabilidad y eficiencia, pero puede no responder a nuevos productos y oportunidades.

La estrategia Reactiva la define por defecto como una anomalía de las anteriores. La diferencia es que no tiene una actitud proactiva con respecto a su entorno como el defensor, analizador y prospectivo. Éste exhibe un patrón de ajuste a su entorno que es inestable e inconsistente, lo que se pone de manifiesto cuando existe un cambio en el entorno. En consecuencia, el Reactivo vive en un estado de constante inestabilidad. Su ciclo adaptativo suele consistir en responder inapropiada e inciertamente a los cambios en el entorno, presentando un pobre resultado, y provoca que sea reacio a actuar en el futuro. Así, el Reactivo es una estrategia residual, que surge cuando una de las otras tres estrategias es inadecuadamente seguida.

Tabla 2.21. Método del párrafo.

Estrategia	Párrafo definitorio
Prospectiva	La organización prospectiva realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, algunas de estas innovaciones puede que no tengan éxito. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
Analizadora	La organización analizadora mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones, es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso examen de las organizaciones prospectivas, la analizadora intenta imitarlas soportando un mayor coste, o bien aplicando planes mejor concebidos.
Defensiva	La organización defensiva ocupa un "nicho" o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente, la organización no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación. La organización se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.
Reactiva	La organización reactiva puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores, y por tanto no puede ser claramente identificada con ninguna de ellas.

Fuente: Snow y Hrebiniak (1980).

En 1980, Snow y Hrebiniak, en el artículo "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", realizaron un trabajo muy interesante de desarrollo de identificación de la tipología estratégica definida por Miles y Snow en 1978, llegando a lo que se denomina el *método del párrafo*, que define para las cuatro estrategias unas características diferenciadoras. El párrafo se ha utilizado para que los directivos de las empresas identifiquen cuál de las cuatro tipologías se adapta mejor a su realidad (Camisón, Simón y Marqués, 2007; Cabello Medina et al., 2000). En la

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

tabla 2.21 puede verse el desarrollo del método del párrafo para cada identificación estratégica.

2.3. El modelo de negocio

El modelo de negocio (*Business Model* en inglés) es uno de los conceptos más ampliamente utilizados en el ámbito empresarial. Genera más de 114 millones de respuestas en los motores de búsqueda de Internet (búsqueda de Google, febrero de 2018), aunque parece que nadie puede explicar exactamente qué es el modelo de negocio (Christensen, Bartman y Van Bever, 2016; Zott, Amit y Massa, 2011; Teece, 2010; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Morris, Schindehutte y Allen, 2005; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Amit y Zott, 2001).

El modelo de negocio presenta una reciente y prolífica bibliografía teórica (tabla 2.22).

Tabla 2.22. Definiciones de Modelo de Negocio Zott, Amit y Massa.

Autor	Definición
Timmers, 1998	El modelo de negocio "es una arquitectura del producto, flujos de servicio e información, incluida una descripción de los diversos actores comerciales, de sus roles, sus beneficios potenciales y sus fuentes de ingresos" (p.2).
Amit y Zott, 2001; Zott y Amit, 2010	El modelo de negocio muestra "el contenido, la estructura y gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio" (2001:511). Basado en el hecho de que las transacciones conectan actividades, los autores relacionan esta definición con la conceptualización del modelo de negocio de la empresa como "un sistema de actividades interdependientes que trasciende el foco empresarial y que amplía sus límites " (2010: 216).
Chesbrough y Rosenbloom, 2002	El modelo de negocio es "la lógica heurística que conecta potencial técnico con la realización de valor económico " (p.529).
Magretta, 2002	Los modelos comerciales son "historias que explican cómo las empresas trabajan. Un buen modelo de negocio responde las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Y qué valora el cliente? También responde las preguntas fundamentales que cada gerente debe realizarse: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos entregar valor a los clientes a un coste apropiado? " (p.4).
Morris, Schindehutte y Allen, 2005	Un modelo de negocio es una "representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia de riesgo, arquitectura y economía son dirigidas a crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos" (p.727). Tiene seis componentes fundamentales: propuesta de valor, cliente, interno procesos/competencias, posicionamiento externo, modelo económico, y factores personales/inversores
Johnson, Christensen, y Kagermann, 2008	Los modelos comerciales "consisten en cuatro elementos entrelazados, que, en conjunto, crean y entregan valor "(p.52). Éstas son propuestas de valor para el cliente, fórmula de ganancia, recursos clave y procesos clave.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	"Un modelo de negocios es. (.). un reflejo de la estrategia realizada por la empresa " (p.195) (* El modelo de negocio se refiere a la lógica de la empresa, la manera en que opera y como crea valor para las partes interesadas (stakeholders) (p.196).
Teece, 2010	"Un modelo de negocio articula la lógica, los datos y otras evidencias que respaldan una propuesta de valor para el cliente, y una estructura viable de ingresos y costes para la empresa que entrega ese valor " (p.179).

Fuente: Zott, Amit y Massa (2011).

(*) Ampliado para esta tesis.

Sin embargo, el modelo de negocio (MN) se ha incorporado al análisis de la ventaja competitiva en las empresas desde principios del siglo XXI, de la mano de los negocios de Internet y es visto como un elemento de evolución de la estrategia empresarial (Planellas, 2017). El MN contempla la forma en que la empresa se propone crear valor para el cliente y cómo capta una parte de ese valor, a través de los recursos que posee y los procesos que desarrolla (Christensen, Bartman y Van Bever, 2016). El MN incluye elementos de teorías anteriores, como los recursos y capacidades o el enfoque de la estrategia empresarial, pero añade nuevos elementos como el proceso de creación de valor y su captura (Zott, Amit y Massa, 2011).

A pesar de ello, pocos estudios empíricos se han encontrado relacionándolo con el rendimiento empresarial de un sector completo, quizás debido al alto número de factores involucrados y la amplitud de los conceptos que abarca. Es posible nombrar entre los estudios empíricos dos: Patzelt et al (2008), sobre la industria biotecnológica alemana, que distingue entre las empresas que desarrollan productos bioterapéuticos (fármacos) y las empresas que se centran en las tecnologías de investigación; y Zott y Amit (2007), quienes distinguen entre un modelo de negocio centrado en la novedad y un modelo de negocio centrado en la eficiencia, en un estudio sobre 190 empresas emprendedoras de Estados Unidos y Europa.

El MN es un nuevo concepto del que no hay una definición única y específica y que no se muestra como una teoría, sino más bien como un constructo que intenta explicar por qué algunas empresas son capaces de ofrecer a sus consumidores un valor superior y capturar valor para ellas mismas (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010; Teace, 2010; Johnson, Christensen y Kagermann, 2008; Morris, Schindehutte y Allen, 2005; Chesbrough y Rosenhom, 2002; Magretta, 2002; Amit y Zoot, 2001; Timmers, 1998). No existe tampoco un consenso generalizado entre los autores acerca de los elementos que constituyen un modelo de negocio. En la Tabla 2.23 presentamos un resumen de los elementos que deberían estar presentes en el mismo y los autores que los referencian.

Del análisis de la bibliografía reseñada, inferimos que el modelo de negocio debe incluir cuatro elementos complementarios. Primero, una definición de lo que es el producto y a quién se dirige, lo que Ansoff (1965) definió como estrategia. Segundo, innovación y mecanismos que impiden la inimitabilidad (recursos y capacidades). Tercero, cadena de valor y los procesos clave, y cuarto, la creación de valor y la ventaja competitiva.

Nuestro objetivo es presentar un marco conceptual que haga compatible los distintos acercamientos que la literatura ha realizado al concepto de la ventaja competitiva, intentando mostrar su complementariedad. Así, se propone un modelo que incluye, la estrategia, los recursos y las capacidades, y el modelo de negocio, y que se presenta en el gráfico 2.7.

ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Tabla 2.23. Resumen de los elementos que deben formar parte del modelo de negocio.

Concepto	Autor
Creación de valor para el cliente, red de valor y propuesta de valor	Christensen, Bartman y Van Bever (2016); Zott, Amit y Massa (2011); Casadesus-Masanell y Ricart (2010); Teece (2010); Johnson, Christensen y Kagermann (2008); Morris, Schindehutte y Allen (2005), Chesborough y Rosenbloom (2002); Magretta 2002; Zott y Amit 2001; Timmers (1998)
RBV, recursos y capacidades	Christensen, Bartman y Van Bever (2016); Johnson, Christensen y Kagermann (2008); Morris, Schindehutte y Allen (2005); Amit y Zott (2001); Timmers (1998)
Posición estratégica y ventaja competitiva	Zott, Amit y Massa (2011); Casadesus-Masanell y Ricart (2010); Zott y Amit (2007); Morris, Schindehutte y Allen (2005); Chesborough y Rosenbloom (2002); Magretta (2002); Amit y Zott (2001); Timmers (1998)
Factores del mercado, posicionamiento y segmentación	Teece (2010); Morris, Schindehutte y Allen (2005); Chesborough y Rosenbloom (2002)
Procesos y cadena de valor	Christensen, Bartman y Van Bever (2016); Johnson, Christensen y Kagermann (2008); Chesborough y Rosenbloom (2002)
Formula de beneficio, rendimiento	Christensen, Bartman y Van Bever (2016); Zott, Amit y Massa (2011); Johnson, Christensen y Kagermann (2008)
Prevención de la imitación "mecanismos aislados"	Teece (2010)
Innovación Schumpeteriana	Amit y Zott (2001)
Costes de transacción	Amit y Zott (2001)

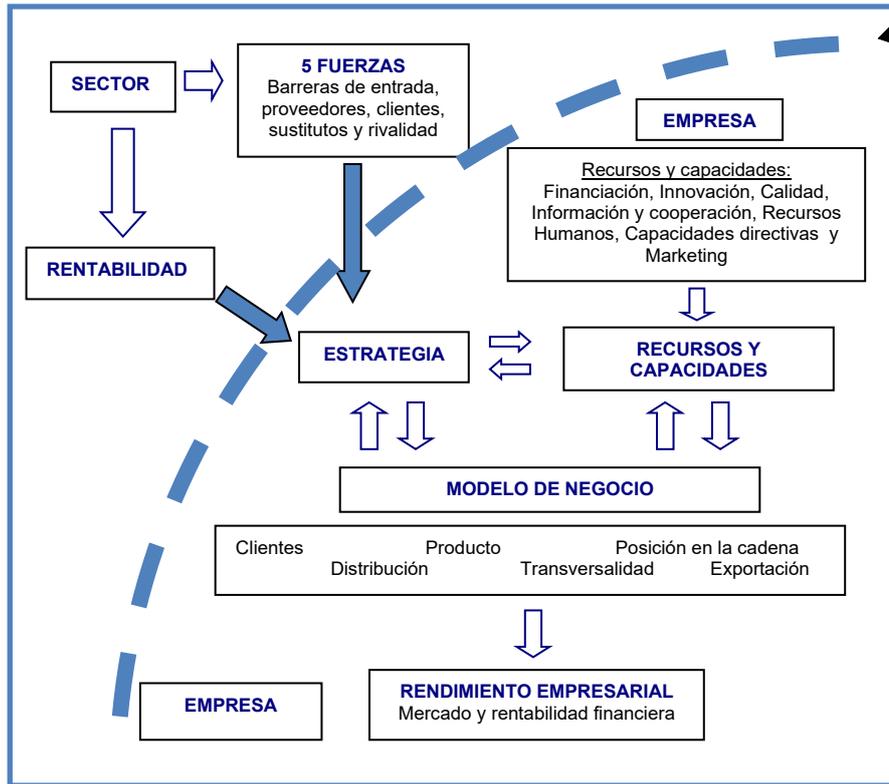
Fuente: elaboración propia.

En el modelo incorporamos los cuatro elementos que influyen sobre el desempeño de la empresa: primero el sector, a través de su influencia sobre la estrategia, y posteriormente la estrategia, los recursos y capacidades, y el modelo de negocio, que lo hacen de forma directa sobre el desempeño.

A) El efecto sector implica la definición del mercado, su estructura y rentabilidad, a través del paradigma estructura-conducta-resultado, y del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980). Su acción conjunta determina la rentabilidad que las empresas pueden alcanzar y cuáles son las amenazas que existen sobre dicha rentabilidad. Estas fuerzas son las barreras de entrada, los productos sustitutos y complementarios, el poder de los proveedores y compradores y la rivalidad interna que se ve afectada por las cuatro anteriores (Besanko et al., 2009).

B) La estrategia tanto para el modelo de Porter como para la teoría de RBV es el elemento final del análisis. Porter argumenta que la estrategia debe ser en costes, en diferenciación o en la orientación de alguna de las dos en un segmento determinado. La teoría de recursos y capacidades dice que la estrategia debe ser consecuencia de los puntos fuertes de la empresa y de su misión, visión y objetivos (Brenes, Montoya, Ciravegna, 2014; Suárez, 1994).

Gráfico 2.7. Modelo conceptual del modelo de negocio.



Fuente: elaboración propia.

C) Recursos y capacidades. La perspectiva de RBV considera que la ventaja competitiva surge de la existencia en la empresa de un conjunto de activos tangibles e intangibles que aportan un mayor valor creado, ya sea a través de productos o servicios con mayor beneficio percibido por el consumidor, como por la disponibilidad de un proceso productivo que incurra en menores costes.

D) El modelo de negocio está influenciado por los tres elementos previos: industria, recursos y capacidades, y estrategia, y definirá la forma en que la empresa crea valor para el cliente, la participación que tiene en la cadena de valor y cómo recoge su beneficio la empresa. Los elementos a considerar son la participación en el proceso de producción, el modelo de oferta, el producto y la distribución. "La lógica de la empresa, su forma de operar y cómo crea valor para sus grupos de interés" (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010)

E) Rendimiento, contemplado como la consecuencia de la ventaja competitiva se muestra en sus dos dimensiones, el mercado y la rentabilidad financiera. Modelos anteriores ya incluyen esta dualidad al trazar en el resultado del negocio, una visión externa centrada en la valoración del mercado y una interna basada en el resultado financiero de la empresa (Ortega 2010; Spanos y Lioukas, 2001, entre otros).

3. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

El objeto de este trabajo es el estudio de la competitividad y para su desarrollo se circunscribe el mismo a la industria vitivinícola española.

Dos elementos sirven para enmarcar el sector: por un lado, el lugar geográfico donde desarrollan su negocio o donde se encuentran inscritas las empresas, y por otro lado, la actividad realizada. Esta segunda información nos permitirá conocer elementos fundamentales que condicionan a la empresa, como son la estructura y el tamaño del sector, el entorno en el cual se posiciona, la tecnología, el mercado y el negocio. Todos estos elementos van a condicionar su comportamiento y su rendimiento. Es lo que se denomina el Paradigma (de Bain-Mason-Sherer, 1958) de Estructura – Conducta – Resultado, que explica cómo la estructura de un sector determinado (número de empresas, tamaño y concentración de las ventas) y la conducta de las empresas que compiten en él (monopolio, oligopolio, competencia perfecta, competencia monopolística) van a condicionar su resultado económico.

La información de la actividad y la localización geográfica, desde el punto de vista burocrático legal, se obtiene para todas aquellas empresas que están localizadas en España y centran su actividad en un determinado código CNAE. Otros puntos de vista (Abell, 1980; Porter, 1990) creen que este tipo de agrupación puede resultar limitada y que se deberían buscar las respuestas a una serie de preguntas: ¿A qué clientes estamos satisfaciendo? ¿Qué necesidad cubre nuestra empresa o producto? ¿Quiénes son nuestros competidores? (Abell, 1980; Porter, 1990).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Para Abell (1980), se deben considerar tres elementos para conocer cuál es el negocio de una compañía: los clientes a los que se dirige, las funciones que satisface, y la tecnología que utiliza. La confluencia de estos tres elementos, define la industria, aquellas empresas que mediante una determinada tecnología tienen como objetivo atender al conjunto de los clientes.

De acuerdo con Porter (1980, p 32):

(...) desde el punto de vista competitivo, la definición de sector industrial se ha convertido en un tema de debates interminables (...) cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutivos, entre empresas existentes y las que potencialmente pueden ingresar; entre dichas empresas, los proveedores y compradores.

El análisis se va a llevar a cabo en dos pasos: en el primero se tratará de concretar la definición del producto vino mediante un repaso normativo y evolutivo, que se cree necesario para entender su historia y su infatigable vaivén regulatorio. En segundo término realizaremos el análisis del sector mediante la utilización del Diamante de Porter (1990), y donde se estudiarán los condicionantes de la producción, de la demanda de los productos sustitutivos, la competencia interna, el gobierno y el azar. Se adoptará el modelo de Porter porque proporciona una metodología contrastada para el análisis de la competitividad de las naciones y sus sectores (Vu y Pham, 2016; Zhao, Zhang y Zuo, 2011; Zhao, Hu y Zuo, 2009; Lombana y Rozas, 2009; Berger, 2008; Nishaal y Guntur, 2005; Fahy, 2002; Chang y Singh, 2000; Moon, Rugman y Verbeke 1998; entre otros) además de haber sido utilizada en estudios similares como en el estudio de la competitividad del sector del vino europeo (COGEA, 2014).

3.1. El producto. El vino

Debido a la complejidad y amplio marco normativo que existe en el sector del vino, antes de acometer el análisis sectorial, creemos que es clarificador presentar qué entiende la normativa por vino, la tipología existente y un breve repaso histórico normativo. Consideramos que es importante la realización de este ejercicio, puesto que con el vino ocurre una circunstancia, que se repite en otros productos alimentarios, y es que sólo se puede utilizar la palabra "vino" si concurren una serie de características específicas. A modo de ejemplo, un producto de la fermentación del mosto de uva que tenga un grado alcohólico inferior a 4,5° no puede denominarse vino.

3.1.1. Definición: el producto

El vino, fruto de la fermentación de la uva, tiene una larga historia vinculada con el Mediterráneo y especialmente con nuestro país, ya que prácticamente se produce en todas las comunidades autónomas españolas, tanto en la Península como en las Islas. Forma parte de la cultura y de la dieta mediterránea. Su historia y desarrollo ha sido amplio, y su adaptación a los cambios también. Y este proceso de adaptación no ha acabado. La globalización, los nuevos gustos y formas de vida, le obligan a evolucionar, redefiniendo el concepto y la satisfacción del consumidor.

La importancia y la historia del vino en España la reflejan perfectamente Castillo, Compés y García (2014, p. 188):

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

España es una referencia en la historia de la vitivinicultura mundial. Fenicios y cartagineses trajeron el vino y la vid a la Península Ibérica, y de la mano de los romanos el vino de Hispania –alabado por Plinio el Viejo– llegó a Burdeos antes de que allí cultivaran sus propios caldos. Dando un gran salto en el tiempo, el sector conoció una edad de oro a finales del siglo XIX, lo que unido a la crisis provocada en muchos países europeos –en especial Francia– por la filoxera, alentó la ilusión de convertir a nuestro país en la bodega del mundo. A comienzos del siglo XXI es evidente que España se ha convertido en una potencia vitivinícola mundial, por su dominio de los mercados de granel y su peso creciente en los de vinos de calidad.

El vino, según la normativa actual, es "el alimento natural obtenido exclusivamente por fermentación alcohólica, total o parcial, de uva fresca, estrujada o no, o de mosto de uva" (Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino). En términos generales, el vino debe tener un grado alcohólico adquirido no inferior a 8,5% y no superior a 15°, aunque la normativa permite excepciones en determinados casos. El Reglamento UE 1308/2013 en su anexo VII, parte II, especifica los tipos de productos vitícolas existentes. Para facilitar la comprensión de los diversos términos se realiza un resumen del mismo en la tabla 3.1, aunque la normativa es extensa y se recomienda la lectura del articulado específico.

Tabla 3.1. Tipos de productos vitícolas.

Tipo	Características principales
Vino	Por fermentación alcohólica, total o parcial, de uva fresca, estrujada o no, o de mosto de uva.
Vino nuevo en proceso de fermentación	Fermentación no concluida.
Vino de licor	Grado entre 15 y 22%.
Vino espumoso	El que al descorchar desprende dióxido de carbono. Presión alcanzada igual o superior a 3 bares.
Vino espumoso de calidad	El que al descorchar desprende dióxido de carbono. Presión alcanzada igual o superior a 3,5 bares.
Vino espumoso aromático de calidad	Obtenido utilizando, para constituir el vino base, únicamente mosto de uva o mosto de uva parcialmente fermentado procedentes de determinadas variedades de uva de vinificación que figuren en una lista que elaborará la Comisión mediante actos delegados adoptados con arreglo a lo dispuesto en el artículo 75, apartado 2.
Vino espumoso gasificado	El que al descorchar desprende dióxido de carbono, que puede venir de la fermentación o ser adicionado. Presión alcanzada igual o superior a 3 bares.
Vino de aguja	Vino que alcanza una sobrepresión entre 1 y 2,5 bares.
Vino de aguja gasificado	Vino que alcanza una sobrepresión entre 1 y 2,5 bares. El dióxido puede ser añadido.
Mosto de uva	El producto líquido obtenido de uva fresca de manera natural o mediante procedimientos físicos. Se admite un grado alcohólico adquirido que no exceda del 1 % vol.
Mosto de uva parcialmente fermentado	El producto procedente de la fermentación de mosto de uva, con un grado alcohólico adquirido superior al 1 % vol. e inferior a las tres quintas partes de su grado alcohólico volumétrico total.
Mosto de uva parcialmente fermentado procedente de uva gasificada	Al procedente de uva pasificada y con un grado alcohólico natural y adquirido no inferior al 8% de volumen.
Mosto de uva concentrado	Obtenido por deshidratación parcial de mosto uva.
Mosto de uva concentrado rectificado.	El producto líquido sin caramelizar y el producto sólido sin caramelizar.
Vino de uvas pasificadas	Elaboradas con uvas secadas al sol o la sombra para deshidratarlas parcialmente.
Vino de uvas sobre maduras	Grado superior al 15%.
Vinagre de vino	Obtenido por fermentación acética del vino.

Fuente: Reglamento UE 1308/2013.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Al margen de la tipología vitícola, un elemento fundamental para la comercialización del producto son las “enseñas de calidad” o términos de protección. Las más importantes y más utilizadas son las DOP (Denominación de Origen Protegida) e IGP (Indicación Geográfica Protegida), aunque existen otras que también pueden utilizarse. La normativa y articulado es complejo y amplio. En la tabla 3.2, resumimos las diferentes opciones existentes.

Tabla 3.2. Términos existentes de protección de los productos vitícolas.

Término	Vinos (*)	Resumen definición
Vinos varietales		“Real Decreto 1363/2011: estos vinos podrán emplear los términos «vino varietal» completado con el nombre «España» y el nombre o nombres de la variedad o variedades de uva de vinificación que se hayan empleado en su elaboración”.
Denominación de origen (DO)	DOP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16) Reglamento UE 401/2010	“Nombre de una región, comarca, localidad o lugar delimitado que haya sido reconocido administrativamente para designar vinos que cumplan las siguientes condiciones: haber sido elaborados en la región, comarca, localidad o lugar determinados con uvas procedentes de los mismos; disfrutar de un elevado prestigio en el tráfico comercial en atención a su origen; y cuya calidad y características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico que incluye los factores naturales y humanos” (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino). (**)
Denominación de origen calificada (DOCa)	DOP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16). Reglamento UE 401/2010	“Además de los requisitos exigibles a las denominaciones de origen, las “denominaciones de origen calificadas” deberán cumplir los siguientes: 1) que hayan transcurrido, al menos, 10 años desde su reconocimiento como denominación de origen, 2) que los productos amparados se comercialicen exclusivamente embotellados desde bodegas inscritas y ubicadas en la zona geográfica delimitada, y 3) que dentro de su zona de producción, estén delimitados cartográficamente, por cada término municipal, los terrenos que se consideren aptos para producir vinos con derecho a la denominación de origen calificada” (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino). (**)
Vino de calidad con indicación geográfica	DOP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16). Reglamento UE 401/2010	“Vino producido en una región, comarca, localidad o lugar determinado con uvas procedentes de los mismos, cuya calidad, reputación o características se deban al medio geográfico, al factor humano o a ambos, en lo que se refiere a la producción de la uva, a la elaboración del vino o a su envejecimiento. Estos vinos se identificarán mediante la mención “vino de calidad de”, seguida del nombre de la región, comarca, localidad o lugar determinado donde se produzcan y elaboren” (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino). (**)
Vino de pago	DOP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16). Reglamento UE 401/2010	“Designa el paraje o sitio rural con características edáficas y de microclima propias que lo diferencian y distinguen de otros de su entorno, conocido con un nombre vinculado de forma tradicional y notoria al cultivo de los viñedos de los que se obtienen vinos con rasgos y cualidades singulares y cuya extensión máxima será limitada reglamentariamente por la Administración competente, de acuerdo con las características propias de cada comunidad autónoma. La extensión del “pago” no podrá ser igual ni superior a la de ninguno de los términos municipales en cuyo territorio o territorios, si fueren más de uno, se ubique. Se entiende que existe vinculación notoria con el cultivo de los viñedos cuando el nombre del pago venga siendo utilizado de forma habitual en el mercado para identificar los vinos obtenidos en aquél durante un período mínimo de cinco años. Toda la uva que se destine al vino de pago deberá proceder de viñedos ubicados en el pago determinado y el vino deberá elaborarse, almacenarse y, en su caso, criarse de forma separada de otros vinos” (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino). (**)

Fuente: elaboración propia, con datos del Anexo del Reglamento UE 401/2010 y RD 1363/2011.

* Los números corresponden a la tipología vitícola de la tabla 3.1.

(**) Otros requisitos legales están previstos en la normativa antes mencionada y en otras normativas.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Tabla 3.2. Términos existentes de protección de los productos vitícolas. (cont).

Término	Vinos (*)	Resumen definición
Vino de pago calificado	DOP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16). Reglamento UE 401/2010	“En caso de que la totalidad del pago se encuentre incluida en el ámbito territorial de una denominación de origen calificada, podrá recibir el nombre de “vino de pago calificado”, y los vinos producidos en él se denominarán “de pago calificado”, siempre que acredite que cumple los requisitos exigidos a los vinos de la denominación de origen calificada y se encuentre inscrito en ésta (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino)”. (**)
Vino de la tierra	IGP (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15, 16). Reglamento UE 401/2010	“Requisitos para la utilización de la mención tradicional “vino de la tierra” acompañada de una indicación geográfica: 1. En la regulación de las indicaciones geográficas de los productos citados en el artículo 1 deberán tenerse en cuenta, al menos, los siguientes aspectos: a) categoría o categorías de vino a los que es aplicable la mención, b) nombre de la indicación geográfica a emplear, c) delimitación precisa del área geográfica comprendida, d) indicación de las variedades de vid aptas, e) la graduación alcohólica volumétrica natural mínima de los diferentes tipos de vino con derecho a la mención, f) una apreciación o una indicación de las características organolépticas, g) deberá señalarse el sistema de control aplicable a los vinos, que deberá realizar un organismo público o privado. 2. La utilización de una indicación geográfica para designar vinos resultantes de una mezcla de vinos procedente de uvas cosechadas en áreas de producción diferentes estará admitida si el 85 %, como mínimo, del vino procede del área de producción de la que lleva el nombre” (Ley 24/2003 de la Viña y del Vino; Real Decreto 1126/2003).
Vino dulce natural	DOP (3). Reglamento UE 401/2010	Las menciones específicas tradicionales, «vino dulce natural», se reservan a los vinos de licor con denominación de origen protegida: 1) obtenidos a partir de vendimias procedentes, en un 85 % como mínimo, de las variedades de vid cuya lista figura en el apéndice 3, 2) procedentes de mostos con una riqueza natural inicial en azúcares de 212 g/l como mínimo, 3) obtenidos, con exclusión de cualquier otro aumento artificial del grado alcohólico natural, mediante adición de alcohol, de destilado o de aguardiente, contemplados en el anexo IV, punto 3, letras e) y f), del Reglamento (CE) no 479/2008. Anexo III, letra B, apartado 6, del Reglamento (CE) nº 606/2009 de la Comisión.
Vino generoso	DOP (3). Reglamento UE 401/2010	“La mención específica tradicional «vino generoso», en el caso de los vinos de licor, queda reservada a los vinos de licor secos con denominación de origen protegida elaborados total o parcialmente bajo velo y: 1) obtenido a partir de uva blanca procedente de las variedades de vid Palomino de Jerez, Palomino fino, Pedro Ximénez, Verdejo, Zalema y Garrido Fino, 2) ofrecido al consumo con dos años de edad media de maduración en toneles de roble”. Anexo III, letra B, apartado 6, del Reglamento (CE) nº 606/2009 de la Comisión.
Vino generoso de licor	DOP (3). Reglamento UE 401/2010	“La mención específica tradicional «vino generoso de licor» queda reservada al vino de licor con denominación de origen protegida: 1) obtenido a partir de «vino generoso» contemplado en el punto 8, o de vino bajo velo apto para dar tal «vino generoso», que haya sido objeto de una adición bien de mosto de uva pasificada al que se le ha añadido alcohol neutro de origen vitícola para impedir la fermentación, bien de mosto de uva concentrado rectificado, bien de «vino dulce natural», 2) ofrecido al consumo con dos años de edad media de maduración en toneles de roble”. Anexo III, letra B, apartado 6, del Reglamento (CE) nº 606/2009 de la Comisión.

Fuente: elaboración propia, con datos del Anexo del Reglamento UE 401/2010 y RD 1363/2011.

* Los números corresponden a la tipología vitícola de la tabla 3.1.

(**) Otros requisitos legales están previstos en la normativa antes mencionada y en otras normativas.

3.1.2. Breve repaso normativo.

El vino es uno de los productos que ha tenido más regulación a lo largo del tiempo, desde 1932 han estado diferentes normas en vigor que han modelado su producción, y distribución. Así, lo detallan Castillo, Compés y García (2014, p 272):

La regulación vitivinícola es una de las más antiguas que existen en el sector agroalimentario. Si bien en su origen estuvo muy ligada al control de

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

las superficies y la preservación de la integridad del vino, con el tiempo se ha ido extendiendo hasta llegar a abarcar todos los eslabones de la cadena que va de la uva a la copa –incluida la distribución–, hasta no dejar casi nada fuera.

El primer ejercicio normativo aparece con la llegada del Estatuto del Vino de 1932, en el que se intenta por primera vez la regulación completa del sector. En él se instauran por primera vez las denominaciones de origen.

El inexorable paso del tiempo y los cambios en el consumo y la tecnología, además de la evolución del entorno, obligó a una adaptación normativa dando lugar a la Ley 25/1970, de 2 de diciembre, el nuevo Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes.

Por otra parte, los acontecimientos que ocurrieron en España a mediados de la década de los setenta del siglo XX, así como posteriormente, con la promulgación de la Constitución Española, el Estado de las Autonomías y la incorporación a la Comunidad Europea, cambió completamente el entorno. Se produjeron dos efectos tal vez antepuestos, por una parte una descentralización en las comunidades autónomas de las competencias en la materia, pero al mismo tiempo, por otra parte, una aceptación del acervo comunitario y la supremacía de sus normas sobre el ordenamiento jurídico interno. También es de reseñar que el hecho de no contar con una organización común de mercado (OCM) para el vino hasta 1999, ha dificultado la gestión efectiva del sector y ocasionado que su regulación haya resultado realmente compleja.

En la actualidad es variada la normativa que afecta al sector, siendo la principal la ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino, donde se analiza y establecen los elementos básicos que contemplan el desarrollo de la actividad vitivinícola en nuestro país. Aunque el desarrollo normativo complementario ha sido amplio desde entonces y puede consultarse en la página web del MAPAMA (2018) (http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/sector_vitivinicola.aspx).

Dos instrumentos han ido regulando el mercado del vino y la estructura de producción vitivinícola desde la Unión Europea, la Política Agraria Común (PAC) y la Organización Común de Mercado (OCM). La primera tiene un carácter generalista y la segunda un carácter sectorial. La evolución de ambas a lo largo del tiempo no ha tenido siempre los mismos objetivos y se ha visto modificada por entornos cambiantes, las sucesivas crisis, la situación de los sectores, la importancia y peso de los diferentes países en la gestión europea, los acuerdos de comercio y el desarrollo de la actividad en los países emergentes.

La normativa es compleja y amplia y resulta aconsejable un repaso en el tiempo para entender la evolución del sector (Castillo, Compés y García, 2014). En la tabla 3.3 se realiza un resumen de la misma.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Tabla 3.3. Evolución de la normativa comunitaria que ha afectado al sector vitivinícola.

Año	
1970 OCM	CEE compuesta por seis países, entre ellos Francia e Italia. Filosofía basada en la libertad al productor y control de las plantaciones. Mayoría de vinos de mesa. La política se centra en un control de la cantidad ofrecida para asegurar rentas a los productores.
1976 Reglamento	En esa misma línea se aprueba el reglamento que contempla primas de arranque, derechos de plantación, el arranque de superficies. En 1984 se añadió una destilación obligatoria.
1987 segunda OCM del vino	Ya estaban en la Unión Europea, España y Portugal, se acentúa la política de arranque y la subvención a precios muy bajos a la destilación obligatoria.
1992. Primera gran reforma de la PAC	El vino quedó fuera.
1994 a 1996	Importantes sequías, que favorecen la consecución de precios más altos, el mercado mejora.
1999 tercera OCM del vino	Se mantienen los derechos de plantación, y la prohibición de aumento de plantaciones, pero se flexibiliza la política de destilación obligatoria. Ayudas a la reconversión y reestructuración del viñedo. Permite la transformación en regadío de amplias zonas de cultivo provocando una mejora del rendimiento sobre todo en Castilla La Mancha. Esta OCM pierde un tanto el carácter restrictivo del aumento de producción y evoluciona hacia una mejora de los rendimientos y la modernización. Seguramente influenciada por la irrupción con fuerza en el mercado de los denominados vinos de países emergentes o nuevo mundo, que empiezan a tomar buenas posiciones en el mercado.
2000	El mercado empieza un ciclo bajista que replantea la OCM recién estrenada.
2003 reforma de la PAC	No se contempla reforma en la OCM del vino, en un momento de excedentes y bajos precios.
2008 OCM	El objetivo es aumentar la competitividad, a nivel global se eliminan las medidas de intervención en el mercado, control de la producción con arranques primados, y diseño de un plan de liberalización de los derechos de plantación para el periodo 2015 a 2018. A nivel país se permite una cierta independencia con el Plan Nacional de Apoyo, que permite a cada país elegir entre un conjunto de medidas.
2013 OCM actual. Reglamento (UE) nº 1308/2013	Muy en línea con la OCM de 2008 se persigue mejorar la competitividad del sector, y se permite el aumento de superficies, de hasta un 1% anual, hasta el 2030. Se hace hincapié en la promoción, comercialización, reestructuración y reconversión. La OCM estima que se producirá un progresivo aumento de la demanda mundial, se apoya la innovación de nuevos productos.

Fuente: Castillo, Compés y García, 2014, ampliado con OCM 2013 por el autor.

La aplicación de la OCM aprobada en el 2008 y la posterior de 2013, han venido acompañadas de un momento de grave crisis económica general y en especial en nuestro país, pero al margen de esa circunstancia se destacan dos efectos contradictorios. Por una parte las ayudas al arranque de viñedo, y por tanto dirigidas a una disminución de la producción.

Por otra, los planes denominados de reestructuración y reconversión (R&R) dirigidos a un aumento de la eficiencia, que ha supuesto el aumento del rendimiento de las explotaciones, mejora de plantaciones, variedades, puesta en regadío etc. La tabla 3.4 presenta la combinación de efectos para los tres principales países productores.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Tabla 3.4. Cálculo comparativo de los efectos contrapuestos que supone, la pérdida de producción por el arranque de viñedo y el incremento de la producción por los planes de reestructuración y reconversión.

Impacto en miles de hectolitros	Pérdida de producción anual ocasionada por los planes de arranque.	Incremento de la producción anual ocasionada por los planes de reestructuración y conversión.
España	-11.500	+16.000
Francia	-7.000	+500
Italia	-10.500	+4.000

Fuente: Castillo, Compés y García, 2014. (Estimación Arranque periodo 1990-2011. Estimación R&R periodo 1990-2008).

Como se observa en la tabla 3.4, los dos planes en su conjunto (arranque de viñas y reestructuración) han tenido un efecto de incremento de la producción en España, que se ha plasmado en un cambio de viñas antiguas de menor rendimiento, a explotaciones más modernizadas y de mayor rendimiento. La última reforma permite, a partir de 2016, el incremento de las superficies y elimina de manera casi total, sujeto a planes nacionales y excepciones, los dos elementos claves de control de los excedentes, que eran la destilación voluntaria y la utilización de mostos concentrados. El conjunto de estas medidas lleva a una clara liberalización del mercado y abandona los objetivos iniciales de protección de las primeras OCM. Seguramente no ha sido ajeno a todo ello la irrupción en los últimos años de los vinos de los países emergentes donde premian políticas de producción más laxas, más modernas y dirigidas a ampliar la producción de litros y su introducción en el mercado (Castillo, Compés y García, 2014).

Así pues, este nuevo giro en el marco normativo del sector del vino europeo, coloca al sector frente al mercado global. Allí tendrá que ser competitivo y adaptarse, aportando un mayor valor, a unos costes ajustados a la realidad de su producto. Ello obligará a las empresas a reforzar los elementos que favorecen sus estrategias de mercado, estimular nuevas líneas y modelos de negocio adaptados a los cambios: productos, formatos, comercialización, cadena de valor, etc. Entre ellos cabe mencionar algunos posibles ejemplos como, vinos con menos graduación, vinos ecológicos, vinos sin alcohol, etc. (COGEA, 2014).

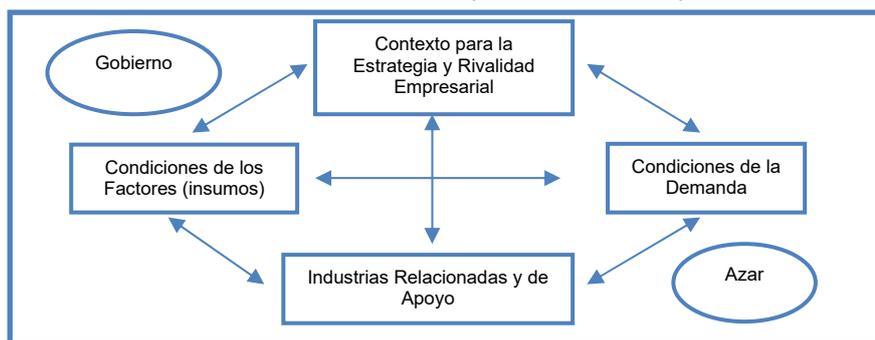
3.2. Análisis de la competitividad del sector vitivinícola de España

El estudio de la competitividad a nivel sector de España, lo realizaremos con el tipo de análisis presentado en el punto 2.3 de esta tesis, y que aquí se ampliará, conocido como el Diamante de Porter (1990). Esta metodología ha sido utilizada por COGEA (2014) en el estudio sobre la competitividad de los vinos europeos, auspiciado por la Unión Europea. Para Porter (1990), las empresas de un país que tienen ventaja competitiva son aquellas que disponen de economías de escala, ventajas tecnológicas y productos diferenciados, fruto de la mejora y la innovación competitiva. La respuesta a la pregunta de por qué un país alcanza la ventaja competitiva, se encuentra en los seis elementos que aparecen en el gráfico 3.1.

Las condiciones de los factores se refieren a los factores de producción, y se incluyen en ellos recursos tales como: humanos, físicos, de conocimiento, de capital e infraestructura. En ellos se distingue entre básicos y avanzados. Los básicos, comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada o semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Los factores avanzados, creados frecuentemente sobre los anteriores, comprenden la

infraestructura digital, el personal altamente especializado e institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas.

Gráfico 3.1. Modelo del diamante de la competitividad definido por Porter.



Fuente: Porter, 1990.

Las condiciones de la demanda, describen la naturaleza de las necesidades del comprador del mercado interior. En ella se contemplan su tamaño, sus pautas de crecimiento y la internacionalización de la demanda interior. La demanda interior es importante porque brinda a las empresas una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros.

Industrias relacionadas o de apoyo (sectores conexos y auxiliares). Se refiere a la presencia en el país de sectores proveedores o industrias relacionadas que sean internacionalmente competitivos. Diferencia entre la ventaja competitiva en sectores proveedores, referida a los proveedores que van detrás en la cadena de producción-consumo, y por otra parte, hace referencia a la ventaja competitiva por sectores auxiliares, aquellos en los que la empresa puede coordinar o compartir actividades de la cadena de valor o productos complementarios.

La estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, para Porter (1990) "es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior". Y se diferencia entre la estrategia y estructura de las empresas domésticas, sus metas, incluyendo motivación de empleados y directivos, y finalmente la rivalidad doméstica, como un elemento positivamente relacionado con la ventaja competitiva de un sector.

El azar o la casualidad, hace referencia a intervenciones casuales, crisis en los mercados de insumos, cambios en los mercados financieros, tipo de cambio, cambios insospechados en la demanda, decisiones políticas de los gobiernos y guerras.

El papel del Gobierno, tiene en cuenta, las subvenciones, intervenciones en el mercado de capitales, política educativa, marco normativo, etc.

En los puntos siguientes se van a desarrollar los elementos que configuran el Diamante, aplicado al sector vitivinícola de España, siguiendo la metodología propuesta por Porter (1990) y utilizada por COGEA (2014) en el estudio de la competitividad de los vinos europeos.

3.2.1. Condiciones de los factores productivos

En el análisis de los factores productivos del sector vitivinícola español, se incluirán la evolución en los últimos años de, la superficie plantada, la cantidad producida, el

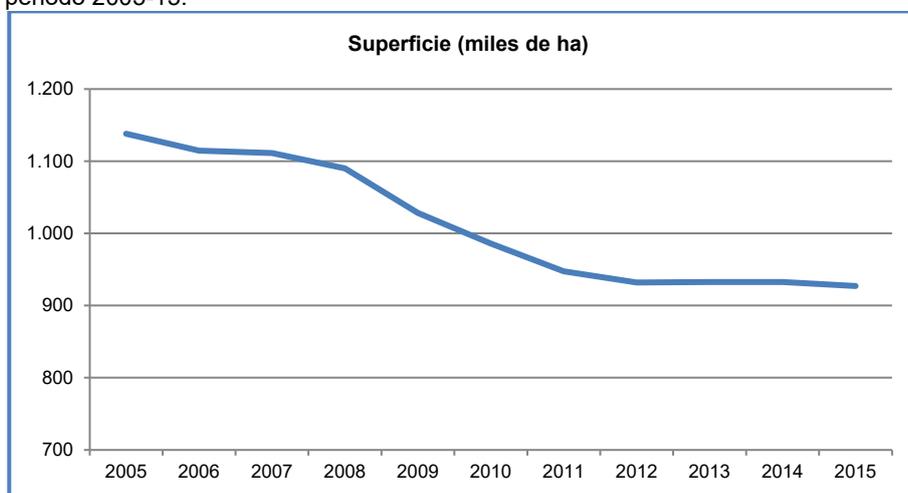
CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

precio de la tierra y el valor de la producción. Entendiendo que son estas variables las que expresan la evolución y estructura de la producción, así como su estrategia y la orientación a la exportación.

3.2.1.1 Superficie y producción

Uno de los elementos característicos y que es tónica general de la evolución en España y en los principales países productores de vino, ha sido la disminución de la superficie plantada. Los planes fomentados desde la Unión Europea de restructuración y arranque, desde 1970, han buscado la disminución de superficies. El objetivo de estas medidas era reducir las cantidades producidas y permitir una mayor renta de los agricultores. Este modelo, ha cambiado de tendencia con las OCM de 2008 y 2013. En ellas se permite un aumento de la superficie plantada, al considerar que se había eliminado gran parte de la viña menos productiva, y para detener la paulatina incursión en los mercados de los denominados países del nuevo mundo: Argentina, Chile, Australia, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Estados Unidos. España ha visto reducida la superficie dedicada a la viña que ha pasado, de 1,138 millones de hectáreas en 2005, a 0,927 millones de hectáreas en 2015 (ver gráfico 3.2).

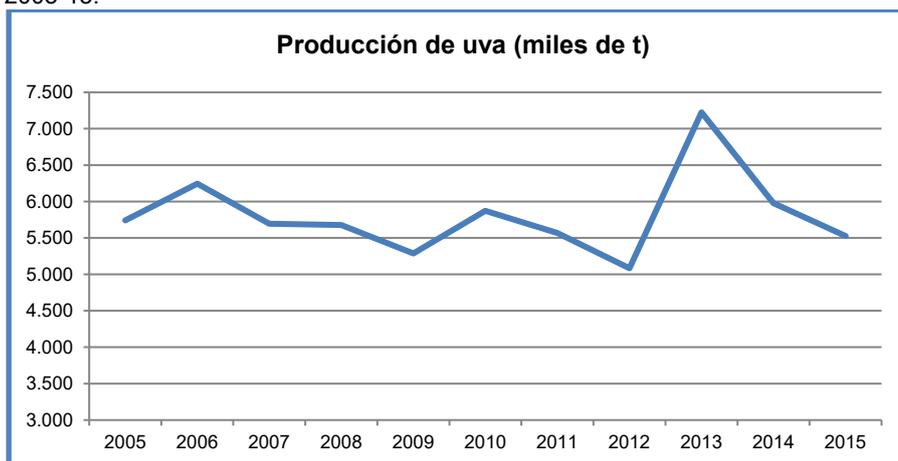
Gráfico 3.2. Evolución de la superficie de viñedo de uva para transformación, en el periodo 2005-15.



Fuente: MAPAMA (2018a).

Por otra parte, los rendimientos por hectárea han aumentado debido a las mejoras en las plantaciones y a la introducción del regadío. Con ello la producción de uva en miles de toneladas ha sido de 5.741,7 en 2005, y de 5.525,8 en 2015, ver gráfico 3.3, habiendo aumentado el rendimiento de 53,5 qm/ha a 63,8 qm/ha (MAPAMA, 2018a). (El Quintal métrico (qm) corresponde a 100 kilogramos).

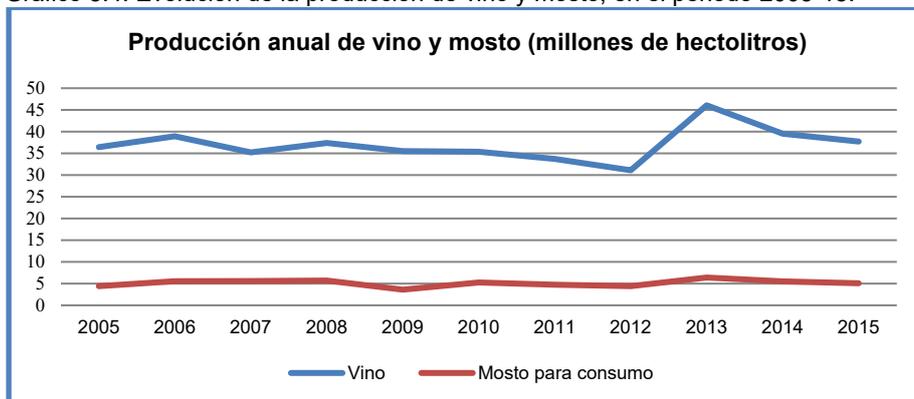
Gráfico 3.3. Evolución de la producción de uva para transformación, en el periodo 2005-15.



Fuente: MAPAMA (2018a).

La producción de vino en el periodo estudiado, se incrementa un 3,4% desde los 36,4 millones de hectolitros de 2005 hasta los 37,7 millones de hectolitros de 2015 (MAPAMA, 2018a). Se constata pues cómo el aumento en los rendimientos por hectárea, ha compensado la disminución de la superficie cultivada, y situando a España algo por debajo de los 40 millones de hectolitros anuales, siempre teniendo en cuenta las variaciones en la cantidad debida a los efectos climatológicos anuales. El volumen de mosto se estabiliza alrededor de los 5 millones de hectolitros lo que supone un 13% de la producción de vino, los datos pueden verse con más detalle en el gráfico 3.4.

Gráfico 3.4. Evolución de la producción de vino y mosto, en el periodo 2005-15.

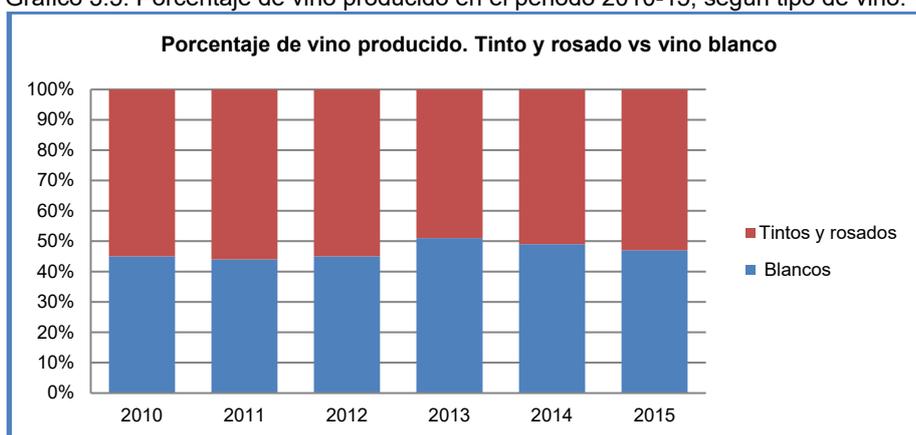


Fuente: MAPAMA (2018a).

Por lo que respecta a la tipología de vinos producidos se pueden señalar una serie de pautas que se mantienen en los últimos cinco años. Por una parte, el vino blanco aumenta su peso del 45% en 2010 hasta el 47% en 2015 (ver gráfico 3.5).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

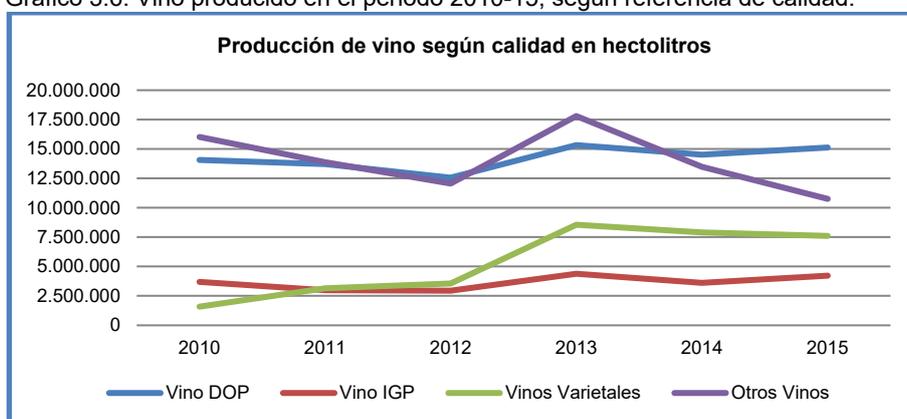
Gráfico 3.5. Porcentaje de vino producido en el periodo 2010-15, según tipo de vino.



Fuente: MAPAMA (2018a).

Al mismo tiempo, en ese mismo periodo se produce una interesante evolución del vino según su referencias de calidad, mientras DOP e IGP presentan unos valores mantenidos, aumentan de una manera muy importante los vinos varietales y disminuye el vino sin ninguna reseña de calidad (ver gráfico 3.6).

Gráfico 3.6. Vino producido en el periodo 2010-15, según referencia de calidad.



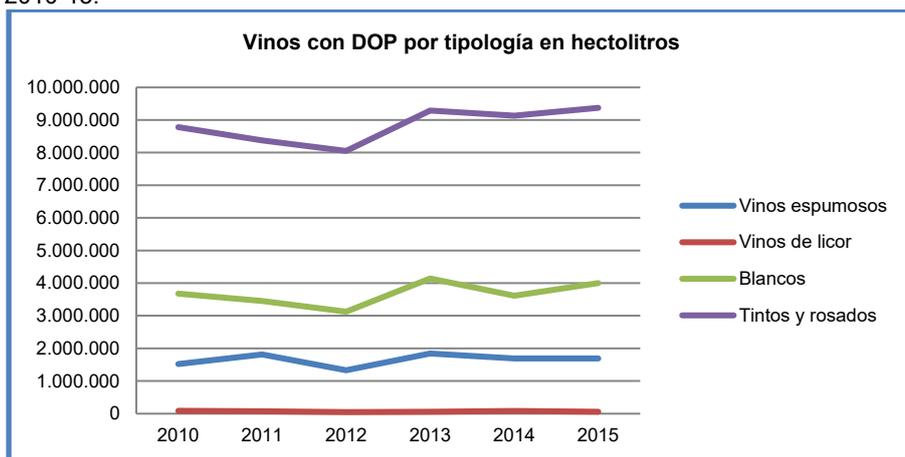
Fuente: MAPAMA (2018a).

Con respecto a su distribución porcentual, se percibe el mantenimiento del vino con DOP sobre el 40% y del vino con IGP sobre el 10%, y el aumento de los varietales en detrimento de los denominados otros vinos (MAPAMA, 2018a).

El volumen de los vinos producidos con DOP registra un ligero ascenso en todas las tipologías (gráfico 3.7) con una mayor importancia porcentual del vino tinto y rosado, seguido del blanco y del espumoso, siendo prácticamente residual el vino de licor.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

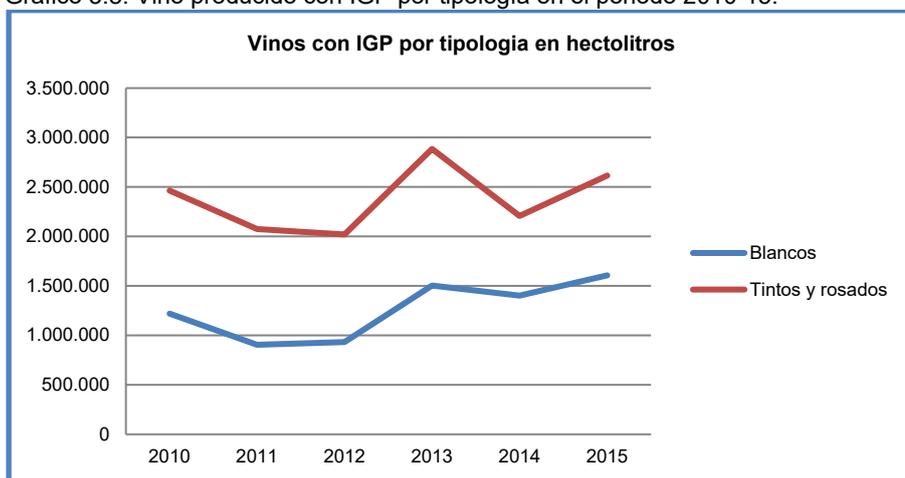
Gráfico 3.7. Vino producido con denominación de origen por tipología en el periodo 2010-15.



Fuente: MAPAMA (2018a).

En referencia al vino producido y destinado a ser comercializado a través de IGP, se observa la mayor importancia del vino tinto y rosado, aunque su brecha con el vino blanco se va reduciendo en el periodo estudiado (gráfico 3.8), alcanzando el vino blanco casi el 40% del total en 2015.

Gráfico 3.8. Vino producido con IGP por tipología en el periodo 2010-15.

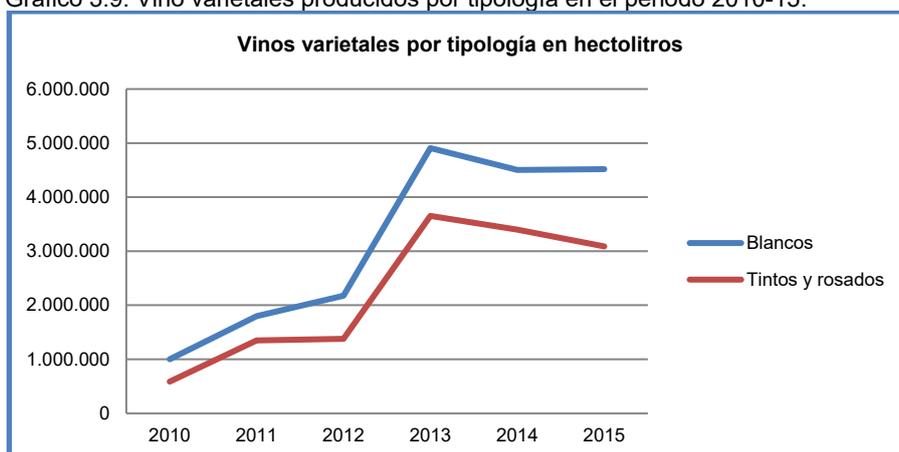


Fuente: MAPAMA (2018a).

Los vinos varietales son los que más han crecido en el periodo estudiado, pasando de un 4% a un 20% del total del vino producido en España (MAPAMA, 2018a), su crecimiento en hectolitros puede observarse en el gráfico 3.9. Es en esta tipología donde el porcentaje de vino blanco se impone al de tintos y rosados, situándose sobre el 60%, circunstancia que no sucede con los vinos de DOP e IGP.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

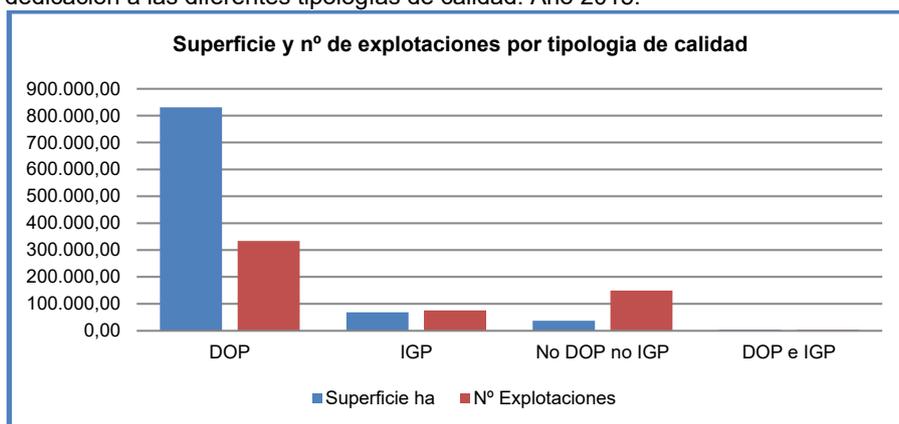
Gráfico 3.9. Vino varietales producidos por tipología en el periodo 2010-15.



Fuente: MAPAMA (2018a).

La realidad del sector productivo vitivinícola, puede ser observada a través de los datos de la Encuesta del Viñedo de 2015, realizada por el MAPAMA (2017). En el gráfico 3.10 se pueden ver los valores absolutos de superficie y de número de explotaciones en función de su dedicación a las diferentes tipologías de calidad, destacando la importancia de las explotaciones dedicadas al cultivo de viña con DOP, tanto en el número de explotaciones como en cuanto a superficie total. Así mismo, destaca el número de las explotaciones fuera de DOP e IGP, aunque su superficie total sea menor.

Gráfico 3.10. Superficie en hectáreas y número de explotaciones según su dedicación a las diferentes tipologías de calidad. Año 2015.



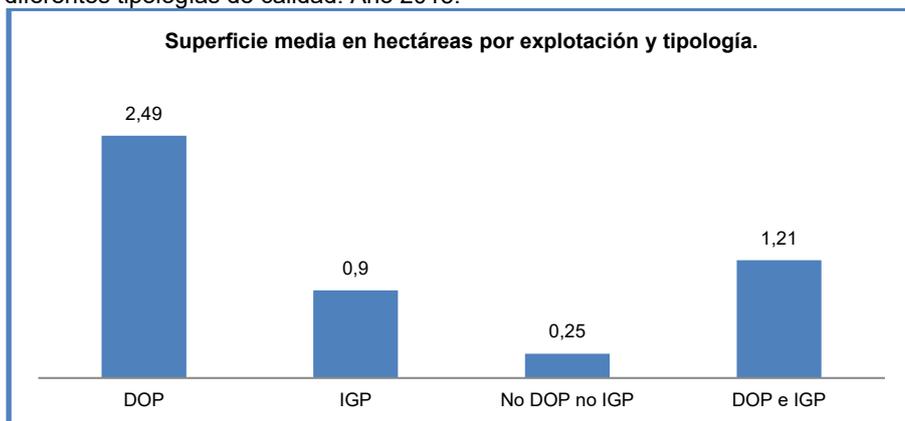
Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

El tamaño de las explotaciones difiere según su destino en cuanto a tipología de calidad. Así las dedicadas a DOP tienen un tamaño medio mayor y las que trabajan fuera de DOP e IGP presentan un tamaño medio inferior, como puede observarse en el gráfico 3.11. Se puede inferir a la vista de los datos, que cuanto mayores son las explotaciones, mayor tendencia tienen a formar parte de una DOP, mientras que

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

para las explotaciones pequeñas parece no existir incentivos para formar parte de las mismas.

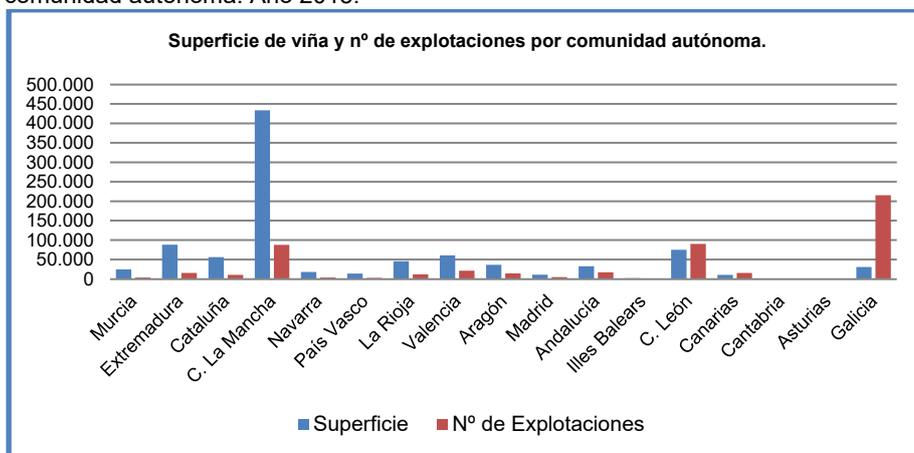
Gráfico 3.11. Superficie y número de explotaciones según su dedicación a las diferentes tipologías de calidad. Año 2015.



Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

La distribución de la superficie dedicada al cultivo de la viña y el número de explotaciones varía en función de las diversas comunidades autónomas. Con respecto a la superficie destaca Castilla-La Mancha con 433.616 hectáreas, el 46,1% del total nacional (MAPAMA, 2017), y por encima de países como USA, Argentina, Irán, Chile, Rumania y Portugal (OIV, 2017). En relación al número de explotaciones es la Comunidad Autónoma de Galicia, con 215.240, la más importante y supone el 41.6% del total nacional (MAPAMA, 2017). La distribución por comunidades autónomas puede verse en el gráfico 3.12.

Gráfico 3.12. Distribución de la superficie de viña y el número de explotaciones por comunidad autónoma. Año 2015.



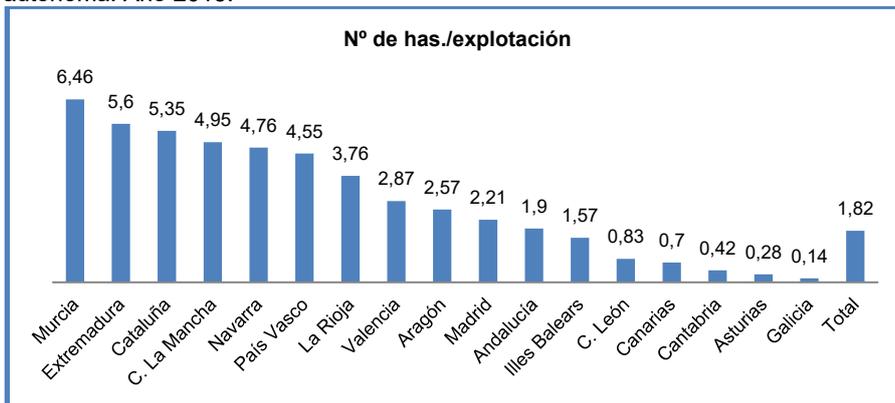
Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

Aunque la media de superficie por explotación es de 1,82 hectáreas, hay importantes diferencias entre las distintas comunidades (gráfico 3.13). Murcia y

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Extremadura son las que tienen el mayor tamaño medio de explotación mientras, mientras Asturias y Galicia tienen el menor.

Gráfico 3.13. Tamaño medio de las explotaciones en hectáreas por comunidad autónoma. Año 2015.



Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

El gráfico 3.14 presenta el mapa de la distribución de los tamaños de explotación en España.

Gráfico 3.14. Distribución del tamaño medio de las explotaciones por comunidades autónomas. Año 2015.



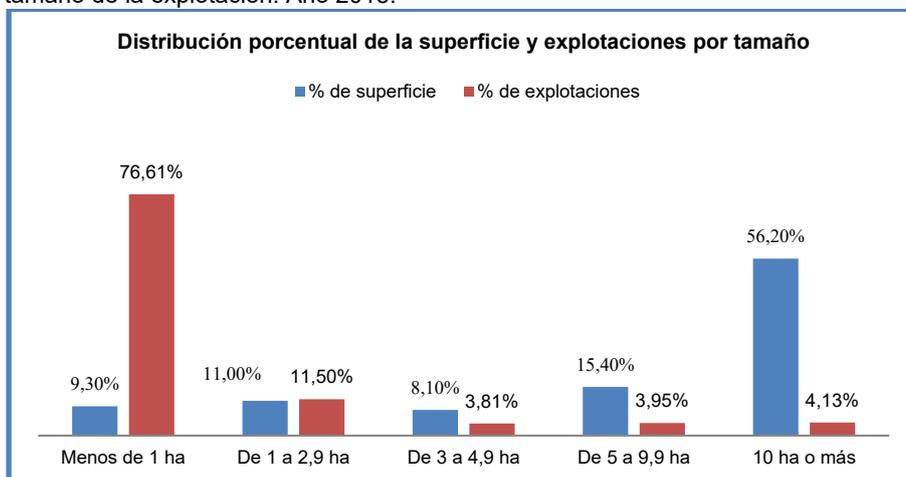
Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

Por lo que respecta a la distribución de las explotaciones por tamaño y superficie, puede observarse en el gráfico 3.15 cómo las explotaciones con diez o más

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

hectáreas aportan el 56,2% de la superficie vitivinícola, a pesar de suponer únicamente el 4,1% del total de las explotaciones. Si utilizamos la ley del 80-20, las explotaciones con más de 3 hectáreas, aportan el 80% de la superficie total y suponen el 11,9% de las explotaciones. Existe por tanto una importante desigualdad y un gran número de explotaciones que apenas aportan superficie. Esta circunstancia es especialmente importante en Galicia con un gran número de explotaciones de reducido tamaño.

Gráfico 3.15. Distribución porcentual de la superficie y las explotaciones por tamaño de la explotación. Año 2015.



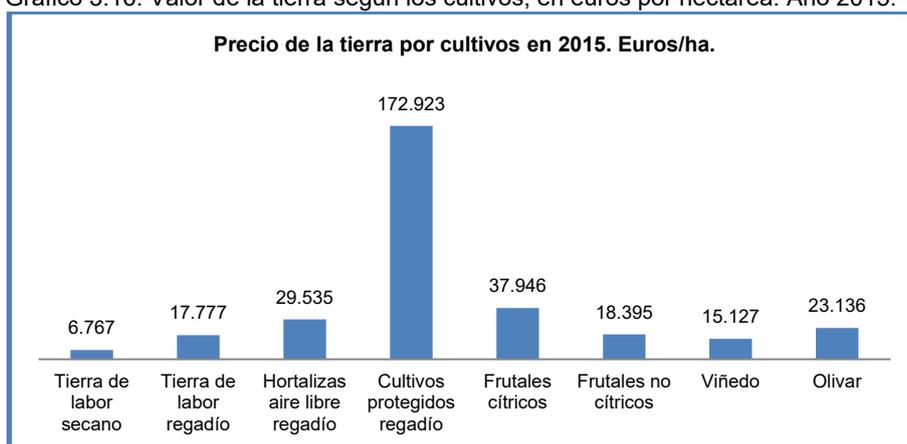
Fuente: elaboración propia con los datos de la Encuesta del Viñedo 2015 (MAPAMA, 2017).

3.2.1.2. Precio de la tierra

La tierra es el principal elemento de producción del sector vitivinícola, por lo que representa de sustento de la planta de la viña, que a su vez permite el crecimiento de la uva y su posterior transformación en vino. Sus características edafológicas y climáticas determinarán su habilidad para producir, su ubicación geográfica permitirá su pertenencia a DOP o IGP y su localización definirá la posibilidad de regadío. El precio de la tierra dedicada a viñedo, muestra el coste de oportunidad del factor tierra para viña y permite su comparación con otras opciones de cultivo. El gráfico 3.16 presenta una comparación de los precios medios de la tierra según sus cultivos, para el año 2015. En el mismo se puede apreciar el bajo valor de la tierra de la viña, que solo supera a la tierra de labor en secano. Este dato pone de manifiesto que en general se destina para viña la tierra con muy pocos usos alternativos o de bajo coste de oportunidad.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

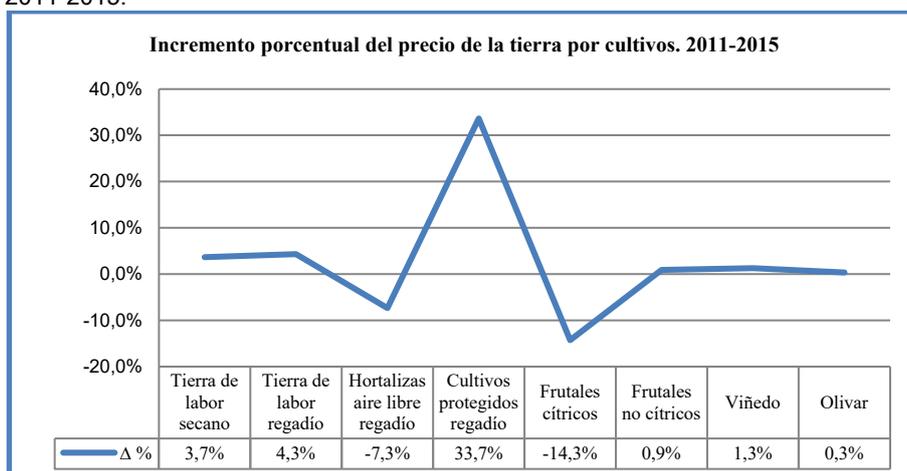
Gráfico 3.16. Valor de la tierra según los cultivos, en euros por hectárea. Año 2015.



Fuente: elaboración propia con los datos del Anuario de Estadística. Avance 2016 (MAPAMA, 2018a).

La evolución de los precios de la tierra por cultivos en los últimos cinco años, periodo 2011-2015, se puede observar en el gráfico 3.17, donde se aprecia que la tierra de viñedo presenta un leve crecimiento positivo del 1,3%. Si se tiene en cuenta que en ese mismo periodo, el IPC General Nacional (diciembre 2011 a diciembre 2015) ha aumentado un 2,1% (INE, 2018), significa que como media el precio de la tierra destinada a viñedo se ha devaluado.

Gráfico 3.17. Incremento porcentual del precio de la tierra por cultivos en el periodo 2011-2015.



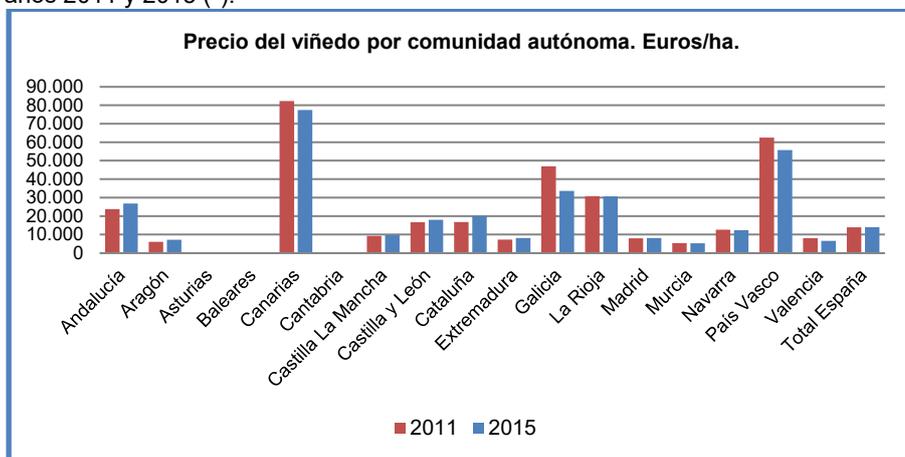
Fuente: elaboración propia con los datos del Anuario de Estadística. Avance 2016 (MAPAMA, 2018a).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Con el objetivo de analizar los precios de la tierra de viñedo por comunidad autónoma, se presentan los datos disponibles que hacen referencia al viñedo de transformación en secano (MAPAMA, 2018a), no se dispone de datos de Asturias, Cantabria ni de Islas Baleares.

En el gráfico 3.18 se pueden observar los valores del precio (euros/hectárea) de la tierra de viñedo por comunidad autónoma en los años 2011 y 2015. Siendo Canarias y el País Vasco las dos comunidades con mayores precios de la tierra.

Gráfico 3.18. Valor del viñedo de secano (€/ha.) por comunidad autónoma en los años 2011 y 2015 (*).

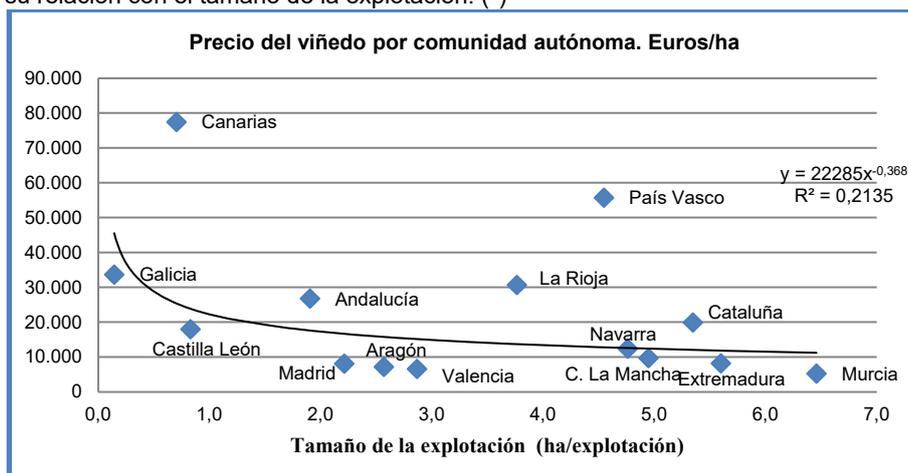


Fuente: elaboración propia con los datos del Anuario de Estadística. Avance 2016 (MAPAMA, 2018a).
* Sin datos de Asturias, Cantabria e Islas Baleares.

Poco se ha podido encontrar sobre los factores formadores del precio de la tierra de cultivo de viñedo, que podría estar modulado por la escasez del recurso. En ese sentido, el gráfico 3.19 presenta la relación entre el precio por hectárea y el tamaño de la explotación. Aun habiéndose encontrado una cierta correlación ($R^2= 0.213$), que indicaría que cuanto mayores son las explotaciones menor es el precio de la tierra y viceversa, resulta difícil defender que éste sea el elemento fundamental que defina el precio de la tierra de viñedo. La constatación de que sean Canarias y el País Vasco los lugares de mayor precio, o la posición de La Rioja, claramente por encima de la curva, introducen otros elementos como podrían ser, el valor del vino según el lugar geográfico de origen (DOP e IGP), la presión del factor turístico o el nivel de renta los que inciden sobre los precios de la tierra. Corroborando si así fuera ese elemento de producción conspicua que caracteriza a la elaboración de vino (Overton y Banks, 2015).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Gráfico 3.19. Valor del viñedo de secano (€/ha.) por comunidad autónoma (2015) y su relación con el tamaño de la explotación. (*)



Fuente: elaboración propia con los datos del Anuario de Estadística. Avance 2016 (MAPAMA, 2018a).
* Sin datos de Asturias, Cantabria e Islas Baleares.

3.2.1.3. Valor de la producción

No está disponible en las estadísticas del Ministerio el precio pagado por la uva en las bodegas transformadoras y no hemos encontrado estadísticas a nivel nacional con datos globales. Sí que existe información parcial como por ejemplo en la DOP La Rioja (Barco, 2018). Con objeto de mostrar la evolución de los precios de la producción, se muestran los precios pagados por litro de vino (gráfico 3.20). Aunque precio de uva y precio de vino deberían ir de la mano, no siempre ocurre así. Y al respecto Barco (2018, p.110) explica:

La primera de las lecciones aprendidas al observar las series de precios de la uva y del vino es que no siempre siguen comportamientos similares, como en teoría se podría esperar al considerar que el precio del vino debería cubrir el precio de la materia prima con la que se elabora (uva) y el coste de transformación. Estas diferencias de comportamiento se reflejan algún año a favor de la uva, (en este caso, a precios altos para la uva le corresponden precios bajos para el vino elaborado con la uva de ese año, o lo que es lo mismo, el precio de venta del vino es inferior al precio pagado por las uvas en esa campaña), y otros a favor del vino (cuando la uva se paga a menor precio que el vino elaborado con ellas).

Los factores formadores del precio del vino y de la uva no son exactamente los mismos ni se producen en el mismo momento, debido al desajuste que se produce entre el momento de la venta de la uva y del vino. En la tabla 3.5 pueden verse los factores formadores de los precios de uno y otro según Barco (2018).

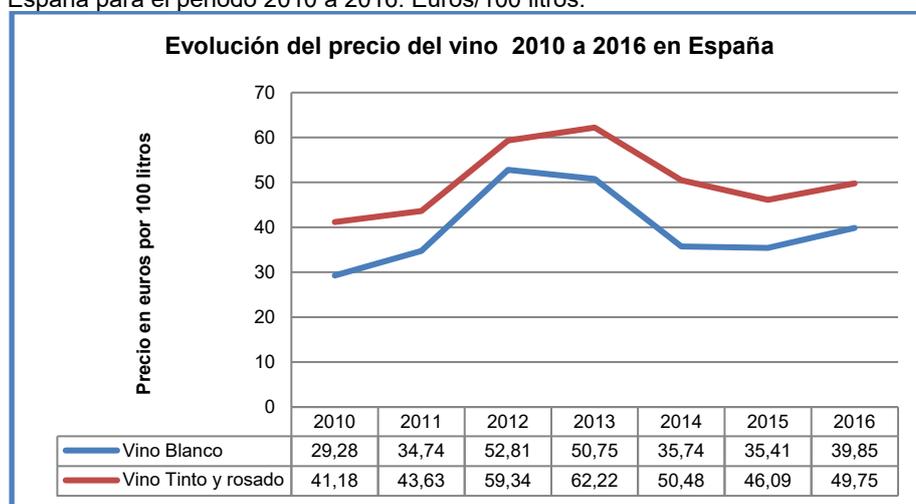
Tabla 3.5. Factores que influyen en la formación de los precios de la uva y el vino.

Factores que influyen en el precio de la uva	Factores que influyen en el precio del vino
Cosecha esperada	Expectativas de la próxima cosecha en primavera
Ventas de la campaña anterior	Ventas en los primeros meses del año
Existencias en poder de productores	Calidad para la crianza
Calidad de la cosecha	Estrategias empresariales
Expectativas del mercado crianza	
Nivel de existencias totales	
Estrategias empresariales	

Fuente: Barco (2018).

Con objeto de mostrar la evolución de los precios de la producción, se muestran los precios pagados por litro de vino (gráfico 3.20). El valor es un valor medio y se recoge la evolución en el periodo 2010 a 2016. Puede observarse como existe una tendencia al alza en el periodo observado, subiendo un 36% el vino blanco y un 21% el vino tinto y rosado. Aunque son importantes las fluctuaciones anuales son en gran parte debidas a las variaciones climáticas que determinan la cantidad cosechada de uva.

Gráfico 3.20. Evolución del precio del vino tinto y rosado y blanco, valores medios en España para el periodo 2010 a 2016. Euros/100 litros.



Fuente: elaboración propia con los datos del Anuario de Estadística. Avance 2016 (MAPAMA, 2018a).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El segundo elemento del modelo del Diamante (Porter, 1990) que vamos a analizar es el de las condiciones de la demanda. Las condiciones de la demanda interior, son fundamentales para entender el desarrollo competitivo de un país (Porter, 1990). Por otra parte, y puesto que gran parte de la producción española se dirige a la exportación, también se analizará la demanda mundial y su evolución. Así como la situación de los productos sustitutivos a nivel nacional.

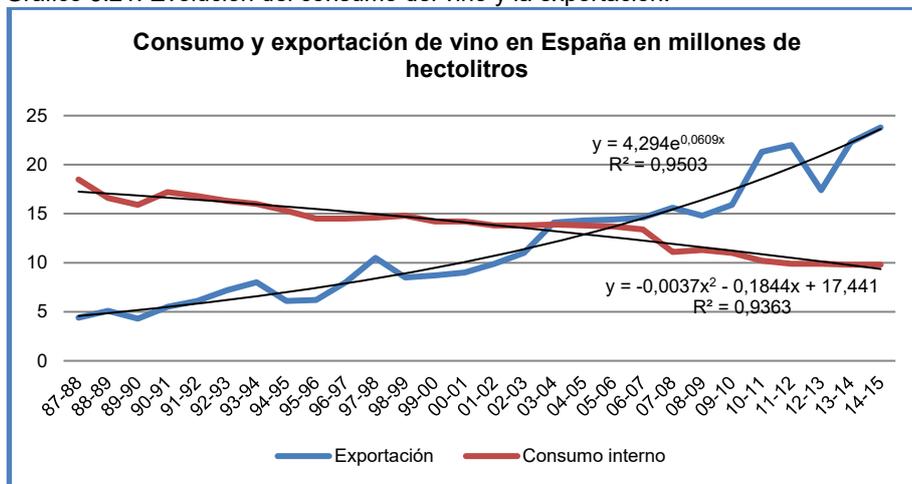
3.2.2.1. Demanda en España

La evolución del consumo del vino en España ha marcado una línea claramente descendente, desde los 18,5 millones de hectolitros de la campaña 87-88 a los 9,8

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

millones de hectolitros de la campaña 14-15. Esta tendencia también se ha observado, aunque no tan marcada, en los otros dos principales productores mundiales, Francia e Italia (Albisu y Zeballos, 2014). En el gráfico 3.21 se puede ver la evolución en España.

Gráfico 3.21. Evolución del consumo del vino y la exportación.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de OEMV (2016).

Este elemento es capital para entender la evolución del sector, que no ha tenido más remedio que volcarse hacia la exportación para compensar ese importante descenso del consumo nacional.

Se observa en los últimos años, una cierta estabilización del descenso, que parece fijar el consumo interior en torno a los nueve mil ochocientos (miles de hectolitros) y el consumo per cápita en los 25 litros por persona y año (ver gráfico 3.22).

Gráfico 3.22. Evolución del consumo per cápita en España.



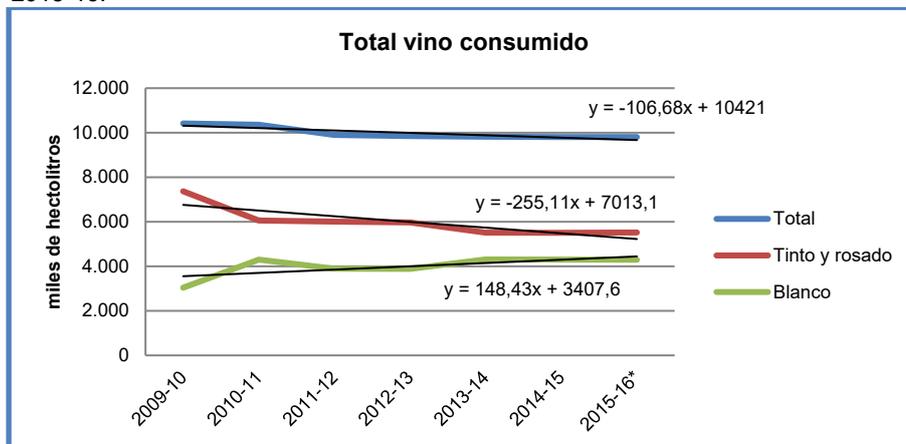
Fuente: OIV, 2017.

No en todos los tipos de vino se observa la misma evolución. Así, en el periodo estudiado, desde la campaña 2009-10 a la 2015-2016, el total disminuye un 6%, sin embargo el consumo de vino blanco aumenta un 41% (MAPAMA, 2018b). Parece observarse que existe una sustitución del vino tinto por el vino blanco, lo que supone

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

un cambio de gustos del consumidor, para Albisu y Zeballos (2014) relacionado con el cambio climático y la incorporación de nuevos consumidores, fundamentalmente mujeres y jóvenes. La tendencia queda reflejada en el gráfico 3.23.

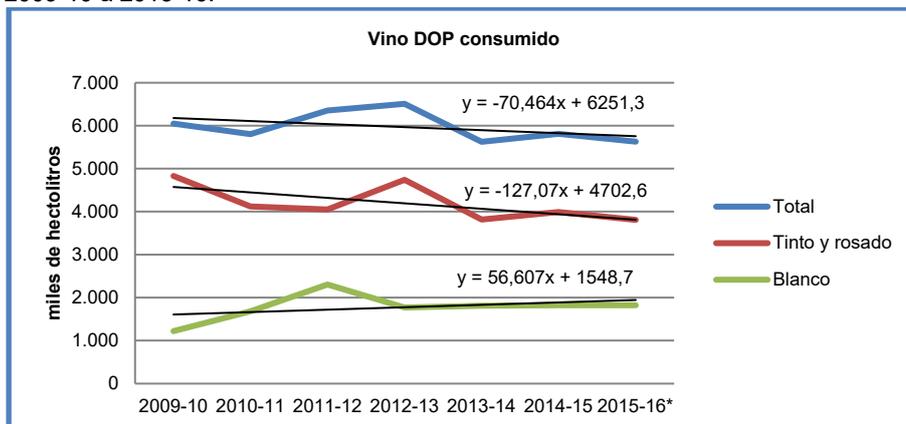
Gráfico 3.23. Evolución del consumo de vino en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.



Fuente: Balance del vino. MAPAMA (2018d).
*Año 2016, provisional.

El análisis de la evolución del consumo en España según los diferentes tipos de vino y calidad presenta diferentes tendencias. Así, con respecto al vino DOP, se percibe la misma tendencia, el total disminuye un 7% y el blanco aumenta un 49% (MAPAMA, 2018b). El gráfico 3.24 presenta la evolución en el periodo estudiado.

Gráfico 3.24. Evolución del consumo de vino de DOP en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.



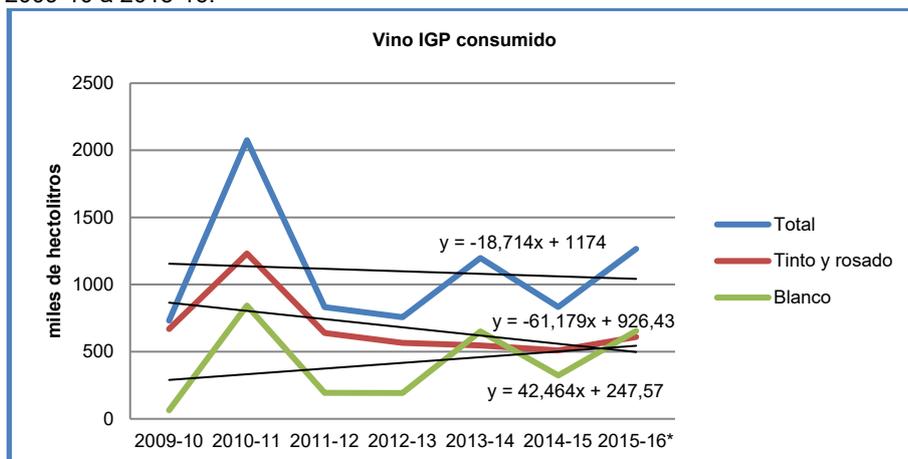
Fuente: Balance del vino. MAPAMA (2018d).
*Año 2016, provisional.

Por otra parte la evolución del vino de IGP se caracteriza por un marcado incremento del consumo, el total pasa de 733 miles de hectolitros a 1.265 miles de hectolitros (un 73%) y el vino blanco de 64 miles de hectolitros a 655 miles de

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

hectolitros (un 923%) (MAPAMA, 2018b). Su tendencia puede observarse en el gráfico 3.25.

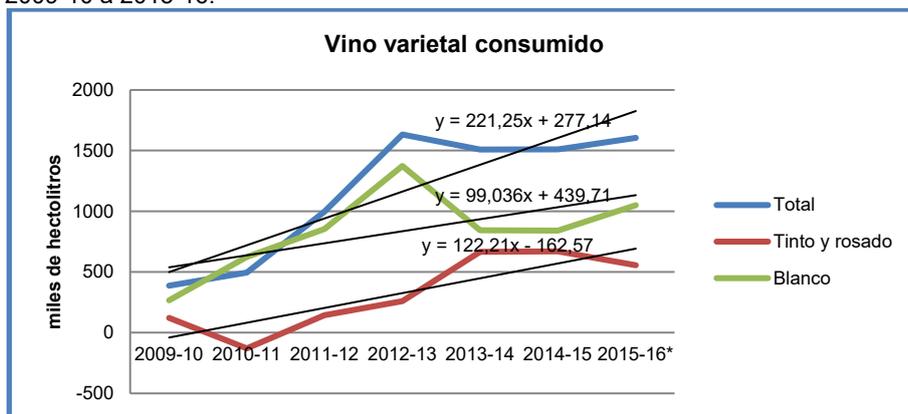
Gráfico 3.25. Evolución del consumo de vino de IGP en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.



Fuente: Balance del vino. MAPAMA (2018d).
*Año 2016, provisional.

Por lo que respecta a los vinos varietales, se observa un importante incremento, pasando de 387 miles de hectolitros a 1.606 miles de hectolitros (un 315%), aumentando en el caso del vino blanco de 266 miles de hectolitros a 1.050 miles de hectolitros (un 295%) (MAPAMA, 2018b). Su evolución puede verse en el gráfico 3.26.

Gráfico 3.26. Evolución del consumo de vino varietal en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.

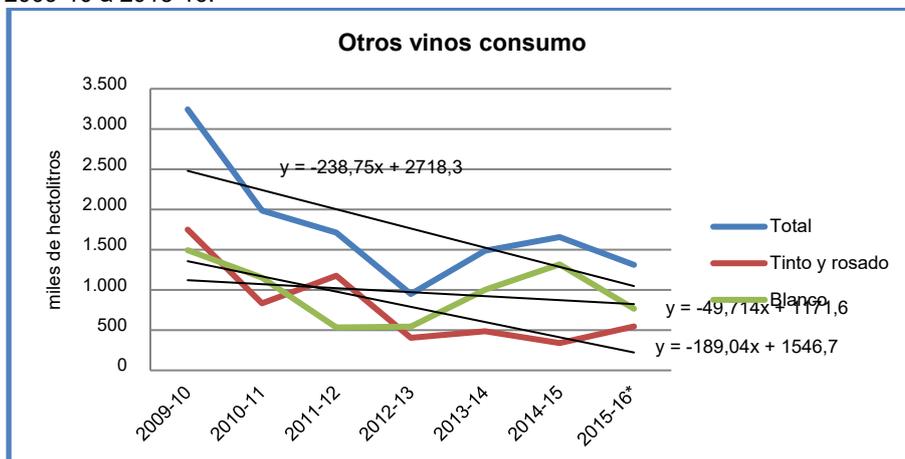


Fuente: Balance del vino. MAPAMA (2018d).
*Año 2016, provisional.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

De los datos anteriores se desprende que hay un ligero descenso del consumo global, que se manifiesta de igual forma en el vino de DOP, pero esta tendencia se rompe en los vinos de IGP y varietales que presentan importantes incrementos. El elemento que cierra el círculo del tipo de vino consumido es el que se recoge con el término “otros vinos”, que presenta un fuerte descenso. Su consumo ha pasado de 3.245 miles de hectolitros a 1.310 miles de hectolitros (un descenso el 60%) y en vino blanco de 1.495 miles de hectolitros a 765 miles de hectolitros (un 49% menos) (MAPAMA, 2018b). Su evolución puede verse en el gráfico 3.27.

Gráfico 3.27. Evolución del consumo de “otros vinos” en España. Campañas de 2009-10 a 2015-16.



Fuente: Balance del vino. MAPAMA (2018d).

*Año 2016, provisional.

El análisis de los datos nos permite matizar la tipología del descenso producido, en el periodo 2009-10 a 2015-16. Éste se produce en general en el vino pero se focaliza en “otros vinos” y en DOP. Es importante reseñar el importante avance del vino blanco, adscrito a las denominaciones de calidad, DOP e IGP, y en la diferenciación que ofrecen los vinos varietales. Es lo que podríamos denominar un cambio del mercado hacia productos más elaborados y ligeros, influido por los cambios de vida, la moda, el cambio climático y la incorporación de la mujer al consumo (Albisu y Zeballos, 2014).

3.2.2.2. Demanda Externa

El consumo mundial de vino está estabilizado en torno a los 240 millones de hectolitros. Habiendo tenido su máximo de consumo en los años previos a la crisis financiera mundial, donde llegó a alcanzar los 250 millones de hectolitros. El gráfico 3.28, muestra la evolución en el periodo 2005 a 2016.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

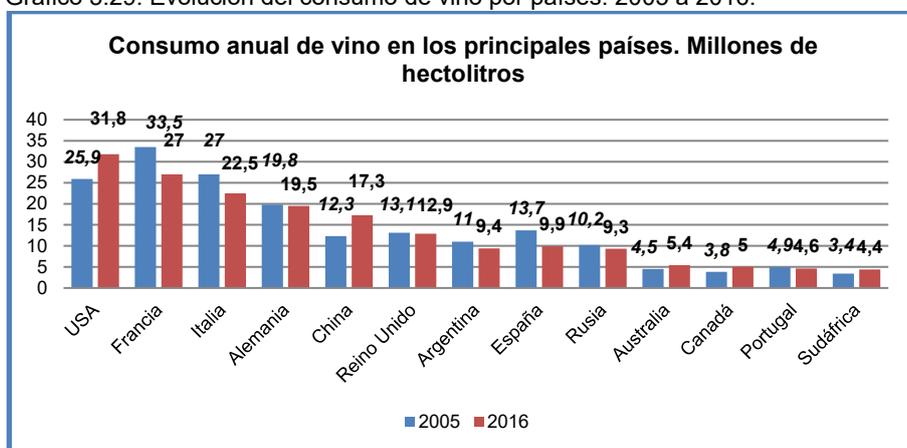
Gráfico 3.28. Evolución del consumo mundial de vino. 2005 a 2016.



Fuente: datos OIV (2017 y 2018). Año 2015 provisional, año 2016 previsión.

Estados Unidos es el país de mayor consumo, con 30,4 millones de hectolitros, seguido por Francia, Italia y Alemania. El análisis de los datos por países, en el periodo 2005 a 2016 (gráfico 3.29) muestra como los principales productores, Francia, Italia y España, han disminuido de forma muy importante su consumo, siendo USA, China, Australia y Canadá los países que incrementan su consumo.

Gráfico 3.29. Evolución del consumo de vino por países. 2005 a 2016.



Fuente: datos OIV (2017 y 2018). Año 2015 provisional, año 2016 previsión.

El estudio de los incrementos en los consumos en el periodo 2005 a 2016, y la evolución de la cuota de los diferentes países, muestra con claridad como los países productores tradicionales, del sur de Europa, disminuyen el consumo. España pierde un 27,7%, Francia un 19,4%, Italia un 16,7%, y Portugal un 6,2%. Por otra parte, los mayores crecimientos se producen en China 40,6%, Canadá 31,6% y Sudáfrica con un 29,4%. Esta misma evolución, puede observarse en la cuota (tabla 3.6), el mayor descenso se produce en Italia y Francia, y el mayor aumento en USA y China.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

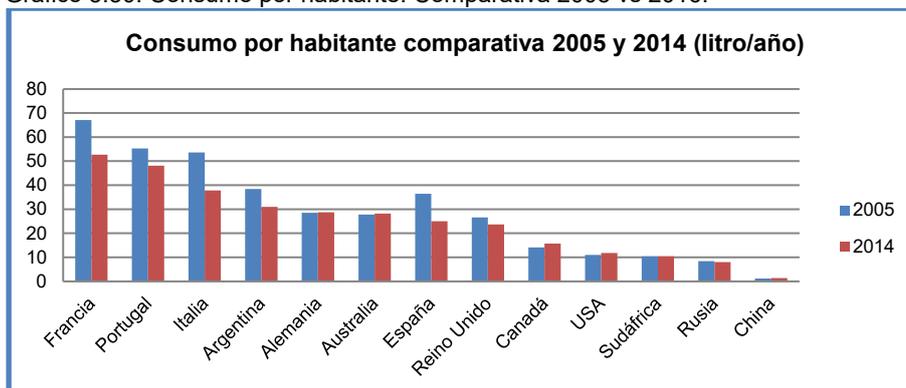
Tabla 3.6. Incremento de consumo por país, en cantidades y porcentaje, e incremento de la cuota. Periodo 2005 a 2016.

País	Incremento consumo		Incremento de la cuota
	Millones de hectolitros	%	
USA	5,9	22,78%	2,35%
Francia	-6,5	-19,40%	-2,83%
Italia	-4,5	-16,67%	-1,97%
Alemania	-0,3	-1,52%	-0,20%
China	5,0	40,65%	2,03%
Reino Unido	-0,2	-1,53%	-0,13%
Argentina	-1,6	-14,55%	-0,71%
España	-3,8	-27,74%	-1,63%
Rusia	-0,9	-8,82%	-0,41%
Australia	0,9	20,00%	0,36%
Canadá	1,2	31,58%	0,48%
Portugal	-0,3	-6,12%	-0,14%
Sudáfrica	1,0	29,41%	0,40%
Total Mundial	2,2	0,92%	

Fuente: elaboración propia a partir de los datos OIV (2017 y 2018). Año 2015 provisional, año 2016 previsión.

Otro elemento que puede explicar el desarrollo y la evolución de la demanda en el mundo es el consumo per cápita (gráfico 3.30). De nuevo, los países tradicionalmente consumidores disminuyen su consumo por habitante y se observa la incorporación de países con bajos valores, como China o Rusia. La capacidad de conseguir, por parte de las empresas vitivinícolas, unos buenos niveles de consumo per cápita en los países que se incorporan, sobre todo China, puede marcar su evolución en el sector. Francia sigue siendo el país con mayor consumo per cápita, seguido por Portugal, Italia y Argentina. Todos ellos, no obstante, van bajando sus niveles de consumo. Los países que más aumentan el consumo por habitante son USA y Canadá.

Gráfico 3.30. Consumo por habitante. Comparativa 2005 vs 2016.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos OIV (2017).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Las conclusiones que se pueden extraer del estudio del consumo mundial es que se producen dos movimientos contrapuestos. Por una parte, en los países tradicionalmente productores, como Francia, Italia y España, el consumo desciende de una manera muy importante. Por otra parte, en el resto de los países, más alejados de la cultura histórica del vino, el consumo crece. Se observa que los países europeos están en unos niveles donde el crecimiento va a ser más complicado pues su nivel de consumo per cápita está sobre los 20 litros por habitante y año. Por ejemplo, Alemania consume 28,7 y Reino Unido, 23,7 litros por habitante (OIV, 2017). Existe un gran número de países en los que sus niveles de consumo están muy alejados de los 10 litros/habitante y año, que es un valor en el que se sitúan USA, Canadá y Sudáfrica. Es en China (1,4 litros por habitante y año) y en otros países orientales, donde se pueden esperar los mayores niveles de crecimiento. Así, los países productores (Francia, Italia y España) se convertirán en países exportadores, teniendo que buscar en esos mercados la posibilidad de vender su producción, convirtiendo el mundo en su mercado.

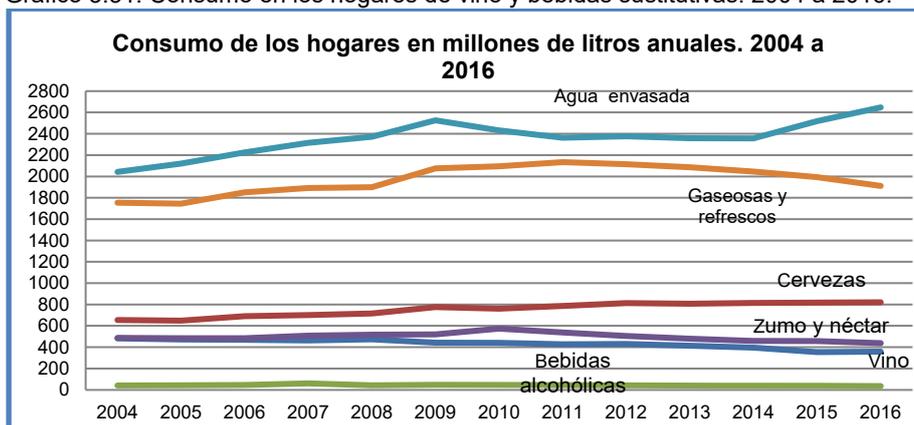
3.2.2.3. Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que pueden cumplir la misma misión de satisfacción que el producto que una determinada empresa ofrece. El elemento satisfacción de una necesidad se utiliza a menudo para definir el sector en el que se encuentra la empresa (Abell, 1980; Porter 1980). Los productos sustitutivos son aquellos que aumenta su consumo cuando sube el precio de los productos de un sector determinado, y viceversa (Porter, 1980).

En el sector del vino, se señalan a la cerveza, los refrescos y el agua como sustitutivos del vino (Albisu y Zeballos, 2014). Al mismo tiempo, al analizar el consumo en los hogares, el Ministerio de Agricultura estudia conjuntamente cerveza, bebidas alcohólicas de alto grado, zumos y néctares, agua embotellada y bebidas refrescantes. Con el objeto de tener herramientas de análisis de los productos sustitutivos se analiza el consumo en los hogares de estos productos, en el periodo 2004 a 2016.

En este periodo, el consumo en los hogares, en millones de litros, presenta las siguientes características: el vino desciende un 25,8%, la cerveza aumenta un 25,5%, las bebidas alcohólicas descienden un 12,2%, los zumos descienden un 9,9%, el agua envasada aumenta un 29,5% y las gaseosas y bebidas refrescantes aumentan un 8,9%. Así, en 2004, el vino suponía un 8,8% del total de este tipo de bebidas consumidas y en 2016 un 5,8%. Siendo las grandes ganadoras las cervezas, que pasan de un 12 % a un 13,2%, y el agua envasada, que lo hace del 37,4% al 42,6% (MAPAMA, 2018c). En el gráfico 3.31 se puede ver la evolución en el periodo estudiado.

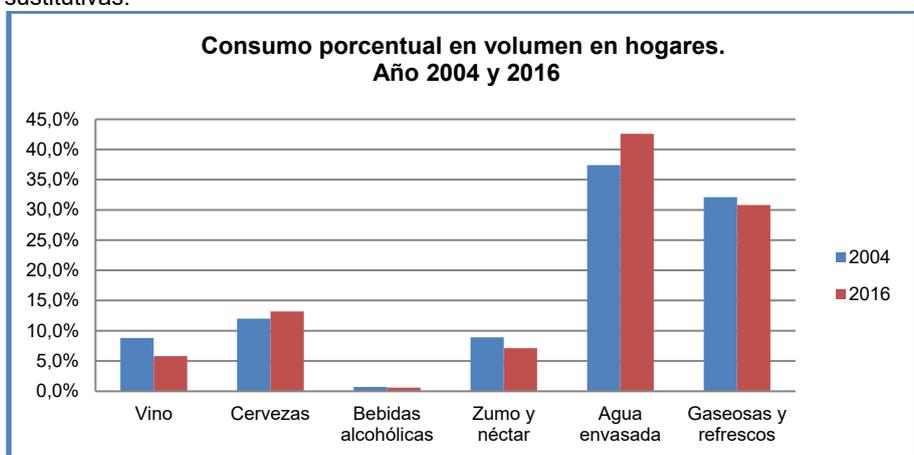
Gráfico 3.31. Consumo en los hogares de vino y bebidas sustitutivas. 2004 a 2016.



Fuente: elaboración propia con datos del Informe del Consumo Alimentario en España 2004 a 2016 MAPAMA (2017).

En el gráfico 3.32, como ha variado la cuota de mercado en 2004 y 2016.

Gráfico 3.32. Evolución del consumo porcentual entre 2004 y 2016. Vino y bebidas sustitutivas.

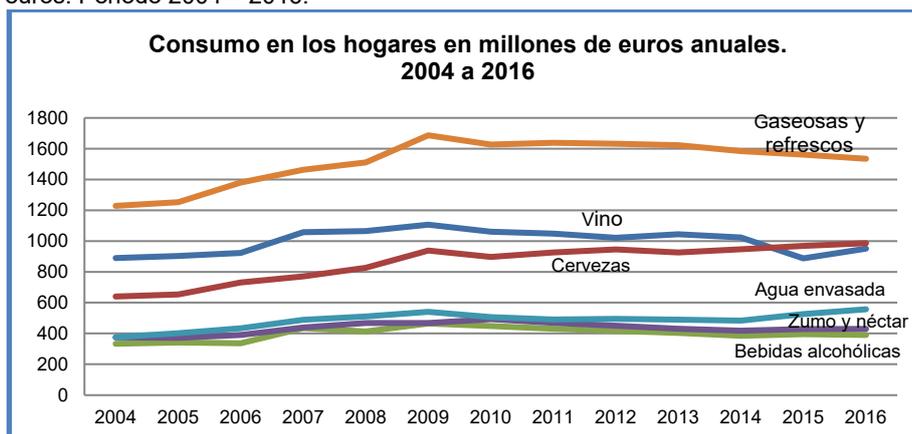


Fuente: elaboración propia con datos del Informe del Consumo Alimentario en España 2004 a 2016 MAPAMA (2017).

Por lo que respecta al gasto en millones de euros en los hogares españoles, se observa un incremento global de más de mil millones anuales en el periodo 2004 a 2016. Todas las bebidas incrementan su facturación en este segmento. Por relevancia porcentual, las cervezas un 54,0%, seguidas del agua con un 48,1%, las gaseosas y refrescos con el 24,8%, las bebidas alcohólicas un 17,1%, los zumos un 14,4% y finalmente el vino con un incremento del 6,8%. Así pues, se confirma que también en volumen de euros gastados por las familias en el periodo 2004 a 2016, son cervezas y agua embotellada las que han concentrado la mayor parte de este aumento (MAPAMA, 2018 c). El análisis del peso porcentual anual de gasto en este periodo refleja que disminuyen su presencia vinos, bebidas alcohólicas, zumos y gaseosas, y aumenta agua embotellada y cervezas. En el gráfico 3.33 se puede observar la evolución del gasto en euros en el periodo 2004 a 2016.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

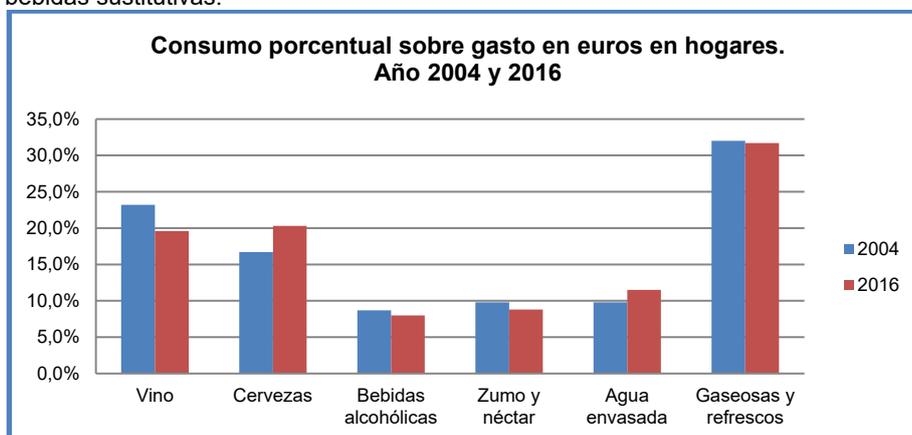
Gráfico 3.33. Consumo en los hogares de vino y bebidas sustitutivas en millones de euros. Periodo 2004 – 2016.



Fuente: elaboración propia con datos del Informe del Consumo Alimentario en España 2004 a 2016 MAPAMA (2017).

En el gráfico 3.34 se presenta, el peso porcentual del gasto en el año 2004 comparado con el año 2016.

Gráfico 3.34. Evolución del consumo porcentual en euros entre 2004 y 2016. Vino y bebidas sustitutivas.



Fuente: elaboración propia con datos del Informe del Consumo Alimentario en España 2004 a 2016 MAPAMA (2017).

Al analizar los datos del vino, de sus productos sustitutivos y su evolución conjunta, se observa que el agua envasada y la cerveza incrementan su importancia. La cerveza va sustituyendo al vino y a las bebidas alcohólicas en los hogares españoles. Por otro lado, el agua envasada se impone a los zumos y a las gaseosas y refrescos. La tendencia es más clara en volumen que en gasto en euros, donde el descenso del vino no es tan marcado, ni el correspondiente incremento de la cerveza, debido a sus diferentes precios por litro.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

El análisis de la estrategia, estructura y rivalidad empresarial se va a realizar mediante el estudio de las empresas que se encuentran en el mismo sector, entendiendo por tales aquellas que se dedican a la elaboración de vino. Con ese objetivo se utilizará la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), en el apartado 11.02 “Empresas elaboradoras de vino”, incorporando la condición de que la empresa se encuentre activa. El número total de empresas que cumplen ambos requisitos es de 2.506, de las cuales 2.447 reportan datos de facturación, que suman la cifra de 7.502.676 (miles de euros) de facturación global. En la tabla 3.7, puede observarse la existencia de una importante concentración de las cuotas de mercado, así las cien primeras empresas en cuanto a volumen de facturación, el 4% del total, disponen de una facturación acumulada de más de 4.500.000 miles de euros, casi un 60% del total (SABI, 2017).

Tabla 3.7. Facturación acumulada en miles de euros y porcentaje, empresas sector vitivinícola.

Número de empresas	Porcentaje acumulado de empresas	Facturación acumulada, en miles de euros	Porcentaje acumulado de facturación
1	0,04%	694.424	9,26%
100	4,09%	4.506.982	60,07%
500	20,43%	6.517.959	86,88%
1000	40,87%	7.189.999	95,83%
1500	61,30%	7.413.044	98,81%
2000	81,73%	7.488.786	99,81%
2447	100,00%	7.502.676	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI, septiembre 2017.

Uno de los índices que más se utilizan para medir el grado de concentración y competitividad de un sector es el índice de concentración de Herfindahl–Hirschman (HHI) (Brezina et al., 2016).

$$HHI = \sum_1^n Si^2,$$

siendo Si, la cuota de mercado de la empresa “i”, en un sector compuesto por n empresas. En un mercado determinado el valor mínimo es 1/n, y el valor máximo 1. En el sector vitivinícola en España con los datos de 2.447 empresas, el valor mínimo sería 0,0004 y el máximo 1. En nuestro caso, y después de hacer las operaciones correspondientes, el índice alcanza un valor de 0,0143.

De acuerdo con la Comisión Europea los valores de referencia, para el control y regulaciones de mercado (Diario oficial de la Unión Europea 2004) son: 1) No concentrado valor de HHI menor que 0,1; 2) Moderadamente concentrado entre 0,1 y 0,2; y 3) Altamente concentrado para valores mayores de 0,2 (Brezina et al., 2016). En el caso del sector vitivinícola de España, indicaría que a pesar de existir una importante concentración de las ventas, el 4% de las empresas facturan el 60%, el mercado presenta características de alta competitividad, donde es difícil que se produzcan actitudes colusivas, acuerdos entre empresas para controlar o definir precios.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Con el objeto de conocer cuál es la distribución del tamaño de las empresas analizamos, con los datos de SABI, los activos de las 2.506 empresas vitivinícolas pertenecientes al CNAE 11.02 y que estén activas. El total del activo asciende a 15.487.600 miles de euros, lo que supone un activo medio de 6.180 miles de euros por empresa. Con un mínimo de 610 euros y un máximo de 781 millones de euros (SABI, 2017). El análisis de los percentiles muestra que el 25% de las empresas mayores (el primer percentil) tienen un activo medio de 20.777 miles de euros, el segundo 25% de empresas en tamaño (segundo percentil) tienen un activo medio de 3.064 miles de euros, las empresas del tercer percentil tienen un activo medio de 726 miles de euros y por último las empresas del cuarto percentil tienen un activo medio de 168 miles de euros (Sabi, 2017). Esto demuestra que coexisten grandes empresas con empresas de tamaño medio y pequeño. En la tabla 3.8 pueden observarse los datos reseñados.

Tabla 3.8. Activo acumulado en miles de euros y porcentaje, empresas sector vitivinícola. Datos SABI, septiembre 2017, correspondientes al último ejercicio contabilizado.

Rango de empresas ordenadas de mayor a menor activo	Número de empresas en el rango	Porcentaje empresas en cada rango	Activo acumulado del rango, miles de euros	Porcentaje en el rango sobre activo total sector	Valor del activo medio en cada rango, miles de euros
De la 1 a la 626	626	25%	13.006.228	84%	20.777
de la 627 a la 1253	627	25%	1.921.059	12%	3.064
de la 1253 a la 1879	626	25%	454.687	3%	726
y de la 1879 a la 2506	627	25%	105.626	1%	168
Total	2.506	100%	15.487.600	100%	6.180

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI, septiembre 2017.

Al analizar la rivalidad en un sector es importante determinar, cuan fácil resulta entrar a los posibles nuevos competidores, es lo que se conoce como barreras de entrada. Un sector con importantes barreras de entrada, será un sector con menor rivalidad, y uno con pocas barreras de entrada, por el contrario, es un sector con mayor rivalidad. El análisis de las barreras de entrada, presenta seis factores de acuerdo con Porter (1985), y se muestran en la tabla 3.9.

Del resultado del análisis realizado se puede concluir que se trata de un sector donde se produce una importante rivalidad, con poca concentración y con un nivel medio-alto de barreras a la entrada. La existencia de marcas y la posibilidad de diferenciación del producto sitúan al sector en una estructura de mercado de competencia monopolística.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Tabla 3.9. Barreras de entrada. Porter 1985 y situación en el sector vitivinícola.

Barreras de entrada	Definición	Situación en el sector
Economías de escala	Reducción en los costes unitarios de un producto en cuanto aumenta el volumen absoluto.	Sí. Los incrementos del volumen de producción, posibilitan costes inferiores en la estructura de la compañía. Sobre todo para homogeneizar estrategias de comercialización y conseguir economías de escala (Langreo y Castillo, 2014).
Diferenciación de producto	Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, diferencias del producto. La ausencia de diferenciación, produce que la elección de los consumidores se base principalmente en el precio y el servicio, y tiene como resultado una intensa competencia.	Sí. La variedad, la pertenencia a diferentes DOP o IGP, las características físicas como el color, el envejecimiento, la marca, envase, etc. dan lugar a un enorme abanico de precios (Langreo y Castillo, 2014).
Requisitos de capital	La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir.	No. Existen gran variedad de empresas compitiendo con grandes y pequeñas cantidades de activos.
Costos cambiantes	Costes por cambiar de un proveedor a otro al entrar.	Sí. Es un sector diferente con proveedores diferenciados por DOP e IGP. Con diferentes estructuras de costes, derivados del diferente tamaño de las explotaciones y prestigio.
Acceso a los canales de distribución	Necesidad de asegurar al acceder la distribución a su producto.	Sí. Un buen acceso a los canales de distribución es importante para comercializar. (del Rey, 2016).
Desventajas en coste independientes de las economías de escala	Existencia de patentes, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales y curva de aprendizaje y experiencia.	No. Patentes. Sí. Acceso favorable para aquellos que pueden acceder a, DOP e IGP de mayor prestigio. Eliminación paulatina de los subsidios. Existencia de aprendizaje y experiencia, empresas con muchos años en el sector muchas de ellas familiares. (Langreo y Castillo, 2014).

Fuente: elaboración propia, a partir de Porter (1985), Langreo y Castillo (2014) y del Rey (2016).

3.2.4. Industrias relacionadas y de apoyo

En este punto se analizan las industrias que se relacionan con la del vino, modulando e influenciando sus posibilidades estratégicas de desarrollo. Se incluirá el desarrollo tecnológico, el transporte, embalaje, políticas de promoción y otras industrias. Estos factores han sido estudiados formando parte del modelo del diamante de Porter, en el “Estudio de competitividad de los vinos europeos”, de la Comisión Europea (COGEA, 2014).

Las políticas de promoción, aunque contemplan elementos públicos y podrían incluirse en las políticas gubernamentales, se han incluido aquí puesto que en su desarrollo aúnan elementos públicos y privados.

3.2.4.1. Ayudas de promoción del vino en el mercado interior y terceros países

En 2016, el Ministerio de Agricultura publicó, a través de la Secretaría General de Agricultura y Alimentación, y junto con el Fondo Español de Garantía Agraria, los programas de promoción de los productos agrícolas, existiendo para los vinos dos tipos de campañas. El primer tipo hace referencia a la promoción alimentaria (los programas y su cuantía se pueden ver en la tabla 3.10). El segundo, a los

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

programas específicos de promoción en terceros países (en la tabla 3.11 aparecen los importes por comunidades autónomas).

El programa de promoción alimentaria en vigor en 2016, ha supuesto un total de 488 miles de euros, con un aportación de la Unión Europea del 71%. El total de la ayuda recibida en este concepto supone un 0,0065% de la facturación anual del sector, tomando el valor de 7.502.676 miles de euros como facturación (SABI, 2017).

Tabla 3.10. Programas de promoción alimentaria, en vigor en el año 2016.

Programa	Sector	Descripción	Organización contratante	Importe pago nacional (€)	Importe pago comunitario (€)
Programa "Quien Sabe Beber Sabe Vivir"- "Wine in moderation" (2012-15)	Vinos con DOP/ IGP, y vinos sin DOP/ IGP con indicación de añada y variedad	Informar y sensibilizar a consumidores y líderes de opinión, y desarrollar acciones para educar sobre el consumo responsable y los riesgos del abuso de alcohol.	Federación Española del Vino (FEV)	39.310,07	117.930,12
"European Garnacha/ Grenache Quality Wines"	Vinos de calidad con DOP, de la variedad Garnacha	Relacionar el origen y la calidad de los vinos europeos con las variedades de uvas típicamente europeas como la Garnacha/ Grenache, desconocidas por el gran público norteamericano y con una cuota de mercado desproporcionadamente baja.	Consejos Reguladores de las DO de Calatayud, Campo de Borja, Cariñena, Somontano y Terra Alta, denominación Garnacha	139.392,74	348.481,85

Fuente: MAPAMA (2016).

La cuantía de este segundo programa es sustancialmente mayor al primero con un total aprobado para 2016, de 58.957 miles de euros. Aportando ambos programas para 2016, 59.445 miles de euros, lo que supone un 0,79% de la facturación del sector, tomando el valor de 7.502.676 miles de euros de facturación (SABI, 2017).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Tabla 3.11. Programas de promoción del vino en terceros países en el año 2016.

CCAA	Nº de programas	Presupuesto total aprobado (€).	Presupuesto FEAGA aprobado 2016 (€)	Gasto final 2016(según SGFA 15-10-16) (€)	% utilización de fondos.	% Gasto ejecutado
Andalucía	101	7.102.591,03	3.551.295,52	2.507.536,24	70,61	5,05%
Aragón	33	8.922.625,19	4.461.312,60	3.944.071,65	88,41	7,94%
Islas Baleares	5	363.799,00	181.899,50	0,00	0,00	0,00%
Canarias	2	127.179,00	63.589,50	29.832,67	46,91	0,06%
Castilla y León	184	16.591.729,31	8.295.864,66	7.992.045,99	96,34	16,10%
Castilla La Mancha	138	7.259.232,05	3.629.616,03	3.248.435,85	89,50	6,54%
Cataluña	474	19.303.100,90	9.651.550,45	8.435.029,89	87,40	16,99%
Extremadura	9	261.043,48	130.521,74	4.063,36	3,11	0,01%
Galicia	33	2.296.701,92	1.148.350,96	789.534,13	68,75	1,59%
Madrid	49	6.509.269,10	3.254.634,55	1.844.946,18	56,69	3,72%
Murcia	15	7.629.801,11	3.814.900,56	3.513.719,08	92,11	7,08%
Navarra	26	2.693.719,50	1.346.859,75	873.687,09	64,87	1,76%
País Vasco	50	17.717.637,99	8.858.819,00	7.802.777,27	88,08	15,71%
La Rioja	74	13.688.825,08	6.844.412,54	5.690.950,11	83,15	11,46%
Valencia	37	6.946.165,89	3.473.082,94	2.739.248,79	78,87	5,52%
MAPAMA	1	500.000,00	250.000,00	238.266,93	95,31	0,48%
TOTAL	1.231	117.913.420,55	58.956.710,30	49.654.145,23	84,22	100,00%

Fuente: MAPAMA (2016).

3.2.4.2. Innovación tecnológica en envasado y transporte de vino

COGEA (2014) señala que las mejoras que de una manera más evidente influyen sobre las empresas vitivinícolas son aquellas que involucran al transporte, la exportación y el vino a granel. Valga mencionar que el vino a granel en 2016, ha supuesto el 37,6% del volumen de vino exportado a nivel mundial (OEMV, 2017). Y en la misma línea resaltar que el 57,5% del vino español que se exporta es a granel (OEMV, 2016).

Principalmente la introducción del Flexitank, para sustituir a los anteriores contenedores de acero, ha supuesto un gran cambio en el transporte de vino, provocando una sustitución gradual del embotellado por el granel, con una mejora de la calidad y reducción de costes de embotellado y transporte. Esto ha llevado consigo una mejora del margen de beneficio de los importadores y una ventaja competitiva para los exportadores a granel, que pueden ampliar su mercado geográfico. No obstante, este avance tecnológico puede tener efectos negativos en la industrias del vidrio y del embotellado (COGEA, 2014).

3.2.5. El gobierno

El análisis de la actuación del gobierno lo analizamos desde el estudio de la política tributaria, la normativa y los acuerdos comerciales (COGEA, 2014).

3.2.5.1. La política tributaria

El sistema tributario del vino tiene dos vertientes, la primera son los impuestos especiales y, la segunda, el impuesto por el consumo. En cuanto al impuesto especial aplicable al vino, aunque la legislación española establece un sistema tributario en el cual diferencia los productos en función de sus características y grado alcohólico, la realidad es que el tipo impositivo sobre el mismo es del 0% (Ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales). Así, el sistema tributario se

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

centra en el impuesto sobre el valor añadido, que es del 21%, aunque su consumo en restaurante tributa al 10%.

3.2.5.2. Políticas de apoyo y medidas regulatorias

La normativa que afecta al vino es muy amplia y deriva del inicial Estatuto de la Viña y el Vino de 1932. Su situación actual está armonizada con la normativa comunitaria adaptada desde la entrada de España en la Unión Europea. El marco normativo del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, se ha resumido en la tabla 3.12, y que puede consultarse en su página web. http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/sector_vitivinicola.aspx.

Tabla 3.12. Principales disposiciones aplicables en el sector vitivinícola. .

Grado	Titulo		Norma principal
I	Ley de la Viña y el Vino		Ley 24/2003
II	Organización Común del Mercado Vitivinícola		Reglamento (UE) 1308/2013
III	Disposiciones que desarrollan la Organización Común de Mercado Vitivinícola		
	III.1	Programas de apoyo, comercio con terceros países, potencial productivo y controles en el sector vitivinícola	Reglamento (CE) 555/2008
	III.2	Categorías de productos vitivinícolas, prácticas enológicas y restricciones aplicables	Reglamento (CE) 606/2009
	III.3	Designación, denominación, presentación y protección de productos vitivinícolas	Reglamento (CE) 607/2009
	III.4	Circulación y registro de productos vitivinícolas	Reglamento (CE) 436/2009
IV.	Vinos aromatizados, bebidas aromatizadas a base de vino y cocteles aromatizados de productos vitivinícolas		Reglamento (UE) 251/2014

Fuente: elaboración propia, adaptación datos Dirección General de la Industria Alimentaria MAPAMA (2018e).

El entorno normativo del vino, como la mayoría de los productos destinados a la alimentación humana, es amplio y cambiante. La evolución cultural de la sociedad del siglo XXI, presiona sobre el sector exigiéndole cada día ser más respetuoso con el medio ambiente, más sostenible y suministrar mayor información al consumidor final sobre el producto y su composición.

Todo ello presenta un escenario con una importante incidencia del factor que hemos denominado “gobierno” sobre el sector, del cual por otra parte recibe importantes ayudas para la promoción y comercialización de sus productos.

3.2.6. El azar

Siguiendo el criterio y metodología propuesto por COGEA (2014), en este apartado deberían considerarse aquellas circunstancias que pueden tener influencia sobre la producción y comercialización. Respecto al primero, los eventos climáticos, tales como, lluvias, temperaturas, etc. tienen una influencia decisiva sobre la cantidad y la calidad producida. Desde el punto de vista de la comercialización, los cambios repentinos en los equilibrios políticos pueden modificar la posibilidad de exportación a otros países: citemos como ejemplos los intercambios con Rusia, Brexit, políticas mundiales proteccionistas, cambios en medidas impositivas de países importadores, modificaciones en los tipos de cambio del euro con respecto a otras

monedas. Tampoco es desdeñable el efecto que puede tener el cambio climático sobre la producción y el consumo.

3.2.7. Síntesis de los resultados.

Con el objeto de presentar un resultado que resuma los factores estudiados del sector vitivinícola de España, se realiza una valoración de cada uno de ellos entre tres posibles valores, -1, 1 y 0 (COGEA, 2014). El valor negativo (-1), hace referencia a un resultado que disminuye la competitividad del sector. El valor positivo (+1) valora que ese factor aumenta la competitividad del sector, y por último el valor cero, entiende que no incide sobre la competitividad.

La evaluación entre positivo, negativo, es obviamente “cualitativamente subjetiva” y fruto del estudio realizado en los puntos desarrollados y de la información allí presentada. Utilizamos la media aritmética cuando en un mismo factor encontramos distintos elementos formadores. En la tabla 3.13 aparecen los factores considerados y su evaluación.

Tabla 3.13. Resumen de los factores que modulan la competitividad del sector vitivinícola en España.

Factores del Diamante de Porter		Puntuación cualitativa subjetiva	Total Factor
Condiciones de los factores productivos	Superficie	-1	
	Producción	+1	
	Precio de la tierra	+1	
	Precios percibidos	+1	
	<i>Media para las condiciones de los factores</i>		0,5
Condiciones en la demanda	Demanda interna	-1	
	Demanda externa	+1	
	Demanda de sustitutivos	-1	
	<i>Media para las condiciones de la demanda</i>		-0,33
Estrategia, estructura y rivalidad empresarial	Concentración	-1	
	Barreras de entrada	+1	
	<i>Media para la competencia internas</i>		0
Industrias relacionadas	Ayudas promoción	+1	
	Innovación tecnológica	+1	
	<i>Media para las industrias relacionadas</i>		1
Gobierno	Política tributaria	0	
	Regulación DOP e IGP	1	
	<i>Media para el Gobierno</i>		0,5
Azar	Climatología	0	
	Políticas proteccionistas	-1	
	Tipo de cambio euro	-1	
	Cambio climático	0	
	<i>Media para el azar</i>		-0,5

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de COGEA (2014).

Condiciones de los factores productivos. El valor de este factor presenta, según la valoración cualitativa y subjetiva realizada, un total de 0,5. La reducción de las superficies de viña se evalúa negativamente. Sin embargo, el precio de la tierra, el aumento de la productividad y el incremento de los precios del vino se consideran positivos.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

Condiciones de la demanda. En este punto la evaluación tiene un valor negativo de 0,33, provocado por una disminución de la demanda interna, un aumento de la externa, con un mercado mundial mayor y lleno de oportunidades, no obstante el factor productos sustitutivos produce el efecto global negativo.

Competencia interna. El estudio realizado pone de manifiesto una baja concentración del mercado, lo que implica un mercado competitivo, donde los beneficios de las empresas tienden a cero. Por otra parte, la existencia de barreras de entrada dificulta el acceso al sector a otras empresas, lo cual disminuye el nivel de competencia interna, resultando un valor total neutro.

Industrias relacionadas. En este punto la evaluación es positiva, puesto que tanto las ayudas existentes a la promoción de los productos como las mejoras tecnológicas favorecen claramente la competitividad del sector.

Gobierno. La fiscalidad en España aporta un valor cero, puesto que no difiere en gran medida de la existente en nuestro entorno (COGEA, 2014). No obstante, la regulación en cuanto a DOP e IGP favorece la competitividad y la defensa de elementos diferenciadores de los productos.

El azar. La fortaleza del euro y las políticas proteccionistas de otros países, sobre todo USA, y la incertidumbre del Brexit, son dos elementos claramente negativos para un sector que debe exportar casi el 75% del vino que produce. Por otra parte, la variación de la meteorología anual y el cambio climático, aportan un valor cero, puesto que es difícil evaluar el efecto que pueden tener sobre el sector.

4. METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Este capítulo tiene dos partes diferenciadas: en la primera se describe la metodología utilizada en el trabajo, y en la segunda la muestra de las empresas analizadas.

La descripción de la muestra se considera necesaria al recoger características de las empresas vitivinícolas no reflejadas necesariamente en los artículos que componen el apartado de resultados.

4.1 Metodología

La fuente de información utilizada ha sido la encuesta, que como es sabido, es una técnica de recogida de información que consiste en la formulación de unas preguntas a las personas que deben responderlas sobre la base de un cuestionario. Se considera una fuente de tipo cuantitativo porque la información que proporciona se puede generalizar, debido a que se obtiene a partir de datos proporcionados por muestras aleatorias, amplias y representativas, que son analizados mediante la aplicación de técnicas estadísticas y matemáticas (Grande y Abascal, 2014).

Las etapas que se han seguido son las recomendados por Blair (2013): 1) Diseño general de la encuesta y planificación, 2) Diseño del cuestionario y pretest, 3) Diseño final y planificación, 4) Selección de la muestra y recolección de datos, 5) Codificación de los datos, construcción de la base de datos, análisis e informe final.

4.1.1. *Diseño general de la encuesta y planificación*

Siguiendo la línea de trabajos previos (Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001), se eligió la opción de la remisión de la encuesta para la recolección de datos. La

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

comunicación con la empresa se realizaba por telefónicamente en primer lugar y a continuación se enviaba un correo electrónico, existiendo en el mismo una dirección URL en la que se encontraba el cuestionario. Éste se cumplimentaba a través de la web. Se trata por tanto de las entrevistas on line o por internet, también llamadas CAWI (*Computer-Assisted Web Interviewing*) o CASI (*Computer-Assisted Self Interviewing*). La plataforma elegida para la presentación de la encuesta ha sido Google Drive, ello ha permitido que la encuesta haya estado disponible 24 horas al día durante todo el periodo de recolección de datos, y al mismo tiempo, conocer de manera inmediata las respuestas que se producían y la fecha exacta de cumplimentación. La encuesta fue lanzada en febrero de 2016 y cerrada en mayo de 2016.

Esta metodología se está imponiendo con el desarrollo de las tecnologías de la información por encima de los envíos por correo postal (Baruch y Holtom, 2008). Entre las diversas ventajas que ofrece este sistema se puede destacar la conexión *one-click* con la encuesta colgada en la Web y la autocumplimentación de la misma, rápidas segundas distribuciones hacia otros potenciales objetivos y extremados bajos costes de gestión (Bonometti y Tang, 2006). También se han señalado como ventajas su adecuación a poblaciones objetivo alejadas o dispersas como es el caso que nos ocupa y la no influencia del entrevistador (Luque, 2017). No obstante cabe mencionar que el elevado número de correo electrónicos que las empresas reciben diariamente ha hecho disminuir los porcentajes de respuestas en los últimos años (Baruch y Holtom, 2008).

4.1.2. Diseño de cuestionario y pretest

El modelo inicial de la encuesta se realizó sobre la base de estudios anteriores centrados en la empresa, los recursos y capacidades, la estrategia y el desempeño empresarial.

Por otro lado, el cuestionario fue adaptado teniendo en cuenta las peculiaridades de las empresas del sector vitivinícola, sin perder de vista la consecución de los objetivos prefijados.

Para el prediseño del cuestionario se realizó un amplio análisis de la bibliografía existente en estudios teóricos y empíricos. Sin ánimo de ser exhaustivos, los principales estudios teóricos que han ayudado a focalizar los elementos objeto de análisis han sido los siguientes: Grant, 2010; Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998; Barney, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989; Cool y Shendel, 1988; Jacobson, 1988; Porter, 1980 y 1985; Andrews, 1971; Ansoff 1965; Penrose, 1959, entre otros. Y los principales empíricos con los que los distintos autores se han acercado a los temas objeto de estudio son los de Carreresi et al., 2011; Ortega, 2010; Mamaqi, González y Albisu, 2009; Jiménez y Sanz, 2006; Rubio y Aragón, 2008 y 2002; Camisón, 2007 y 2004; Sainz, 2001; Spanos, y Lioukas, 2001; Robinson y Pearce, 1988; Snow y Hrebiniak, 1980; Miles et al., 1978. De esta manera, se ha buscado la consistencia teórica junto con la claridad, experiencia en el planteamiento y ordenación de las cuestiones con el objetivo de recoger los elementos esenciales y elaborar un cuestionario comprensible para el encuestado.

Una vez diseñado el cuestionario, se realizó un pretest en una muestra reducida de once personas entre las cuales se incluían empresarios del sector vitivinícola,

estudiosos y profesionales relacionados con el mismo. Ocho se hicieron de forma presencial mediante entrevista personal y tres telefónicamente.

La información extraída resultó fundamental, concluyendo que algunas preguntas no eran bien entendidas por parte de los entrevistados, o se adaptaban mal al sector vitivinícola, debiendo introducirse determinados matices o cuestiones que pudieran explicar mejor la idiosincrasia específica del mismo. Se adaptó, por tanto, el cuestionario para darle la orientación que el estudio buscaba, sin perder de vista el marco teórico y empírico recogido en estudios anteriores, de manera que se mantuviese la capacidad de comparación con los mismos.

Los pasos seguidos podrían enumerarse de la siguiente manera: 1) Estudio del marco teórico, 2) Primera selección de los ítems a incluir, 3) Estudio de cuestionarios empíricos relacionados, 4) Segunda selección de ítems a incluir, 5) Elaboración de las diferentes preguntas y respuestas, 6) Diseño de la estructura de la encuesta, apartados y ordenación, 7) Diseño de la carta de introducción, 8) Revisión interna del grupo de investigación, 9) Primeras modificaciones, 10) Pretest entre empresarios vitivinícolas, entidades colaboradoras sectoriales e investigadores del mismo, y 11) Revisión de la encuesta con los comentarios del pretest y elaboración de la encuesta definitiva.

4.1.3. Diseño final y planificación.

El cuestionario final se acompañaba de una carta introductoria donde se explicaban los objetivos del estudio y su motivación. En la misma se aseguraba la confidencialidad de los datos, el anonimato, y se ofrecía a los que contestaran la posibilidad de disponer de los resultados del estudio. Una carta o escrito incentivador, en el que se expliquen ciertos detalles de la investigación y se anime a responder es muy importante en este tipo de entrevistas, como señala Luque (2017). Esta introducción finalmente se adaptó a dos formatos, uno más extenso, cabecera de la comunicación que se remitió vía correo electrónico, y un segundo más reducido, cabecera de la encuesta que se encontraba en la Web para su cumplimentación.

Tras la carta de introducción, la encuesta se articulaba en 6 apartados, con un total de 50 cuestiones, algunas de ellas desdobladas en subcuestiones, determinando un total de 145 ítems. En los apartados 2, 3, 4 y 5 se utilizaron escalas subjetivas. Las escalas subjetivas de tipo Likert han sido utilizadas en estudios previos para el análisis de los recursos y las capacidades, la estrategia y el desempeño empresarial (Prajogo, 2016; Ambulkar, Blackhurst y Grawe, 2015; Camisón y Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Brush, Edelman y Manolova, 2002; Spanos y Lioukas, 2001). Por otra parte, la literatura ha demostrado la validez de las escalas subjetivas para determinar el resultado empresarial debido a la relación que tienen con las escalas objetivas (Sirmon et al, 2010; Wall et al., 2004; Homburg, Krohmer y Workman, 1999; Dess y Robinson, 1984), siendo utilizadas en diversos estudios empíricos (Prajogo, 2016; Camison y Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Calantone, Cavusgil y Zhao, 2002; Spanos y Lioukas, 2001; entre otros).

En la tabla 4.1 aparecen los apartados y su descripción y en el Anexo 1 se presenta la encuesta.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 4.1. Apartados en los que se estructura la encuesta y descripción de los mismos.

Apartado	Descripción
1.- Ubicación de la empresa	Las preguntas de la 1 a la 12, posicionan a la empresa que contesta y a la persona que lo hace. ¿Grupo de bodegas o bodega independiente? ¿Ubicada en una misma o en diferentes IGP? ¿Nombre de la IGP? ¿Trabaja sin IGP? En el caso de ser un grupo ¿Contesta como responsable del grupo o como responsable de la bodega dentro del mismo?
2.- Recursos y Capacidades	Son las preguntas de la 13 a la 19. Basadas en estudios previos de Carreresi et al. (2011), Ortega (2010), Mamaqi, González y Albisu (2009), Jiménez y Sanz (2006), Spanos y Lioukas (2001). A través de una escala Likert del 1 al 5, se pide a la empresa que se posicione con respecto a la competencia en cuanto a los Recursos y Capacidades definidos en el estudio. Estos son: Tecnología, Innovación, Calidad, Información y Cooperación, Gestión de Personas-Recursos Humanos, Capacidades Directivas y Marketing.
3.- Entorno Competitivo	Basadas en Ortega (2010) y Spanos y Lioukas (2001), las preguntas 20 a 24, también a través de una escala Likert del 1 al 5, sitúan a la empresa con respecto a la competencia en relación con las cinco fuerzas de Porter. Competencia interna, barreras de entrada, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los proveedores y de los compradores.
4.- Estrategia Empresarial	En las preguntas 25 y 26 se desarrollan las cuestiones de estrategia empresarial. La 25 se compone de 22 subcuestiones en las que, a través de una escala Likert, se posiciona la empresa con respecto a la utilización de determinadas estrategias, siguiendo el modelo desarrollado por Robinson y Pearce (1988). Se ha utilizado entre otros por Ortega (2010), Camisón, Simón y Marqués (2007), Simón y Marqués (2005), y Spanos y Lioukas (2001). En la pregunta 26, mediante el método del párrafo de Miles y Snow (1978), la empresa elige aquella definición que mejor se adapta a su manera estratégica de competir. Se ha utilizado en estudios de Camisón, Simón y Marqués (2007), Simón y Marqués (2005).
5.- Desempeño empresarial	A través de las preguntas 27 y 28 se averigua el desempeño empresarial a través de dos enfoques: la posición en el mercado y la rentabilidad. En ambos casos, mediante una escala Likert del 1 al 5, la empresa se sitúa con respecto a sus competidores en 7 subcuestiones. Se ha utilizado en los trabajos de Ortega (2010) y Spanos y Lioukas (2001).
6.- Características de la empresa y modelo de negocio	En esta última parte, con las preguntas 29 a 50, se averiguan las características particulares de la empresa y su modelo de negocio. Aquí hay una serie de preguntas abiertas entre las cuales se encuentran: la localización, antigüedad, número de empleados, capacidad de almacenamiento de la bodega, número de marcas propias y ajenas que utiliza, volumen elaborado y volumen embotellado. Otra serie de preguntas, mediante intervalos u opciones, ubican la entidad con respecto a: tipo de propiedad, estructura societaria, proceso de producción, abastecimiento, productos, porcentaje de volumen elaborado a través de indicación geográfica, comercialización, mercados, distribución, tipología de financiación, valor del activo y facturación. Todo ello se ha basado en el trabajo de Saíenz (2001).

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Las diferentes preguntas utilizan distintas escalas de medida, pudiéndose encontrar métricas y no métricas, y entre estas últimas ordinales y nominales (Hair et al., 2009). En la tabla 4.2 se muestra la escala utilizada en cada una de las cuestiones.

Tabla 4.2. Escalas de medida utilizadas en las preguntas de la encuesta.

Pregunta	Escala de medida
1 a 12	No métrica, nominal
13 a 25	No métrica, ordinal, Likert de 1 a 5
26	No métrica, nominal
27 y 28	No métrica, ordinal, Likert de 1 a 5
29	No métrica, nominal
30 a 32	Métrica
33	No métrica, nominal
34 y 36	No métrica, ordinal, con intervalos
37 a 41	Métrica
42 a 50	No métrica, ordinal, con intervalos

Fuente: elaboración propia.

4.1.4. Selección de la muestra y recolección de datos

El universo lo componen las empresas que desarrollan su actividad en el sector vitivinícola en España. La definición del universo muestral se realiza a través de la combinación de las siguientes bases de datos: los registros públicos existentes en las distintas Denominaciones de Origen Protegidas en España, y la información disponible en la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), empresas registradas con el código 11.02 Elaboración de vino del CNAE 2015 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas).

La utilización de dos bases de datos diferentes permite subsanar posibles omisiones detectadas, como que en los registros de las denominaciones de origen no siempre disponen de información actualizada de las bodegas que trabajan en las mismas; o que en el caso de las IGP, el acceso a la información sea todavía más complejo, al no existir prácticamente un fichero o registro actualizado de las mismas.

Por otra parte, no se debe olvidar que son objeto de estudio tanto las empresas que trabajan al margen de las DOP e IGP como las que elaboran vino con distintivo de calidad. Por ello, el acercamiento al universo de empresas se ha realizado combinando distintas fuentes de datos.

Se analizó la información sobre las bodegas registradas en todas las DOP de España, con su nombre, dirección y teléfono, y con ello se elaboró una primera base de datos. En segundo término se accedió al conocido como SABI, base de datos que proporciona información sobre las empresas que están obligadas a presentar anualmente sus cuentas en el registro. La búsqueda a través del código "CNAE 11.02 Elaboración de vinos" y el correspondiente filtro de aquellas que se encuentran activas, permitió identificar 2.432 registros de empresas (junio 2016). Un primer estudio de la base SABI muestra la existencia de importantes vínculos entre empresas. Así se pone de manifiesto en la tabla 4.3, donde aparecen las 25 empresas más importantes del sector, y en la segunda columna el número de compañías en el grupo.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Del estudio de los vínculos de las empresas de la tabla 4.3 en la base de datos SABI, donde se especifican las participaciones de las empresas, se desprende, por ejemplo, que las empresas 3,7 y 22 forman parte del Grupo Félix Solís. Las empresas 2, 14, 17 y 18 del grupo Freixenet, o las 8 y 15 del Grupo González Byass.

Tabla 4.3. Principales empresas vitivinícolas de España.

	Nombre	Nº de compañías en el grupo corporativo	Ingresos de explotación mil EUR.
1.	J García Carrión, SA	21	694.424
2.	Freixenet SA	55	217.356
3.	Félix Solís Avantis SA	20	215.509
4.	Codorniu SA	14	195.083
5.	Miguel Torres SA	31	194.037
6.	Pernod Ricard Winemakers Spain SA.	361	135.233
7.	Félix Solís Sociedad Limitada	20	123.735
8.	González Byass SA	21	75.818
9.	Mostos Vinos y Alcoholes Sociedad Anónima	13	72.960
10.	Bodega Las Copas SL.	3	72.582
11.	Sociedad C.A.V. Virgen De La Vinas	0	70.396
12.	El Coto De Rioja SA	9	69.561
13.	Bodegas De Los Herederos Del Marqués De Riscal SL	7	67.141
14.	Unió Cellers Del Noya SA	55	62.461
15.	Bodega González Byass Jerez SL.	21	60.202
16.	Compañía Vinícola Del Norte De España, SA	10	59.474
17.	Castellblanch SA	55	56.892
18.	Segura Viudas SA	55	53.989
19.	López Morenas SL	0	53.097
20.	Juan Ramón Lozano SA	2	47.367
21.	Bodegas Ontañón SL	8	47.220
22.	Pagos Del REY SL	20	46.361
23.	Bodegas Faustino SL	12	45.390
24.	José Estévez, SA	7	43.388
25.	Bodegas Ibañesas De Exportación SA	3	40.704

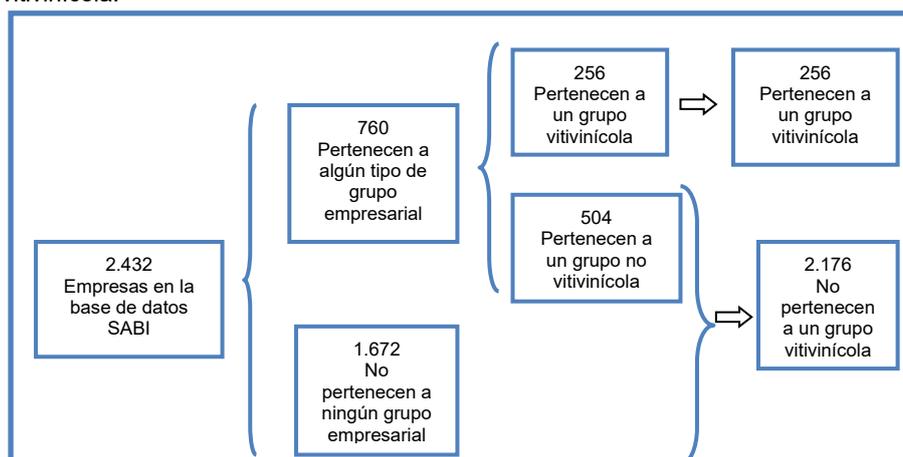
Fuente: base de datos SABI; septiembre 2017.

El estudio completo de la base de datos SABI, muestra que 760 bodegas pertenecen a grupos empresariales; no obstante, no todos pertenecen al sector vitivinícola, únicamente 256 pertenecían a grupos de bodegas, mientras que 504 pertenecían a grupos de empresas de otros sectores. Con el fin de determinar si formaban parte de un grupo del sector vitivinícola, o se dedicaban a otros sectores, se ha investigado la intersección en el mismo grupo con alguna de las otras empresas bodegueras registradas. En el gráfico 4.1 se puede observar el número de empresas que no pertenecen a grupos vitivinícolas y las que sí pertenecen.

A continuación se unieron los registros de SABI, con los extraídos de las diferentes DOP. Se generó una primera base conjunta de 3.944 registros. Esta base disponía de dirección de correo electrónico, pero no en todos los casos existía número de teléfono. En previsión de tener que hacer un recordatorio telefónico, se buscó el número de teléfono de aquellos de los que no se disponía.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Gráfico 4.1. Desglose de empresas, según su pertenencia o no a un grupo vitivinícola.



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI (2016).

Se envió a la dirección de correo electrónico una carta y un enlace para acceder a Google Drive, que es donde se alojaba la encuesta. Después de tres semanas se empezó a realizar el recordatorio telefónico a todas las empresas. Ello ayudó pues se recibió información de primera mano por parte del universo muestral, encontrándonos con las siguientes situaciones: 1) empresas repetidas, registradas en diferentes DOP y solapadas con SABI, 2) entidades dadas de baja, 3) entidades que declaraban no ser bodega, 4) entidades que no disponían o no contestaban al teléfono (tres intentos), 5) empresas que pertenecían a un grupo y remitían a la central, y 6) entidades que declaraban no tener interés en participar en el estudio. En la tabla 4.4 aparece un resumen del proceso.

Tabla 4.4. Análisis de la base de datos y proceso de depuración de registros.

Casística	Número	Registros eliminados	Registro resultante
Registro de inicial	3.944		
Empresas repetidas dos veces	582	291	3.653
Empresas repetidas tres veces	93	62	3.591
Empresas repetidas cuatro veces	8	6	3.585
Empresas repetidas seis veces	12	10	3.575
Empresa repetidas y de baja	2	2	3.573
Empresa de baja	63	63	3.510
Empresa que dice no ser bodega	21	21	3.489
Casística Criterio de Spanos y Lioukas (2001). Datos perdidos	Número	Registros eliminados	Registro resultante
No ha sido posible encontrar el teléfono	188	188	3.301
No contestan al teléfono, 3 intentos	715	715	2.586
Total criterio de Spanos y Lioukas		903	2.586

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, 231 empresas del universo comunicaron su pertenencia a un grupo vitivinícola, y el análisis de sus vínculos puso de manifiesto que pertenecían a 60 grupos diferentes.

Así pues, en función de que se mantuvieran todas las empresas o que se asignaran a los centros de decisión del grupo al que pertenecían, el universo muestral oscilaba

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

entre 2.415 y 2.586 empresas. Estos valores guardaban correspondencia con los recogidos en la base SABI, donde se habían identificado 2.432 entidades. En la tabla 4.5 puede verse la equivalencia entre los datos SABI y los utilizados en la encuesta.

Tabla 4.5. Análisis comparativo de la base de datos SABI, y de la utilizada en el estudio después del proceso de depuración de registros.

	Datos SABI	Datos encuesta
Grupos	88 (256 bodegas)	60 (231 bodegas)
Bodegas independientes	2.176	2.355
% grupo vs. bodega independiente	4,0%	2,5%
% bodegas pertenecientes a un grupo vitivinícola vs. bodega independiente	11,7%	9,8%

Fuente: elaboración propia.

De los datos estudiados podemos inferir que el porcentaje de bodegas pertenecientes a un grupo vitivinícola, sobre el total de bodegas independientes, se sitúa entre el 10 y el 12%.

El periodo de recogida de información, entendiéndose por tal aquel en el que la encuesta estuvo disponible, se prolongó durante cuatro meses, de febrero a mayo de 2016. Finalmente, se obtuvieron 339 respuestas válidas que representaban el 14% de la población. Este porcentaje estaba en el rango del apuntado por Baruch y Holtom (2008) para sectores industriales. El error muestral fue calculado a través del error estándar de la muestra, para el caso de poblaciones finitas. El error para un nivel de confianza del 95% y para $p = q = 0,5$, ha sido del 5,0%.

Los datos solicitados a las empresas corresponden a diciembre de 2015. Por otro lado, la muestra es representativa del tamaño de las empresas del sector. La tabla 4.6 muestra los intervalos de clasificación de las empresas vitivinícolas en función del número de empleados, observándose una gran coincidencia entre los porcentajes de la muestra y los del universo a estudiar.

Tabla 4.6. Respuestas porcentuales en referencia con el número de empleados de la bodega y comparación con la media del sector vinícola español.

	Micro (<10 empleados)	Pequeña (10-50 empleados)	Media (50-250 empleados)	Gran (> 250 empleados)
Muestra	79,3%	18,0%	2,7%	0%
SABI	73,2%	14,5%	2,3%	0,2%

Fuente: elaboración propia a partir de base de datos SABI (2016).

De las 339 respuestas, fue posible identificar 231 de ellas en la base de datos SABI. El análisis de su facturación nos muestra que los participantes en la encuesta tienen una facturación media de 2.728 miles de euros anuales. La facturación media de todas las empresas existentes en SABI, 2.432 entidades, es de 2.935 miles de euros anuales, lo cual significa que las empresas de la muestra tienen un 7% menos de facturación que las que pertenecen a la base de datos SABI. Ello indica que han participado en el estudio un mayor número de entidades de menor tamaño que las recogidas en esa base de datos. También puede indicar que el universo de empresas que operan en el sector, cuenta con más empresas de menor tamaño, puesto que algunas microempresas no están incluidas en SABI, al no estar obligadas a presentar sus datos en el registro mercantil.

4.1.5. Técnicas de análisis de datos

A través de la codificación, las posibles respuestas fueron transformadas en variables e introducidas en una base de datos para un tratamiento estadístico ulterior. La utilización de la herramienta estadística permite el tratamiento de los datos de la encuesta, analizando e interpretando las relaciones existentes entre los mismos. Para ello se ha utilizado el programa SPSS v20 y se han realizado análisis univariantes, bivariantes y mutivariantes.

En la Tabla 4.7 se presentan los métodos de análisis utilizados en función de los diferentes objetivos del estudio y las variables analizadas.

Tabla 4.7. Variables utilizadas y métodos de análisis.

Objetivos:	VARIABLES:	Métodos de análisis.
1.- Perfil de las empresas. Preguntas 1 a 12, 29 a 32, 37, 40 y 41	A) Grupo, IGP, Número de bodegas, empleados, capacidad y volumen	Univariantes y Bivariantes
2.- Aspectos legales y características económicas. Preguntas 33,34, 48, 49 y 50	A) Tipo de sociedad, estructura y propietarios B) Financiación C) Activo D) Facturación	Univariantes y bivariantes
3.-Modelo de negocio. Preguntas 35,36, 38, 39 y 42 al 47	A) Proceso B) Abastecimiento C) Marcas comerciales D) Productos E) IGP orientación F) Comercialización G) Mercados	Univariantes y bivariantes. Análisis factorial
4.- Entorno competitivo (Modelo de Porter). Preguntas 20 a 24	A) Rivalidad B) Barreras de entrada C) Amenaza de sustitutos D) Poder de los proveedores E) Poder de los compradores	Univariantes y bivariantes. Análisis factorial
5.- Estrategia empresarial. Preguntas 25 y 26	A) Elementos utilizados (Robinson y Pearce) B) Método del párrafo (Miles y Snow)	Univariantes y bivariantes. Análisis factorial
6.- Desempeño. Preguntas 27 y 28	A) Posición en el mercado. B) Rentabilidad	Univariantes y bivariantes Análisis factorial
7.- Recursos y Capacidades. Preguntas 13 a 19	A) Tecnología B) Innovación C) Calidad D) Información y cooperación E) Recursos humanos F) Capacidades directivas G) Marketing	Univariantes y bivariantes Análisis factorial
8.- Escenario del resultado empresarial	A) Relación entre las variables y el resultado B) Relación entre estrategia y resultado C) Relación entre modelo de negocio y resultado D) Relación entre recursos y capacidades y resultado. E) Relación entre estrategia, recursos y capacidades, modelo de negocio y resultado	Regresión multivariante y regresión logística

Fuente: elaboración propia.

4.1.5.1. Análisis univariante

El análisis univariante es el primer elemento de la estadística descriptiva y recoge el conjunto de técnicas que permiten presentar cada una de las diferentes variables de una manera independiente. Las técnicas a utilizar suelen ser, en el caso de variables nominales, frecuencias absolutas, relativas, porcentajes y representaciones gráficas; y en el caso de variables métricas o continuas, medida de tendencia central, medidas de dispersión y medidas de deformación.

Ello permite realizar una descripción de las variables y facilita ahondar en aquellas variables que suministran una mayor información.

4.1.5.2. Análisis bivariante

En el análisis bivariante se agrupan las variables de dos en dos, estudiando la relación que puede existir entre ambas. Las técnicas varían en función del tipo de variable (Ildefonso y Abascal, 2009). En el caso de dos variables nominales: Chi-cuadrado; si son dos variables métricas: coeficientes de correlación Pearson; cuando hay una variable nominal y otra métrica: análisis de la varianza (ANOVA); y por último, cuando ambas son ordinales: correlación de rangos. Se han utilizado tanto métodos paramétricos como no paramétricos. Los métodos paramétricos requieren una serie de asunciones sobre la probabilidad de la población, como su normalidad, la existencia de una media y una desviación estándar. Los métodos no paramétricos no presuponen una forma particular en la población, pudiéndose aplicar con mayor frecuencia, siendo especialmente útiles cuando la medición es ordinal, y no se puede calcular una media y una desviación estándar (Gibbons y Chakraborti, 2011). Se ha realizado la prueba no paramétrica de U Mann-Whitney, para muestras independientes al evaluar las diferencias entre los distintos grupos analizados, cuando se trataba de variables con escalas ordinales.

4.1.5.3. Análisis multivariante

Los actuales tratamientos informáticos de la información permiten estudios de los datos de muchas variables de una muestra, lo que se denomina análisis multivariante (Hair et al., 2009).

El análisis multivariante lo componen los métodos estadísticos y matemáticos que tienen como objetivo describir e interpretar los datos derivados de la observación de varias variables estadísticas de una muestra estudiadas conjuntamente, siendo la información estadística de carácter multidimensional (Cuadras, 2018). En este estudio se han utilizado fundamentalmente, el análisis factorial, la regresión lineal múltiple y la regresión logística binaria.

4.2. Descripción de la muestra

En este apartado se realiza una descripción de la muestra basada en distintas informaciones de las empresas que básicamente se agrupan en tres apartados: un primero en el que se analiza el perfil básico de las empresas, un segundo en el que se caracteriza a las empresas desde el punto de vista legal y financiero, y un tercero que analiza sus relaciones dentro de la cadena de valor. Básicamente la presentación de los resultados descriptivos se realiza según los apartados que aparecen reflejados en la tabla 4.7. En aquellas cuestiones planteadas en la encuesta para las que ha sido posible encontrar datos del sector, se realiza una comparación entre la muestra y los datos del sector, lo cual permite comprobar la

representatividad de la muestra. Los datos del sector se han extraído de la base de datos SABI, para empresas del código CNAE 11.02, que se encuentran activas y que presentan datos en diciembre de 2015, que es la fecha a la que hacía referencia la encuesta.

4.2.1. Perfil básico de las empresas

En este punto analizaremos la pertenencia a un grupo empresarial o el ser empresa independiente, la pertenencia a DOP o alguna enseña de calidad, el número de bodegas pertenecientes a una misma empresa, la antigüedad, los empleados contratados, su capacidad de elaboración y el volumen elaborado.

4.2.1.1. Grupo, DOP y área geográfica

A continuación se realiza una caracterización de las empresas que han contestado a la encuesta especificando si se trata de un grupo o de una bodega independiente, si elaboran vino con enseñas de calidad, participaciones en DOP, y lugar de realización de la actividad.

En este estudio se van a utilizar una serie de conceptos que a continuación se definen. Entendemos como grupo un “grupo de bodegas”, según el sentido que da el Banco Central Europeo (2013, pp. 10) a:

(..) al conjunto de al menos dos empresas legalmente autónomas cuya actividad económica se coordina a través de algún tipo de control jerárquico a través de participaciones de capital. La autonomía jurídica y la jerarquía son atributos constitutivos conjuntos de los grupos empresariales, diferenciándolos de las empresas independientes.

y como bodega independiente, aquella que no pertenece a un grupo. Definimos como participación o presencia el hecho de que una bodega esté inscrita en una denominación de origen, vino de la tierra, vino de mesa o que comercialice fuera de ese circuito. Es habitual que una bodega o grupo de bodegas esté inscrita en diversas DOP y que por tanto, una misma entidad genere diversas “participaciones o presencias”. Por este motivo el número de participaciones o presencias registradas en las distintas DOP puede ser mayor que el número de bodegas.

De las 339 empresas que han contestado, 25 se definen como pertenecientes a un grupo y 314 como bodegas independientes. Lo que supone un 7,37% y un 92,63% respectivamente del total.

Por lo que respecta a sus presencias en las diferentes DOP o enseñas de calidad, se constata que los 25 que han contestado como grupos han generado 75 participaciones. En la tabla 4.8 puede observarse su distribución según las diferentes enseñas de calidad contempladas. Conviene aclarar que no son conjuntos disjuntos y por tanto un grupo puede pertenecer a varias categorías.

Tabla 4.8. Número medio de participaciones en el mercado, grupos.

Grupo	Núm. de grupos	Núm. de participaciones
Participan en DOP	25	68
Participan en IGP	2	2
Participan sin enseña de calidad	5	5
Total Grupo		75

Fuente: elaboración propia.

La misma circunstancia sucede en el caso de las bodegas independientes donde 314 generan 381 participaciones (Tabla 4.9). Conviene aclarar de nuevo que no son conjuntos disjuntos y por tanto una bodega puede pertenecer a varias categorías.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 4.9. Número medio de participaciones en el mercado, bodega independiente.

Bodega independiente	Núm. de bodegas independientes	Núm. de participaciones
Participan en DO	293	333
Participan en IGP	23	25
Participan sin enseña de calidad	23	23
Total Bodega independiente		381

Fuente: elaboración propia.

El total de participaciones en enseñas de calidad, DOP, IGP y sin indicación, es de 456, de las cuales 75 corresponden a grupos (16,5%) y 381 a bodegas independientes (83,5%). La presencia de las diferentes DOP, IGP o sin indicación, está liderada por Rioja, con 46 casos. En la tabla 4.10 pueden observarse las distintas enseñas de calidad y el número de casos que se han recogido. Se incluyen también aquellas que comercializan o elaboran fuera de cualquier enseña de calidad (sin indicación).

Tabla 4.10. Distribución de las participaciones por DOP, IGP y sin indicación.

Indicación geográfica o Reseña de Calidad	Casos	%
Rioja	46	10,1%
Ribera del Duero	28	6,1%
Sin Indicación	28	6,1%
Cava	20	4,4%
La Mancha	18	3,9%
Rias Baixas	18	3,9%
Vino Tierra de Castilla y León	16	3,5%
Penedés	13	2,9%
Rueda	13	2,9%
Ribeiro	12	2,6%
Valencia	11	2,4%
Navarra	10	2,2%
Campo de Borja	9	2,0%
Priorat	9	2,0%
Cataluña	8	1,8%
Costers del Segre	8	1,8%
Vinos de Madrid	8	1,8%
Alicante	7	1,5%
Ribera del Guadiana	7	1,5%
Somontano	7	1,5%
Tarragona	7	1,5%
Arlanza	6	1,3%
Méntrida	6	1,3%
Ribera Sacra	6	1,3%
Utiel- Requena	6	1,3%
Bierzo	5	1,1%
Cariñena	5	1,1%
Cigales	5	1,1%
Empordá	5	1,1%
Montsant	5	1,1%
Tacoronte-Acentejo	5	1,1%
Tierra de León	5	1,1%
Toro	5	1,1%
Binissalem	4	0,9%
Chacolí de Bizkaia	4	0,9%
Jumilla	4	0,9%
Valdeorras	4	0,9%
Valdepeñas	4	0,9%

Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 4.10. Distribución de las participaciones por IGP. (cont).

Indicación geográfica o Reseña de Calidad	Casos	%
Bullas	3	0,7%
Calatayud	3	0,7%
Conca de Barberá	3	0,7%
Jerez	3	0,7%
Manchuela	3	0,7%
Monterrei	3	0,7%
Tierra Alta	3	0,7%
Uclés	3	0,7%
Almansa	2	0,4%
Arribes	2	0,4%
Campo de la Guardia	2	0,4%
La Palma	2	0,4%
Málaga	2	0,4%
Manzanilla Sanlúcar de Barrameda	2	0,4%
Montilla-Moriles	2	0,4%
Ribera del Júcar	2	0,4%
Sierras de Málaga	2	0,4%
Valles de Benavente	2	0,4%
Vinos de Castello	2	0,4%
Vi Terra de Mallorca	2	0,4%
Alella	1	0,2%
Chacolí de Alava	1	0,2%
Condado de Huelva	1	0,2%
Chacolí de Getaria	1	0,2%
Gran Canaria	1	0,2%
Granada	1	0,2%
Islas Canarias	1	0,2%
Lanzarote	1	0,2%
Los Balagueses	1	0,2%
Mondejar	1	0,2%
Pla de Bages	1	0,2%
Pla i Llevant	1	0,2%
Tierra del Vino de Zamora	1	0,2%
Yecla	1	0,2%
Vino de Mesa Islas Canarias	1	0,2%
Vino de Mesa de Almansa	1	0,2%
Vino de Mesa Extremadura	1	0,2%
Pago de Chozas	1	0,2%
Vino de Mesa Genérico	1	0,2%
Vino de Barbanza	1	0,2%
Vino de Formentera	1	0,2%
Total	456	100,0%

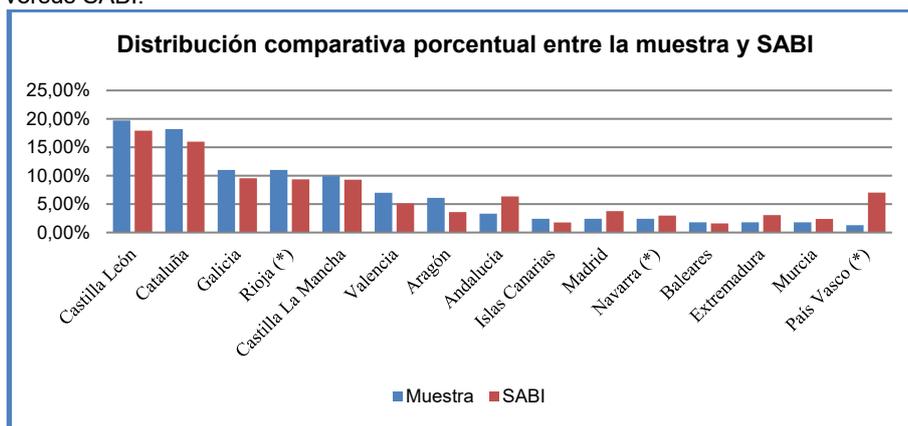
Fuente: elaboración propia.

Con el objeto de presentar información complementaria, se han agrupado las distintas presencias en DOP, enseñas de calidad y ausencia de las mismas por comunidades autónomas. Castilla-León con 90 presencias y Cataluña, con 83, suponen el 37,9% del total.

Por lo que respecta a la comparación entre la muestra y el sector (datos SABI), el gráfico 4.2, presenta la comparativa porcentual entre ambos. Como puede observarse, existe correspondencia entre la muestra y SABI, cabe destacar el valor inferior del País Vasco, aunque la no división de Rioja en sus comunidades autónomas podría explicar en parte esa circunstancia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Gráfico 4.2. Participaciones porcentuales por comunidades autónomas. Muestra versus SABI.



Fuente: elaboración propia.

(*) No se ha dividido DOC Rioja.

4.2.1.2. Empleados

El número de empleados se utiliza habitualmente para definir el tamaño de las empresas. Como en otros muchos subsectores, en el vitivinícola, hay una elevada temporalidad en el empleo, por lo que se ha diferenciado entre trabajadores fijos y temporales. Las empresas participantes en el estudio que contestaron la pregunta (328) empleaban a 2.548 trabajadores fijos, con una media de 7,8 trabajadores por empresa, y 1.455 temporales, con una media de 4,6 (tabla 4.11).

Tabla 4.11. Empleados, datos muestra y comparación con SABI, datos diciembre 2015.

Número de Empleados		Empresas que contestan la pregunta en la muestra o que disponen de datos en SABI	Media por empresa que contesta	Empleados implicados en las empresas que contestan	% sobre total
Muestra	Fijos	328	7,8	2.548	63,6%
	Temporales	313	4,6	1.455	36,3%
	Totales		12,4	4.003	100%
SABI	Totales	1.640	11,9	19.580	
Porcentaje número de empleados en las empresas que contestan a la muestra sobre número de empleados en las empresas que disponen de datos en SABI					20,4%

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos SABI, diciembre 2015.

Al comparar con los datos del sector (base SABI), se observa que la media de trabajadores por empresa de la muestra es 12,4, algo superior, a los 11,9 de SABI, aunque muy similar, lo que ratifica la representatividad de la muestra en referencia al sector, y disminuye la posibilidad de sesgo.

4.2.1.3. Antigüedad

La antigüedad de una empresa se utiliza con frecuencia como indicador de la experiencia y el conocimiento del sector en el que se desenvuelve esa empresa. En el presente estudio la edad media de las empresas es de 33,4 años, mientras que según los datos del sector (SABI), a diciembre de 2015, era de 19,1 años. La

diferencia tan importante de antigüedad puede deberse a las transformaciones de los tipos de sociedad que van sufriendo las empresas a lo largo del tiempo. Cada uno de los cambios aporta una fecha nueva más reciente, perdiéndose la información de cuando se inició su actividad.

4.2.1.4. Capacidad de elaboración

La capacidad de elaboración proporciona una importante información sobre el tamaño de las empresas. La analizamos a través de tres variables: la capacidad de elaboración, el volumen elaborado y el volumen embotellado.

Tabla 4.12. Capacidad de elaboración, volumen elaborado y volumen embotellado en litros.

	n	Media por empresa que contesta	Total litros
Capacidad de elaboración (en litros)	322	3.526.643	1.135.579.250
Volumen Elaborado (en litros)	305	2.159.365	658.606.504
Volumen Embotellado (en litros)	308	444.407	136.877.396

Fuente: elaboración propia.

Los datos del MAPAMA en la campaña 2014-15 apuntan a una producción de 39.494 miles de hl (3.949.400.000 l) de volumen elaborado (MAPAMA, 2017). Los 658.606.504 litros, de las empresas analizadas suponen el 16,6% del volumen elaborado total. No ha sido posible encontrar datos actualizados sobre la capacidad de elaboración y el volumen de vino embotellado, para realizar el mismo cálculo de representatividad respecto a estos dos parámetros.

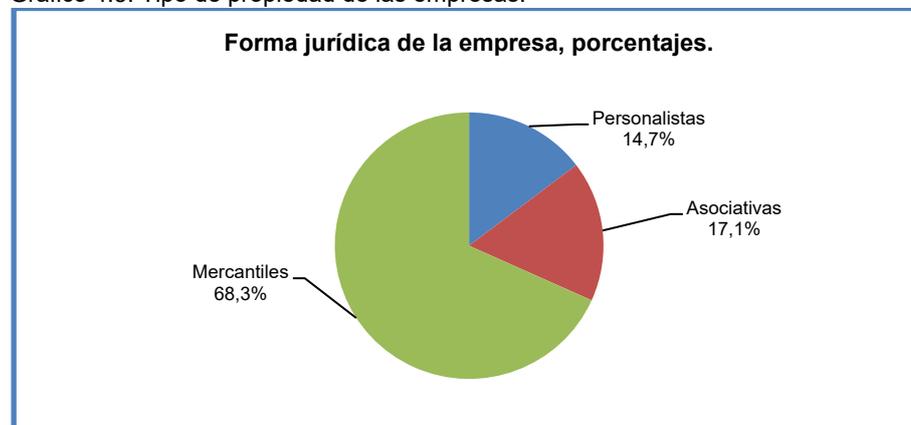
4.2.2. Caracterización legal y financiera de las empresas

En este punto se analiza la forma jurídica y la estructura societaria de las empresas, el volumen de sus activos, cómo se financian y el volumen de facturación.

4.2.2.1. Forma jurídica

El tipo de sociedad elegida es fundamentalmente, sociedades mercantiles, anónimas y limitadas, con 228 casos, seguida de asociativas, cooperativas y SAT, con 57 casos, y personalistas con 47 casos. En el gráfico 4.3, pueden observarse los datos y su importancia.

Gráfico 4.3. Tipo de propiedad de las empresas.

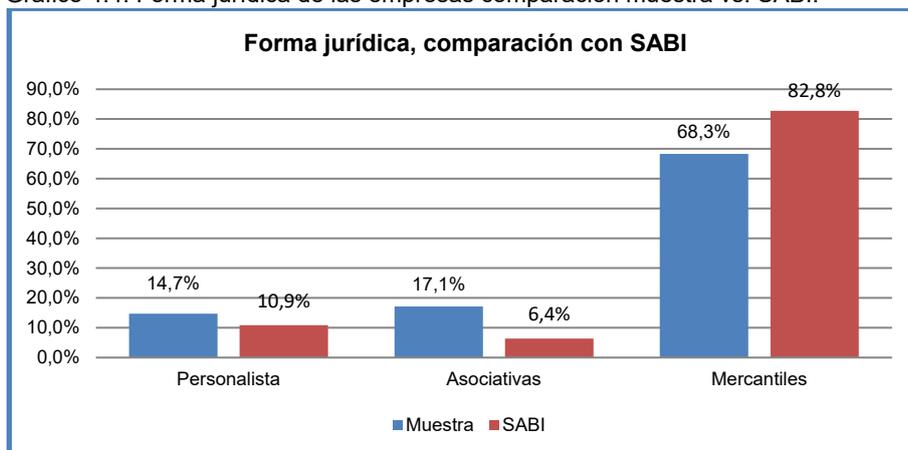


Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Con el objeto de comparar la muestra con los datos de SABI, sobre propiedad de las empresas vitivinícolas, se realiza un gráfico conjunto con los datos porcentuales. La distribución puede verse en el gráfico 4.4.

Gráfico 4.4. Forma jurídica de las empresas comparación muestra vs. SABI.



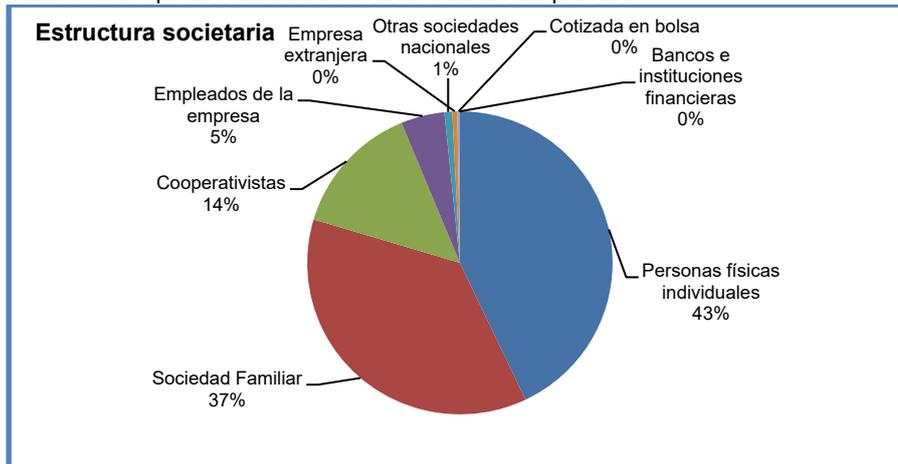
Fuente: elaboración propia.

Los datos del sector (SABI) muestran una menor importancia de las empresas personalistas y cooperativas, seguramente debido a la no obligatoriedad de que pequeñas empresas y cooperativas presenten cuentas en el registro mercantil (gráfico 4.4).

4.2.2.2. Estructura societaria (tipo de propiedad)

En cuanto a la estructura societaria, se han considerado las siguientes opciones: personas individuales, empleados de la empresa, grupo familiar, bancos e instituciones financieras, otras sociedades nacionales, cotizadas en bolsa, socios cooperativistas y empresa extranjera. Las estructuras que mayor importancia tienen son, por orden decreciente: personas físicas individuales, sociedad constituida por grupo familiar y socios cooperativistas. Es necesario puntualizar que no son opciones excluyentes, así por ejemplo, una empresa familiar puede cotizar en bolsa o ser extranjera. En el gráfico 4.5 aparece el porcentaje de empresas que se han autodefinido mayoritariamente en cada tipología, para ello debían disponer de un porcentaje superior al 75% de propiedad en la opción elegida.

Gráfico 4.5. Tipo de estructura societaria de las empresas.



Fuente: elaboración propia.

4.2.2.3. Financiación

La capacidad de financiación es un elemento fundamental que facilita el desarrollo de la empresa, que le permite acometer nuevos proyectos, su ampliación y su supervivencia. En la época posterior a la crisis de 2007, el cambio del entorno en que las empresas se encuentran ha sido muy importante. Así lo explica Becerra (2010, pp1):

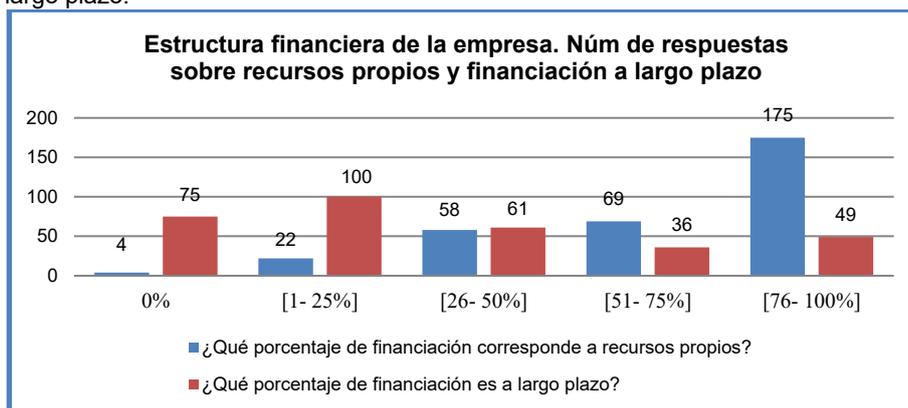
La base del tejido productivo nacional está compuesta mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas (Pymes) que, casi de la noche a la mañana, han pasado de un mundo en el que la financiación era barata y masiva a otro en el que el fuerte descenso de la actividad económica y el endeudamiento contraído están poniendo en jaque su supervivencia ante las dificultades para encontrar capital que venga a socorrerlas.

Dos cuestiones definen la muestra con respecto a la financiación: la primera hace referencia al porcentaje de recursos propios de la empresa, y la segunda a qué porcentaje de la financiación es a largo plazo. En el gráfico 4.6 puede observarse que el porcentaje de autofinanciación es muy importante, un 53,4% de la muestra asegura disponer de un porcentaje del 75% de financiación a través de recursos propios. El gráfico también deja patente la dificultad de disponer de financiación a largo plazo, sólo el 26,5% de las empresas disponen de más del 50% de su financiación a más de un año.

La elevada autofinanciación significa que son empresas con bajos ratios de endeudamiento y elevada solvencia. Por otra parte, el bajo nivel de financiación a largo plazo ahoga a las empresas que no encuentran líneas que se adapten a sus proyectos, razón por la que acuden a la autofinanciación y huyen del crédito a corto plazo.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

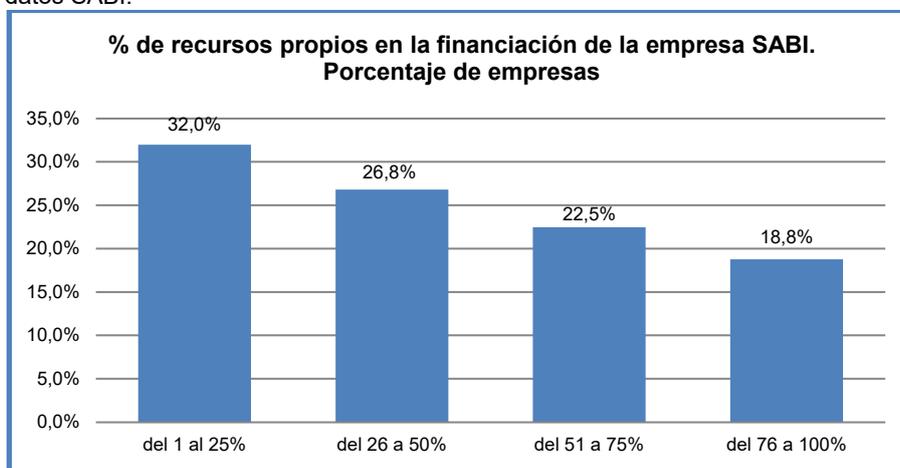
Gráfico 4.6. Estructura financiera de la empresa. Recursos propios y financiación a largo plazo.



Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, se ha analizado el endeudamiento de las empresas del sector en la base datos SABI (gráfico 4.7).

Gráfico 4.7. Importancia de la financiación a través de recursos propios en el sector datos SABI.



Fuente: elaboración propia.

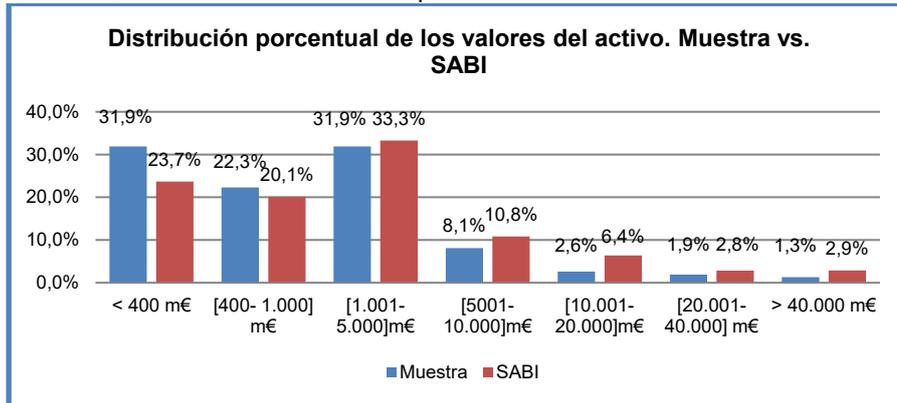
Los datos en este caso no son coincidentes con lo que refleja la muestra, es posible que la pregunta no se haya entendido bien. Ante la duda se ha optado por no utilizar el resultado de esta cuestión en el desarrollo de las conclusiones.

4.2.2.4. Activo empresarial

El activo empresarial, como ocurre con el número de empleados, es un importante indicador del tamaño de la empresa. En el presente estudio, 99 casos, el valor más alto, disponen de un activo entre un millón y cinco millones de euros o menor de cuatrocientos mil euros. Y sólo 43 casos disponen de un activo superior a 5 millones de euros.

En el gráfico 4.8 se presenta la comparación porcentual entre los valores de la muestra y del sector según los datos de SABI.

Gráfico 4.8. Distribución de activos empresariales muestra versus sector.



Fuente: elaboración propia.

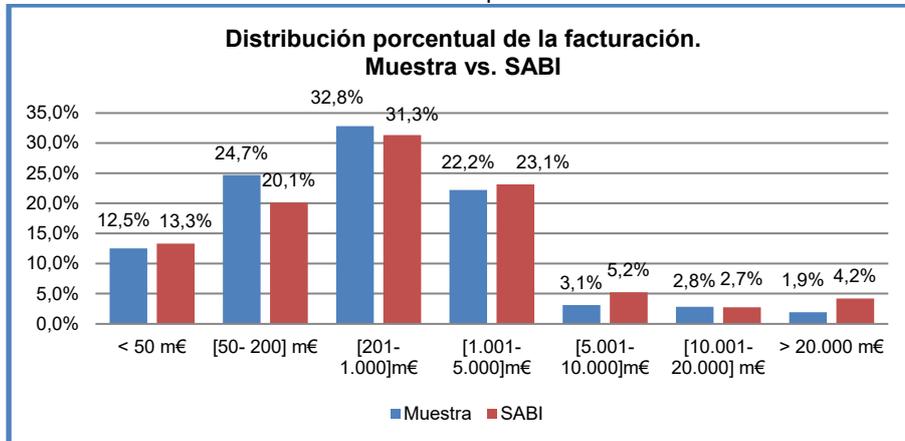
En referencia al valor del activo se puede observar como muestra y sector, según datos SABI, tienen una distribución similar, aunque con algo mayor presencia de pequeñas empresas en la muestra. Ello se debe a que determinadas micro empresas no están obligadas a presentar sus datos en el registro mercantil, fundamentalmente autónomos.

4.2.2.5. Facturación

La facturación es el primer motor de la posibilidad de generación de beneficios empresariales. Las empresas han contestado esta cuestión situando su facturación en una serie de intervalos prefijados: 105 empresas declaran unos niveles de facturación para 2015, entre doscientos mil y un millón de euros y la mayoría, 176 empresas, entre doscientos mil y cinco millones.

La distribución porcentual entre las empresas de la muestra y las del sector, tomadas de la base de datos SABI, puede verse en el gráfico 4.9.

Gráfico 4.9. Distribución de la facturación empresarial muestra versus sector.



Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

En el caso de la facturación se produce una situación similar a la que sucedía con el activo empresarial, existen pocas diferencias entre muestra y los datos medios del sector.

4.2.3. Decisiones empresariales sobre la cadena de valor.

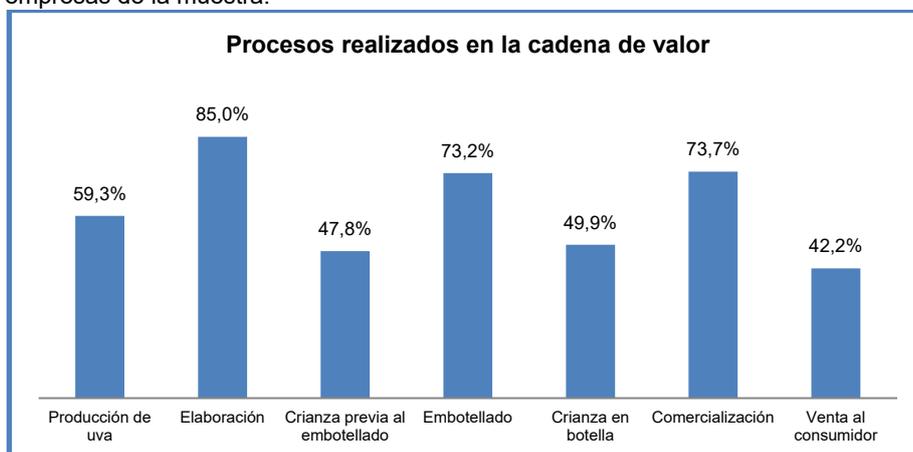
A continuación se analizan las decisiones de las empresas de la muestra estudiada sobre la cadena de valor, que se constata en su vínculo con los procesos realizados, el abastecimiento, los productos elaborados, los mercados a los que sirve y su forma de distribución. En este punto no ha sido posible comparar con datos fehacientes del sector.

4.2.3.1. Procesos realizados

Analizamos a las empresas según su participación en los diferentes procesos dentro de la cadena de valor en concreto en los siguientes: la producción de uva, la elaboración, la crianza previa al embotellado, el embotellado, la crianza en botella, la comercialización y la venta al consumidor.

En el gráfico 4.10 se puede observar el porcentaje de las empresas sobre el total que realizan los distintos procesos. Cabe destacar como los procesos predominantes son la elaboración, la comercialización y el embotellado. Queda en un lugar intermedio la producción de uva. Y por debajo de la media, la crianza en botella, la crianza previa al embotellado y la venta al consumidor.

Gráfico 4.10. Procesos realizados mayoritariamente en la cadena de valor de las empresas de la muestra.



Fuente: elaboración propia.

4.2.3.2. Fuentes de abastecimiento

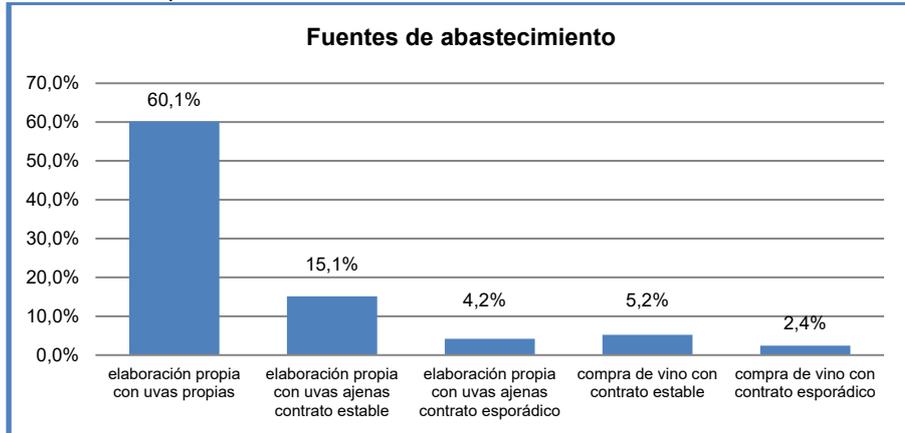
Se han estudiado las siguientes fuentes de abastecimiento: elaboración con uvas propias, elaboración con uvas ajenas con contrato estable, elaboración con uvas ajenas con contrato esporádico, compra de vino con contrato estable y compra de vino con contrato esporádico.

En el gráfico 4.11 se muestra el porcentaje de las empresas que acuden a las diferentes fuentes de abastecimiento contempladas. La elaboración con uvas propias es la más utilizada, con un 60,1%, pero se observa que no es la única forma de abastecimiento, existiendo un 7,6% de las empresas que se dedican a la compra

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

de vino ya elaborado, un 5,2% con contrato estable y un 2,4% con contrato esporádico.

Gráfico 4.11. Fuentes de abastecimiento utilizadas mayoritariamente en la cadena de valor de las empresas de la muestra.

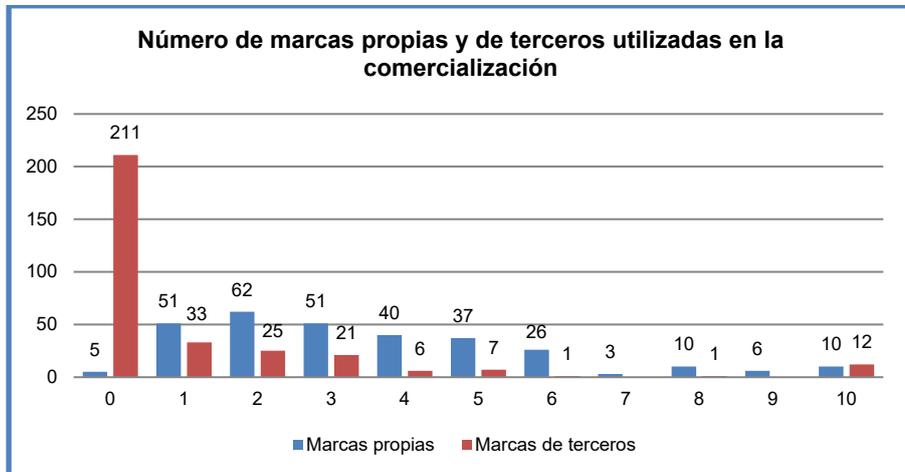


Fuente: elaboración propia.

4.2.3.3. Utilización de marcas propias y de terceros

Es habitual en el sector que la comercialización se realice mediante la utilización de marcas propias o de terceros. La situación de la muestra puede verse en el gráfico 4.12. Cabe remarcar que 211 empresas, un 65,3% de las encuestadas, no utilizan marcas de terceros, siendo después la opción más habitual el gestionar entre una y tres marcas de terceros. Con respecto a las marcas propias, solo 5, un 1,5% de las empresas no utilizan marcas propias. El mayor número de marcas propias se sitúa entre una y seis, sin que exista en este margen un valor claramente predominante, aunque sea dos marcas el valor más utilizado.

Gráfico 4.12. Marcas utilizadas en el proceso de comercialización, propias y de terceros.



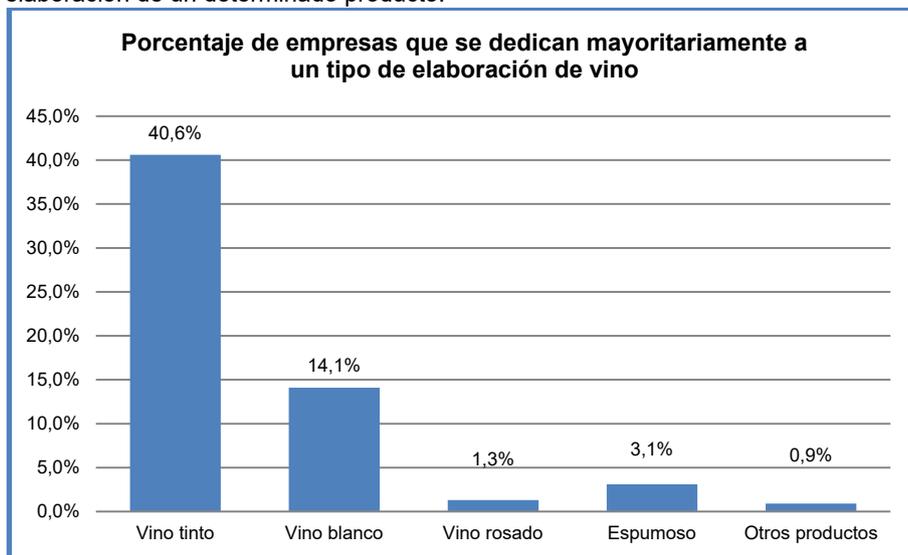
Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

4.2.3.4. Productos que elaboran

En este punto se estudian el tipo de producto elaborado diferenciando entre vino tinto, blanco, rosado, espumoso y productos diferentes al vino como: mosto, sangría, aguardientes, licores, etc. En el gráfico 4.13 se puede observar el porcentaje de las empresas sobre el total que mayoritariamente, en más de un 75% de los casos, se dedican a elaborar un producto determinado. Cabe destacar que el vino tinto es mayoritario, con más de un 40,6%, seguido por el vino blanco, con el 14,1% y el espumoso, con 3,1%. Quedan como residuales las empresas que se dedican mayoritariamente al vino rosado y a los denominados otros productos.

Gráfico 4.13. Porcentaje de empresas que se dedican mayoritariamente a la elaboración de un determinado producto.

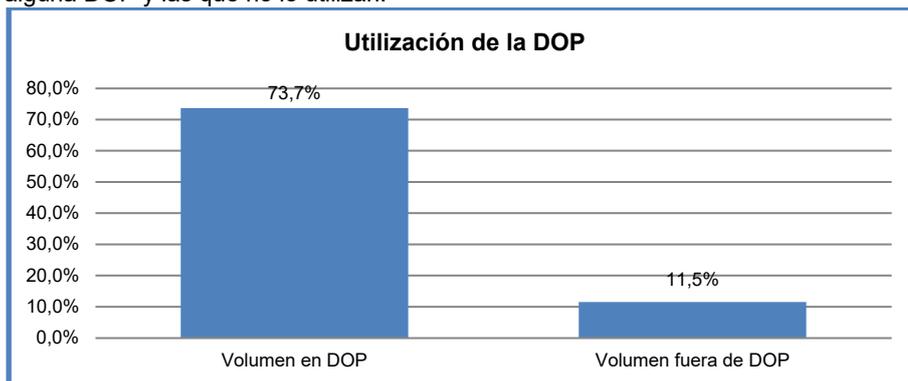


Fuente: elaboración propia.

4.2.3.5. Utilización de indicaciones de calidad (DOP)

En este apartado se analiza la utilización de las indicaciones de calidad, por parte de las bodegas, a la hora de dar salida a su producto elaborado. Entendemos por DOP, en este apartado, tanto la DOP, la IGP como cualquier otro sello de calidad diferenciador del producto, como por ejemplo vino de la tierra o vinos varietales. Un porcentaje elevado de las empresas analizadas, el 73,7%, comercializa más del 75% de su producto bajo una indicación de calidad. Es menor el porcentaje de empresas, 11,5% que comercializa mayoritariamente su producto sin signo de calidad. En el gráfico 4.14 se puede observar con detalle las cifras de ambas opciones.

Gráfico 4.14. Porcentaje de empresas que comercializan mayoritariamente utilizando alguna DOP y las que no lo utilizan.

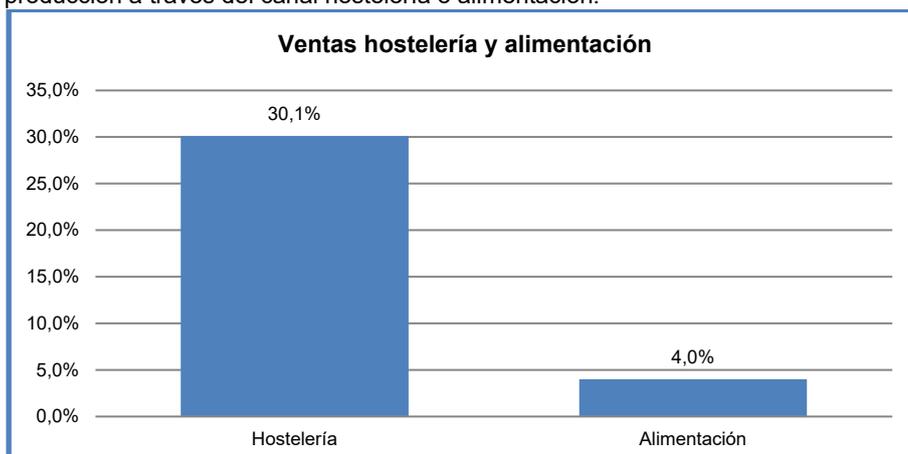


Fuente: elaboración propia.

4.2.3.6. Ventas en hostelería o alimentación

Las empresas utilizan diversas vías para comercializar y dar salida a sus productos. Los dos grandes mercados a los que se orientan las bodegas son los de la hostelería o la alimentación, pudiendo estar especializadas en uno de ellos o no. Con respecto a las ventas en hostelería el 30,1% de las empresas analizadas venden más del 75% de su volumen a través de esta vía. Por el contrario, sólo un 4,0% elige realizar la mayoría de sus ventas, más del 75%, a través del canal de alimentación. En el gráfico 4.15 se puede ver los porcentajes mayoritarios para ambas opciones.

Gráfico 4.15. Porcentaje de empresas que comercializan la mayoría de su producción a través del canal hostelería o alimentación.



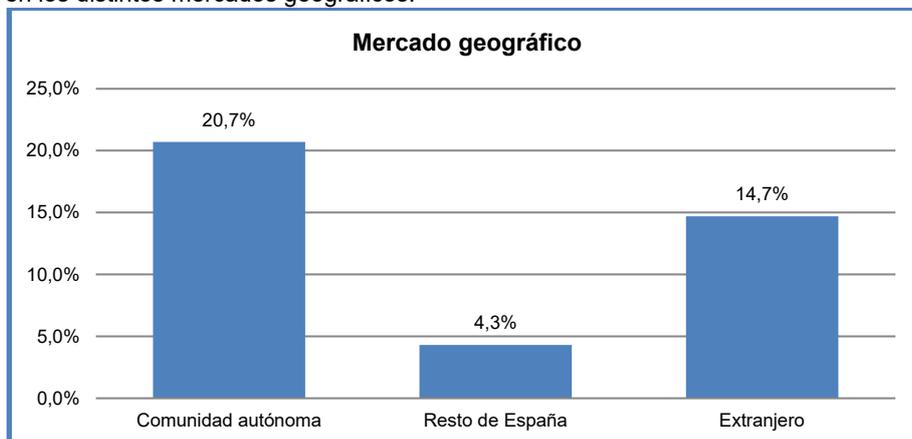
Fuente: elaboración propia.

4.2.3.7. Ventas según mercado local, nacional y exportación

Las empresas realizan sus ventas en distintas zonas geográficas. En este estudio distinguimos entre la propia comunidad autónoma, el resto de España y la exportación.

Considerando que un canal es el preferido por la empresa cuando las ventas en el mismo son más del 75%, el 20,7% de las empresas prefieren comercializar en la propia comunidad autónoma, el 14,7% lo harían en el extranjero y solo el 4,3% en el resto de España. En el gráfico 4.16 puede verse la importancia de cada uno de ellos.

Gráfico 4.16. Porcentaje de empresas que comercializan la mayoría de la producción en los distintos mercados geográficos.



Fuente: elaboración propia.

4.2.3.8. Distribución de sus productos

El mundo de la distribución es complejo y contempla todo el entramado de empresas que llevan el producto de la bodega hasta el consumidor. En este estudio, siguiendo las referencias de Langreo y Castillo (2014) hemos dividido el conjunto de distribuidores en cuatro grupos. El primero lo forman la gran distribución y contempla las empresas que mayoritariamente distribuyen a través de su propia red de supermercados o a tiendas asociadas, un ejemplo de las mismas serían Mercadona, Carrefour, Erosky, DIA o IFA, que disponen de una importante fuerza de compra y presión sobre la empresa suministradora. La mayoría del producto comercializado se dirige al consumo en el hogar.

En segundo lugar se ha contemplado al distribuidor convencional. Éste se caracteriza por disponer de un menor tamaño y dirigir sus ventas a la hostelería o a pequeños supermercados, suelen disponer de un elevado número de clientes con ventas semanales conseguidas por la actividad previa de sus agentes comerciales.

En tercer lugar hemos considerado detallistas a establecimientos que se dedican a la venta de vino directamente al consumidor, se puede tratar de una tienda tipo enoteca, vinoteca o delicatessen, u otro tipo de tiendas de cara al público que son abastecidas directamente desde la bodega. En cuarto lugar, el distribuido directamente al consumidor es aquel en el que no participa ningún agente intermedio, puede contemplar las ventas por internet, clubs de compras de las bodegas o venta en bodega. Y por último, por vino a granel entendemos aquel que

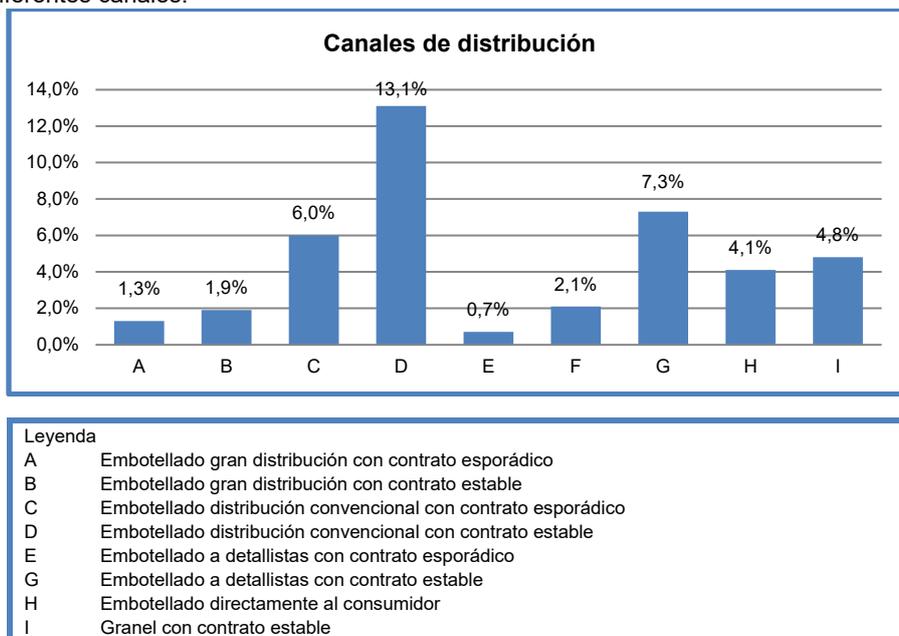
METODOLOGÍA Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

se distribuye en formatos que no son susceptibles de ser vendidos directamente al consumidor y que necesita una acción posterior, como por ejemplo su embotellado directo o mezclado con otros vinos por el agente comprador.

Por ello, la empresa vitivinícola se enfrenta a diferentes canales de comercialización, que dependen de la presentación del producto. Se han contemplado nueve opciones: 1) Vino embotellado a la gran distribución con contrato esporádico, 2) Vino embotellado a la gran distribución con contrato estable, 3) Vino embotellado a distribuidores convencionales con contrato esporádico, 4) Vino embotellado a distribuidores convencionales con contrato estable, 5) Vino embotellado a detallistas con contrato esporádico, 6) Vino embotellado a detallistas con contrato estable, 7) Vino embotellado directamente al consumidor, 8) Vino a granel con contrato estable, y 9) Vino a granel con contrato esporádico.

Considerando como en el caso anterior que un canal es el preferido cuando la empresa comercializa más del 75% a través del mismo, se observa que el 13,1% prefiere vender producto embotellado a través de la distribución convencional con contrato estable. El 7,3% prefiere la venta de embotellado directa al consumidor, y el 6% embotellado a la distribución convencional con contrato esporádico. La distribución de granel presenta una importante especialización, siendo el 9,9% de las empresas las que lo utilizan mayoritariamente, 4,1% con contrato estable y 4,8% con esporádico. El resto de los canales de comercialización, presentan una menor especialización. En el gráfico 4.17 se pueden observar los porcentajes de empresas que utilizan mayoritariamente cada uno de los canales estudiados.

Gráfico 4.17. Porcentaje de empresas que comercializan mayoritariamente según los diferentes canales.



Fuente: elaboración propia.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de los resultados y justificación de la unidad temática

En este capítulo de resultados y discusión se da respuesta al principal objetivo de este trabajo, que es determinar cuáles son los factores que definen la competitividad de las empresas vitivinícolas en España. A su vez, el objetivo genérico se ha concretado en una serie de objetivos parciales de los que dimos cuenta en el capítulo 1.

La consecución de estos objetivos ha dado lugar al desarrollo de una serie de manuscritos científicos en los que abordamos las relaciones entre los recursos y las capacidades, las estrategias, el modelo de negocio y el resultado empresarial. La diferencia entre ellos queda definida por la temática, el tipo de recursos y capacidades que se analizan, la manera de estudiar la estrategia empresarial, el método estadístico de análisis de las relaciones y la diferente agrupación de las empresas del sector. Los temas tratados han sido los siguientes: 1) La ventaja competitiva en la empresa, capacidades y estrategias. ¿Qué factores están relacionados con el rendimiento en el sector vitivinícola de España? 2) Diferencias en la ventaja competitiva entre empresas pertenecientes a grupos empresariales y empresas independientes en el sector del vino en España. 3) Competitividad de las Cooperativas en el siglo XXI. 4) Modelos de negocio y rendimiento en la industria del vino en España.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El proceso de desarrollo de unos temas a otros, ha sido fruto de un proceso evolutivo desde una óptica general a una óptica más particular. Así, se ha pasado de una visión conjunta del sector, al análisis de unas tipologías determinadas de las empresas, grupos empresariales y bodegas independientes, para posteriormente analizar la situación del sector cooperativo. Con todo ello se ha intentado descubrir los elementos explicativos del mejor desempeño empresarial. El resultado ha demostrado que los factores de éxito no son invariables sino que presentan características contingentes. Finalmente, se ha analizado el modelo de negocio, herramienta que aun estando menos desarrollada, sobre todo para un sector en general ha aportado elementos de reflexión que en el análisis anterior no quedaban patentes. A continuación se presenta, la evolución del proceso de investigación, y en el gráfico 5.1, un resumen del mismo con los distintos temas a estudiar, los recursos y capacidades contemplados, las diferentes tipologías de estrategia utilizadas, la metodología y los resultados principales.

La ventaja competitiva en la empresa, capacidades y estrategias. ¿Qué factores están relacionados con el rendimiento en el sector vitivinícola de España?

Partiendo de una cuestión genérica que aborda de manera general el objetivo de la tesis, sus resultados iniciales confirman el efecto sinérgico de recursos y capacidades, y la estrategia a la hora de explicar el mejor resultado empresarial. No obstante, la diferente tipología de las empresas del sector hace necesario que se aborde el análisis contemplando: empresas individuales, cooperativas y empresas mercantiles. Los resultados confirman las hipótesis generales, pero descubren un comportamiento diferencial entre las empresas. También destaca el hecho de que las cooperativas no parecen adaptarse a la tipología estratégica de Porter.

Diferencias en la ventaja competitiva entre empresas pertenecientes a grupos empresariales y empresas independientes en el sector del vino en España.

Como resultado de la constatación de un comportamiento diferencial en función del tipo de empresa, surge el segundo tema de análisis. El estudio de la tipología empresarial pone de manifiesto la existencia de grupos empresariales, bodegas que ocupan nueve de las diez primeras posiciones en volumen de ventas del mercado nacional (SABI, junio 2016) y que compiten con las denominadas bodegas independientes. Este objetivo se plasma en un tema genérico, pero a través del desarrollo de dos manuscritos. Ello se realiza para poder analizar diferentes recursos y utilizar dos diferentes tipologías estratégicas: Porter, y Miles y Snow. Por otra parte, para ampliar el método de análisis, se utilizan la regresión multivariable y la regresión logística. El resultado es positivo, se confirman algunas hipótesis previas y se obtiene un mapa diferencial del comportamiento de las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y de las bodegas independientes.

El desempeño empresarial de las cooperativas en el siglo XXI.

En los anteriores manuscritos se ha analizado la relación entre los recursos y las capacidades, y las estrategias, con la ventaja competitiva, entendiéndose por ésta la posibilidad de presentar un beneficio superior a la competencia (Salas, 2007). Uno de los resultados que ha llamado la atención ha sido la falta de relación entre las estrategias genéricas de Porter y rendimiento para el caso de las cooperativas. Las

cooperativas, incluidas dentro de la economía social, es un caso siempre controvertido. Por una parte, algunos autores han señalado su falta de eficiencia y han criticado que reciba abundantes ayudas de organismos públicos (Soboh et al., 2012; Nilson, 2001), aun siendo su importancia capital en el sector, ya que supone un 70% del volumen del vino elaborado en España (Langreo y Castillo, 2014). Sin embargo, otros estudios enfatizan la necesidad de asegurar su subsistencia como la única manera de permitir que pequeños negocios y propietarios puedan competir en un mercado cada vez mayor y cada vez más globalizado (Altman, 2015). Es por este conjunto de razones por lo que se plantea este cuarto manuscrito. Los recursos y capacidades estudiados serán en este caso la innovación, y el acercamiento a la estrategia empresarial se realizará a través de la teoría configurativa de Miles y Snow (1978).

Modelos de negocio y rendimiento en la industria del vino en España.

En este último estudio se abandona ligeramente el hilo conductor que se ha seguido en los cuatro anteriores. En ellos se buscaba constatar la relación que existe entre los recursos y las capacidades, así como la estrategia, con la competitividad empresarial, y cómo recursos y estrategias son diferentes para las distintas empresas en función de sus características intrínsecas. Sin embargo, en este manuscrito tendremos en cuenta los modelos de negocio. Aunque el tema es de actualidad y registra un gran número de artículos, tanto científicos como divulgativos, su falta de definición exacta y la diversidad de los elementos que lo componen y matizan, dificultan su aplicación empírica. El modelo de negocio es “la forma en que la empresa propone crear valor para el consumidor y cómo capta una parte del mismo para ella, a través de sus recursos y los procesos que desarrolla” (Christensen et al., 2016); para Casadesús y Ricart (2010), “las acciones concretas que la compañía realiza y las consecuencias que tienen sobre ella”. No obstante, el concepto conlleva dificultades para el estudio de un sector completo, aunque no tanto para empresas concretas, donde se hallan más análisis empíricos. Hemos entendido que era al menos necesario hacer el esfuerzo de mostrar un estudio de decisiones y consecuencias en el sector del vino en España.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Gráfico 5.1. Proceso de desarrollo del estudio de los objetivos y manuscritos realizados.

Hipótesis de partida					
Los recursos y las capacidades, junto con la estrategia explican la ventaja competitiva					
El modelo de negocio define la manera que la empresa capta valor para sus clientes y para ella misma					
Objetivo General					
Conocer la importancia de los recursos y capacidades, y las estrategias en la explicación del rendimiento.					
Determinar que modelos de negocio están relacionados con la ventaja competitiva					
	Modelo general	Grupos empresariales versus bodegas independientes	Cooperativas versus IOFs	Modelo de negocio	
Objetivos específicos	1) ¿Los recursos analizados y estrategia, explican la ventaja competitiva?				
	Para empresas individuales, cooperativas y empresas mercantiles	Para bodegas pertenecientes a grupos empresariales y bodegas independientes	2) ¿Qué diferencia de dotación de recursos y capacidades existe? 3) ¿La pertenencia a un grupo empresarial es una ventaja competitiva?	4) ¿Qué diferencia en recursos y capacidades de innovación existe? 5) ¿Qué diferencia de desempeño en el mercado y financiero existe?	6) ¿Qué modelos de negocio están relacionados con la ventaja competitiva?
Recursos y capacidades	Tecnología y Capacidades directivas	Tecnología e Información y conocimiento	Innovación y Capacidades directivas	Innovación	
Estrategias	Porter	Porter	Miles y Snow	Miles y Snow	
Resultados	La tecnología es más importante que las capacidades de gestión. Estrategia de diferenciación en empresas mercantiles, estrategia de coste en empresas individuales. Las cooperativas no parecen representadas por el modelo estratégico de Porter.	La tecnología es más relevante que la información y aprendizaje. Estrategia de diferenciación en bodega independiente y de coste en los grupos empresariales.	La innovación es más importante que las capacidades directivas. La estrategia analizadora se relaciona con el desempeño. Los grupos disponen de mejores recursos de innovación. Las bodegas independientes pueden alcanzar la ventaja competitiva.	No existe una menor eficiencia en las cooperativas. Las cooperativas disponen de unas necesidades de innovación diferentes. Las cooperativas se adaptan mejor al diseño configurativo de Miles y Snow.	Los modelos que generan ventaja competitiva son las, bodegas que elaboran vino blanco, bodegas que exportan, bodegas que usan la distribución convencional y bodegas que distribuyen a granel.
Manuscritos	1	2	3	4	5
Metodología	Test		Test U Mann-Whitney	Test U Mann-Whitney	
	Regresión	Lineal	Lineal	Logística	Logística

Fuente: elaboración propia.

MANUSCRITO 1

The Competitive Advantage in Business, Capabilities and Strategy. What General Performance Factors are found in the Spanish Wine Industry?

*(Wine Economics and Policy.
Disponible online 27 de abril de 2018)*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212977418300206>

**The Competitive Advantage in Business, Capabilities and Strategy. What
General**

Performance Factors are found in the Spanish Wine Industry?

Juan Ramón Ferrer Lorenzo, María Teresa Maza Rubio, Silvia Abella Garcés.
Universidad de Zaragoza. Spain

Abstract:

The wine sector in Europe has undergone a major change of trend in recent years, especially in Spain. On the one hand, the surface area has been reduced, but the production has been maintained by restructurings and improvements made in exploitation techniques. On the other hand, consumption has diminished causing a significant increase in competition. The Spanish wine sector is formed mainly by small and medium-sized firm, which is representative of the size of existing companies in Europe. This article aims to analyze the relationships between the competitive strategy, resources and capabilities of the firms, analyzing their technological and managerial capabilities, with business performance. 339 companies of the wine sector in Spain have been studied, differentiating between individual firms, cooperatives and mercantile companies. The results reveal that resources and capabilities along with strategies define competitive advantage, but their relationship and importance is different for each type of company.

1. Introduction

In recent years, the wine sector has had an evolution marked by an increase in market competition. While wine production in the world was 267 million hectoliters (mhl) in 2016, consumption remained at 241 mhl that year (OIV, 2017). A more detailed analysis shows that the difference between production and consumption is especially in countries that traditionally produce. For example, Italy, France and Spain, which together account for 50.0% of the world's wine production, have had a noticeable decline in consumption (OIV, 2017). Production in 2016 in these countries was 50.9, 43.5, and 39.3 mhl, respectively, while their consumption, was 22.5, 27.0 and 9.9 mhl (OIV, 2017). This important difference between production and domestic consumption has changed the market for these countries, which have started to export in order to sell their products in international markets. As a consequence, sales in the international wine market have grown from 60 mhl in 2000 to 104 mhl in 2016 (3.6% in volume per year) and from 12 to 29 billion (bn) euros (5.9% in value per year) (OIV, 2017). Spain, due to its greater differential between production and domestic consumption, has become the country with the largest volume of wine exports (22.9 mhl), although in value it ranks third, with 2.6 bn euros, behind France and Italy, with 8.2 and 5.6 bn euros, respectively (OIV, 2017).

In this paper, the focus of analysis is centered on the factors that determine the firm's performance, using a sample of Spanish wineries.

Wineries in Spain have undergone an important process of updating and renewal in recent years. It is estimated that since the year 2000, more than 130,000 hectares have been reconverted and restructured, with investments of more than 800 million euros (OEMV, 2016). There are 4,052 wineries in Spain, which are mainly small in size and are family owned businesses. Nevertheless, there are a significant number of agricultural cooperatives, which coexist alongside the large firms with production centers in different areas in order to diversify their supply (OEMV, 2016). All of them face the challenge of competitiveness. In this study, authors consider a cooperative

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

an autonomous association of persons united to meet common economic, social, and cultural goals (EC, 2017). In Spain (Ley 13/2013) cooperatives are considered the following firms: cooperative societies, second-tier cooperatives, cooperative groups and agrarian transformation societies.

The analysis of the circumstances that allow for a superior performance, and the scope of a dominant position in the competitive environment, has been studied from the point of view of two different approaches. The first one is centered in the characteristics of the sector (Porter, 1980), while the second one takes into account the resources of the firm (resource based view, Barney, 1991). Several studies show that these two approaches are complementary and compatible (Chuang and Lin, 2017; Rosenberg et al., 2016; Takata, 2016; Rapp *et al.*, 2010; Rivard *et al.*, 2006; Spanos and Lioukas, 2001).

The review of the literature has allowed to find out that the majority of studies undertaken for the wine sector are focused on large companies, due to the fact that it is easier to access information for these firms than for smaller ones, both in terms of objectives and results. The study of competitive advantages becomes difficult when the focus is placed on small and medium-sized enterprises, although they amount for about 99.8% of the companies in the EU-27 and 99.9% in Spain, as shown in Table 1. In this study, size is determined by the number of employees¹.

The main objective of this article is to empirically test how resources, capabilities and strategies modulate the results of companies. For doing so, this study analyzes the technological and managerial capabilities of the firm, its strategic positioning and the business result in the market, as well as the financial result. The main contribution of this article is to analyze the distinct importance of resources and capabilities and strategy in the wine sector and how these vary according to the type of company.

Table 1. Number of companies according to employee stratum and total percentage of firms, in Spain and the EU27, 2015.

	Micro (1-9)*	Small (10-49)*	Medium (50-249)*	SME (0-249)*	Large (≥250)*	Total
Spain (Number of firms)	2,984,727	107,784	18,011	3,110,522	3,839	3,114,361
Spain (% of firms)	95.8	3.5	0.6	99.9	0.1	100
UE-27 (% of firms)	92.4	6.4	1.0	99.8	0.2	100

Source: INE (2015), DIRCE 2014 and European Commission (2015).

* Number of employees

This study considers three types of companies depending on ownership: 1) Individual companies, formed by a single person firm; 2) cooperatives, formed by cooperative societies, second-tier cooperatives, cooperative groups and agrarian transformation societies; and 3) mercantile societies, which contemplate limited companies and corporations. The results show that resources capabilities and strategy do not have the same importance in all firms. In individual companies strategy prevails over resources and capabilities. In cooperatives it is primarily technological capabilities

¹ According to the UE (2003), large enterprises are those which employ 250 or more employees, medium-sized enterprises (SMEs) are those which employ fewer than 250 employees. Within the SME category, a small enterprise is defined as an enterprise which employs fewer than 50 employees, and a microenterprise is defined as an enterprise which employs fewer than 10 employees.

that dominate performance. However, the wineries constituted as mercantile companies explain their performance by a combination of strategies, resources and capabilities.

The paper is organized as follows: after this introduction, section 2 presents the theoretical framework. Section 3 offers the theoretical foundation for the proposed hypotheses. In the following section, the methodology used is presented: sample, variables, and the model to test the hypotheses. Section 5 reports the results of the analysis and the theoretical and practical implication. Section 6 shows the conclusions drawn from the results. And finally, section 7 presents the limitations and applicability of the study.

2. Theoretical Framework

One of the objectives of this study is to demonstrate that the competitive advantage of the company is explained through two synergistic and compatible issues: the situation in the environment of the company and its internal characteristics (Spanos and Lioukas, 2001).

Authors have found literature where the wine sector has been studied from the point of view of two different approaches: strategy and resources and capabilities. But they have been studied separately in the wine sector. So the main contribution of this paper is to study the effect on performance of the two approaches but applied together. In terms of strategy, research has been found about the marketing strategy and performance in the French wine sector (Hammervoll *et al.*, 2014); in the USA wine industry, the studies are centered on the relation between differentiation strategies and performance (Newton *et al.*, 2015). And in Spain, on the strategies, environmental variables, and economic performance (Simon-Elorz *et al.*, 2015) and the explanatory factors of performance (Castillo and Cortijo, 2013) in the wineries from Castilla-La Mancha. With respect to the RBV and its link with better business performance, in the wine sector, authors have found works focused on the internationalization capacity in the Italian wine sector (Galati *et al.*, 2014 and Santini and Rabino 2012); on the link between intangible efforts and performance in the French wine industry (Amadiou *et al.*, 2013 and Amadiou and Viviani, 2010); in the Brazilian wine industry (Fensterseifer and Rastoin, 2013) research is focused on cluster resources and performance; and in the USA wine sector (Williamson *et al.*, 2012) on business performance and knowledge.

In this section, the theoretical framework for the study is presented. Firstly, Porter's frame and secondly, the resource and capabilities theory, are revised as a proposal for the study of the strategy.

2.1. Strategic Advantage.

According to Porter (1980), the competitive position of an industry or sector, depends on five forces and it is their joint action which determines an industry's potential benefit. These forces are: barriers to entry, supplier power, buyer power, the threat of substitutes, and the intensity of internal rivalry. The objective of a company's strategic plan is to find a position that allows it to better defend itself against these forces or be able to influence them in its favor. After analyzing the forces and how they emerge, the company's strengths and weaknesses can be identified. Next, the company should be positioned to achieve the competitive advantage by building defenses against the competitive forces or looking for positions within the industry where these forces are weaker. The firm can influence the balance of forces through

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

strategic moves. Two generic strategies allow for the pursuit of a competitive advantage position: cost leadership or differentiation. But there is another variable that defines the strategic positioning, and it is the competitive area. The company must decide whether it serves the entire market or focuses on a specific segment. Depending on the decision taken, a third strategic option arises, which consists on using one of the two generic strategies (costs or differentiation) but in a given segment. Intermediate positions should not be adopted, as they lead to a loss of competitiveness (Porter, 1980 and 1985). Although Porter's approach has received some criticism (Banker, 2014, Mintzberget *al.*, 2009; Campbell, 2000), it remains a reference in scientific papers and empirical studies (Newton *et al.*, 2015; Breneset *al.*, 2014; Lechner and Gudmundsson, 2014). Critical comments focus on the overly static nature of Porter's approach, and on the fact that a company's real strategies have evolving components not addressed by the theory (Mintberg *et al.*, 2009). Others suggest that cost positioning and differentiation are not equally beneficial for the company, considering that differentiation is better than cost strategy (Banker, 2014).

2.2. Resources and Capabilities

Distinctive competencies (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Selznick, 1957), were the conceptual precursor concept to resources and capabilities, which is to say, the elements that belong to or are developed by the company and allow it to generate greater incomes. This approach defines the company as a set of productive resources that can be physical, intangible or organizational (Penrose, 1959).

The theory of Resources and Capabilities (Barney, 1991), known as RBV (Resource Based View), focuses on the resources and capabilities controlled by the firm as the elements that confer competitive advantage (Barney, 1991).

Resources are the stock of available factors that the company controls. These become final products or services, using a wide range of other assets and mechanisms such as technology, information systems, management systems, incentive systems and mutual trust between managers and employees. The term capabilities refers to the possibility of using resources in combination, implementing organizational processes to create the desired effect of having information, tangible or intangible elements, and specific business processes that have been developed over time, as well as complex interactions among available resources (Amit and Schoemaker, 1993).

Resources and capabilities are not strategic and fundamental unless they engender superior performance. Grant (2010) refers to three conditions that can be considered strategic: (1) establishing a competitive advantage, (2) sustaining the competitive advantage, and (3) appropriating the returns of the competitive advantage. The advantages achieved by the resources and capabilities, depend not only on a company's ability to establish a competitive advantage, but also on how long the company can sustain that advantage. Durability is conditioned upon the possibility of imitability. Resources and capabilities are imitable if they are both transferable and replicable.

Although the RBV has received criticism for insufficiently explaining business performance (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Newbert, 2007), it is indeed a driver of

performance as it enables the development of capabilities (Kazadi *et al.* 2016; Lioukas *et al.*, 2016; Mengucet *et al.* 2014; D'Aveni *et al.*; 2010; Sirmon *et al.*, 2010).

3. Hypotheses

3.1. Technological Capabilities

It is impossible to deny the importance of technology as an element that improves a company's productivity. In highly competitive environments managers are required to use the optimal technology for their company (Julien, 1995). In order to determine which optimal technology is best, the company must study its production processes. Therefore, introducing the most appropriate technology, it should be able to reduce costs and increase quality (Garsombke and Garsombke, 1989). Through technology, the company creates value (Gambardella and Giarratanar, 2013), as well as the capacity for development, specialization, and competitive advantage (Neill *et al.*, 2014).

Therefore, technology is a key resource in maintaining the competitive level of a company. Moreover, in the case of small businesses and those linked to the land, as it is in the case of wineries, they do not have the option of changing location easily, as other kinds of firms do, in order to lower unit costs. Therefore, wineries must maintain efficiency by investing in technology and improving operations (Arisset *et al.*, 2014).

The importance of technological resources has been linked to business performance and studied by several authors, finding a positive relationship between these variables (Camisón and Villar-Lopez, 2014; Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010; Rubio and Aragon, 2002 and 2009; Ambastha and Momoya, 2004; Spanos and Lioukas, 2001).

According to these arguments the authors propose the following hypothesis:

H1: In the wine sector, the technological capabilities owned by the firm are positively related to the firm's performance.

3.2. Managerial Capabilities

The importance of managerial capabilities is based on the manager's vision and leadership. The success of the firm will depend on its effectiveness, along with the skills and knowledge of people working in the organization (Pickett, 1998), who establish priorities and belief systems, and guide managers and employees towards the shaping of business resources and competencies (Kor and Mesko, 2013).

As part of the management competencies, the definition of organizational structure and corporate strategy are included, both in terms of design and implementation. Management skills allow for the identification of the basic competences, communication to the employees and the employees accepting these basic competences. Managers must provide a high degree of commitment, clear definition of objectives and adequate financial resources (Pickett, 1998).

The relationship between management capabilities and competitive advantage is based on the successful guidance of managers implementing cost reduction, product differentiation or a combination of both (Schuler and Jackson, 1987). Other key factors include the strategic vision of the business and the internal communication: strategic management of human resources, which includes recruitment, job analysis, development, training, performance and compensation, and finally in the acquisition, development and use of organizational resources, the conversion of these resources

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

into valuable products and services, and the delivery of value to partners and owners of the company. This set of managerial capabilities can become a generator of appropriable incomes and a source of maintenance of competitive advantage (Lado and Wilson, 1994). It also helps explain the relationship between strategic decisions and business performance (Helfat and Martin, 2015).

The study of managerial capabilities and their relation with the firm's performance has been analyzed in many studies, finding a positively correlated link (Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010, and Spanos and Lioukas, 2001). So that according to this, the authors propose the following hypothesis:

H2. In the wine sector, the management capabilities owned by the firm are positively related to the firm's performance.

3.3. Competitive Strategies and Business Performance.

Porter (1980 and 1985) argues that the strategic choice of the firm is the one that will determine its performance, avoiding intermediate positions, a feeling of "stuck in the middle", that would lead to a loss of competitive advantage. Cost leadership focuses mainly on the production of low-cost products to satisfy price-sensitive customers (Soltanizadeh *et al.*, 2016), specialization in certain products and services, investment in reducing costs with technology and equipment and use of distribution channels to reduce their costs (Brenes *et al.*, 2014). Differentiation focuses more on offering different and unique products and services in the industry but to a wide range of relatively price-insensitive customers (Soltanizadeh *et al.*, 2016), having quality products, broad product lines, consumer service and an efficient distribution system (Brenes *et al.*, 2014).

This analysis leads authors to propose the following hypotheses:

H3.1. In the wine sector, the companies that use a differentiation strategy will achieve a superior performance.

H3.2. In the wine sector, the companies with a cost-leadership strategy will achieve a superior performance.

4. Methodology

4.1. Sample

The definition of the sample universe is done through the combination of the following databases: Spain's existing public records in different protected designations of origin (DOP) and the information available in the database Iberian Balance Sheet Analysis System (SABI), registered in year 2015 with CNAE (National Classification of Economic Activities) code 11.02 "Winery Companies".

The number of independent entities resulting from these databases was 3,286. Following Spanos and Lioukas (2001), the authors dropped from the sampling frame firms with missing data, and the datum that resulted from a duplicate company with different location or brands without a formal structure. The total sample was then reduced to 2,413 independent entities.

The questionnaire was conducted after an extensive review of the literature, and scales validated in previous studies were used. It focuses on the resources and capabilities that have been collected by theoretical studies and on the analysis of the competitive environment, business strategy and business performance. The questionnaire was also tested by previously sending it to various entities linked to the wine sector in Spain, associations, experts, as well as managers of wineries. The pretest was carried out in two phases. First a pre-validation was made with four

winery managers and four sector experts, and then, a second validation phase took place with nine managers and three sector experts. As a result, some issues were modified in the questionnaire and the explanation of the different sections was expanded. The objective was to ensure that the questionnaire was understandable and that it reflected the peculiarities of the industry.

The process for collecting the data started in December 2015 and finished in May 2016. After sending the questionnaire via email to the manager of the different firms (Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001), the authors allowed for one month to receive an answer and if during that period it was not provided, a phone reminder was made. The final sample was made up of 339 valid responses, which meant a 14.0% response rate, similar to the amount reported by Baruch and Holtom (2008), for the industrial sector, so that we considered it appropriate for our study.

The sample characteristics are given in Tables 2 and 3. Table 2 reports the distribution of the response percentages among the firm's type of ownership. With regard to the number of employees, its distribution percentages and the comparison with the mean of the sector is shown in Table 3. Therefore, non-response bias does not seem to be a major concern because of the data similarity between responses and sector.

Table 2. Response percentages in reference to the type of ownership of the winery

Type of Ownership	Individual Companies	Cooperatives	Mercantile Societies
Percentage	14.7%	17,2%	68,1%

Source: our elaboration.

The sampling error has been determined from the standard error of the mean, calculating the error committed for the case of finite populations resulting in a confidence level of 95% and $p = q = 0.5$ is 4.9%. So this error is acceptable, considering the results from other studies, such as Camisón and Villar-Lopez (2014) who obtain an error of 7.6 %; or Ortega (2010), with an error of 5.7%.

Table 3. Response percentages in reference to the number of employees of the winery and comparison with the mean of the Spanish wine sector.

	Micro (1-9 employees)	Small (10-49 employees)	Medium-sized (50-249 employees)	Large (250 and more employees)
Responses	79.3%	18.0%	2.7%	0%
Sector	83.1%	14.4%	2.3%	0.2%

Source: our elaboration based on the data from SABI (December 2015).

4.2. Variables

Variables have been grouped into the following categories, 1) independent: technology, management capabilities, business strategy, and control variables, 2) dependent: performance.

In the realm of resources and capabilities, both technological and managerial capabilities have been analyzed and realized following the criterion that focuses on both the importance of competitive advantage and its sustainability (Li and Liu, 2014; Teece, 2014).

In the research process, multi-item five-point Likert scales have been used for resources and capabilities, strategy and performance (Prajogo, 2016; Ambulkar *et*

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

al., 2015; Camisón and Villar-Lopez, 2014; Ortega, 2010; Brush *et al.*, 2002; Spanos and Lioukas, 2001).

To measure resources and capabilities, the scale used is adapted from Ortega (2010) and Spanos and Lioukas (2001). Technological capabilities are evaluated with four items. Managerial capabilities are analysed using seven indicators. Both variables are measured with a 5-point Likert scale, where companies evaluate their position with respect to their competitors and where the values of the scale are classified from 1 "much weaker than the competitor" to 5 "much stronger than the competitor". Authors adopted indicators used in other similar studies, not specific to the wine industry, in order to facilitate the comparison between sectors, they were previously validated by wine industry experts.

In strategy, one of the models that has been used to try to capture the typology of the competitive strategy, is the model developed by Robinson and Pearce (1988), and it has been used in different studies (Ortega 2010; Camisón *et al.* 2007; Simon and Marqués 2005; Ibrahim *et al.*, 2001; Spanos and Lioukas 2001). This model was developed based on previous studies by Dess and Davis (1984), and aims to expand the generic strategies of Porter (1980) facilitating their characterization in empirical business studies.

This business strategy model consists of 22 indicators assessed with a 5-point Likert scale, where companies evaluate themselves with respect to different business development efforts, from 1 "is not utilized" to 5 "is primary, constantly utilized".

Following Ortega (2010) and Spanos and Lioukas (2001), the authors have evaluated business performance with seven indicators grouped into two dimensions: market position and profitability, in the last three years. The first dimension shows the external performance of the company, evaluated by its behavior in the market through four items. The second dimension reflects the internal performance of the company, the income generated in its economic activity (Spanos and Lioukas, 2001), through three items. All the items use a 5-point Likert scale, where companies evaluate their position with respect to their competitors, and where the values of the scale are rated from 1 "is much weaker than the competitor" to 5 "is much stronger than the competitor".

Subjective scales are used instead of objective scales, due to two reasons. First, the literature has demonstrated the validity of subjective scales to determine business performance and their convergent validity with objective scales (Santos and Brito, 2012; Richard *et al.*, 2009; Wall *et al.*, 2004, Homburg *et al.*, 1999; Dess and Robinson, 1984.). Second, accounting data could be subject to annual variability and may include extraordinary results and movements outside the main activity of the company (Richard *et al.*, 2009). Thus, several studies have used subjective instead of objective scales to analyze business performance (Ferrer-Lorenzo *et al.*, 2018; Prajogo, 2016, Camisón and Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001; Calantone *et al.*, 2000).

4.3. Model

In order to determine the relationships between the firm's resources and capabilities, the strategy used, and its performance, this study uses the hierarchical regression method (Lioukas *et al.*, 2016; Prajogo, 2016; Li and Liu, 2014; Ortega, 2010; Rubio and Aragón, 2009).

In order to adapt the study to the different types of entrepreneurial property that exist in the wine industry in Spain (OEMV, 2016; Langreo and Castillo, 2014), this study makes three different analyses for the three types of ownership considered: individual companies, cooperatives and mercantile societies. Table 4 reports the distribution of the sample according to the classification made and the wine produced by the companies that answer this question in the questionnaire.

4.3.1. Dependent Variable

In this paper model the dependent variable is the business performance. This study works under the hypothesis that performance is determined by technological and managerial capabilities, and strategic positioning. The authors have studied the business performance from two approaches, market and finance. Tables 5 and 6 show the answers to the different questions and their frequency.

Table 4. Distribution of the different types of ownership studied and the total amount of wine produced by them.

Type of winery	Question: Wine production of the company in hectoliters	
	Responses	Total hectoliters
Individual Companies	44	44,365
Cooperatives	52	4,629,623
Mercantile Societies	205	1,882,687
Total	301	6,556,675
Spanish wine production in 2015 (OIV, 2016)	37,300,000	
Percentage of wine produced by the companies included in the survey over total Spanish wine production	17.6%	

Source: our elaboration.

Table 5. Firm's performance relative to competitor in the last 3 years. Market.

Market		Much Below	Below	Average	Above	Far Above	Total
Sales volume €.	n	40	83	129	71	10	333
	%	12.0	24.9	38.7	21.3	3.0	100.0
Growth in sales volume €.	n	26	58	131	103	15	333
	%	7.8	17.4	39.3	30.9	4.5	100.0
Market share, % over sales €.	n	41	75	142	67	8	333
	%	12.3	22.5	42.6	20.1	2.4	100.0
Growth in market share, over sales €.	n	24	59	152	83	13	331
	%	7.3	17.8	45.9	25.1	3.9	100.0

Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 6. Firm's performance relative to competitor in the last 3 years. Financial.

Financial		Much Below	Below	Average	Above	Far Above	Total
Profit margin.	n	18	90	147	68	11	334
	%	5.4	26.9	44.0	20.4	3.3	100.0
Return on own capital.	n	28	85	147	62	10	332
	%	8.4	25.6	44.3	18.7	3.0	100.0
Net profits.	n	23	103	130	67	10	333
	%	6.9	30.9	39.0	20.1	3.0	100.0

Source: our elaboration

In order to get a nicely compact representation of the dataset, instead of the original with many variables, this study develops a principal component analysis (PCA), and then the study uses the new component to develop a hierarchical regression (Bro and Smilde, 2014).

The principal component analysis is made with the selection of one component, that determines the concept of performance in the firm. The extracted factor explains 66.78% variance, with a KMO = 0.84, Cronbach's alpha=0.917 (Table 7).

Table 7. Principal Component Analysis: Business Performance

Variables	Alpha Without Item	Component	Communality
Profitability. Net profits	.902	.836	.698
Market position. Sales volume €	.903	.828	.686
Market position. Market share %	.904	.820	.672
Market position. Growth in market share	.903	.820	.672
Market position. Growth in sales volume €	.905	.813	.661
Profitability. Profit margin	.906	.807	.652
Profitability. Return on own capital	.908	.796	.634
Cronbach alpha of the whole scale	.917		
% Total explained variance	66.783		
K.M.O.	.840		
Barlett Test:	χ^2	2,020.509	
	gl	21	
	sig	0.000	

Source: our elaboration

4.3.2.Independent Variables

Technological capabilities, management capabilities, and competitive strategies are set as independent variables.

4.3.2.1.Technological Capabilities.

The four indicators used for technological capabilities, their distribution and values are shown in Table 8.

In order to introduce the variable in the linear regression model and to avoid multicollinearity, this paper performed the technique of principal component analysis. One extracted factor explains 57.9% of variance, KMO=0.71, and Cronbach's alpha=0.751 (Table 9). The component has been called "technological capability".

Table 8. Responses and Frequency: Technological Capabilities

		Much Weaker	Weaker	Equal	Stronger	Much Stronger	Total
Technological capabilities and equipment	n	44	75	128	73	17	337
	%	13.1	22.3	38.0	21.7	5.0	100.0
Efficient and effective production department	n	18	72	139	91	16	336
	%	5.4	21.4	41.4	27.1	4.8	100.0
Economies of scale	n	59	105	100	59	12	335
	%	17.6	31.3	29.9	17.6	3.6	100.0
Technical experience	n	12	43	127	122	32	336
	%	3.6	12.8	37.8	36.3	9.5	100.0

Source: our elaboration

Table 9. Principal Component Analysis: Technological Capabilities

Variables	Alpha Without Item	Component	Communality
Efficient and effective production department.	.613	.864	.746
Technological capabilities and equipment.	.709	.741	.549
Economies of scales.	.715	.725	.525
Technical experience.	.728	.704	.496
Cronbach alpha of the whole scale	.751		
% Total explained variance	57.914		
K.M.O.	.713		
Barlett Test:	χ^2	339.887	
	gl	6	
	sig	.000	

Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.3.2.2. Managerial Capabilities.

The seven indicators used for managerial capabilities, their distribution and values are shown in Table 10.

Table 10. Responses and Frequency: Managerial capabilities

		Much Weaker	Weaker	Equal	Stronger	Much Stronger	Total
Managerial competencies.	n	11	48	188	73	16	336
	%	3.3	14.3	56.0	21.7	4.8	100.0
Knowledge and skills of employees.	n	6	23	172	108	24	333
	%	1.8	6.9	51.7	32.4	7.2	100.0
Work climate.	n	6	9	133	142	41	331
	%	1.8	2.7	40.2	42.9	12.4	100.0
Efficient organizational structure.	n	9	30	177	95	21	332
	%	2.7	9.0	53.3	28.6	6.3	100.0
Coordination.	n	9	31	167	106	19	332

Source: our elaboration

The seven indicators have been reduced following the principal component analysis. Then the new component has been used to develop a hierarchical regression. Resulting one factor that explains 61.6% of the variance with KMO=0.87, and Cronbach's alpha=0.895 (Table 11). The component is called "managerial capability".

Table 11. Principal Component Analysis: Managerial Capabilities

Variables	Alpha Without Item	Component	Communality
Strategic planning	.873	.832	.692
Efficient organizational structure.	.875	.824	.678
Coordination.	.876	.818	.669
Ability to attract creative employees.	.883	.773	.597
Work climate.	.883	.766	.586
Knowledge and skills of employees.	.882	.765	.585
Managerial competencies.	.889	.717	.514
Cronbach alpha of the whole scale	.895		
% Total explained variance	61.650		
K.M.O.	.870		
Barlett Test:	χ^2	gl	sig
	1,243.602	21	.000

Source: our elaboration

Table 12. Principal Component Analysis: Strategy of the firm

Variables	Alpha Without Item	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Comp. 5	Communality
Extremely strict product quality control procedures.	.870	.704	.059	.100	-.243	.136	.587
Specific efforts to insure a pool of highly trained, experienced personnel.	.866	.665	.278	.207	-.023	-.005	.562
Continuing, overriding concern for lowest cost per unit.	.871	.649	.062	.132	.323	-.048	.549
Major effort to ensure availability of raw materials.	.870	.643	.254	-.071	.113	.025	.496
Extensive customer service capabilities.	.871	.565	.015	.368	-.149	-.043	.479
Maintaining high inventory levels (disregard the derivative of the aging of the product).	.870	.535	.189	.007	.250	.260	.452
Concerted effort to build reputation within industry.	.865	.518	.240	.384	-.269	.293	.632
Building brand identification.	.867	.489	.400	.236	-.233	.106	.521
Developing and refining existing products.	.867	.474	.207	.322	-.210	.306	.510
Promotion/advertising expenditures above the industry average.	.869	-.012	.826	.148	.158	.043	.732
Major expenditure on production process oriented R&D.	.865	.281	.766	.063	.092	.130	.695
Innovation in marketing techniques and methods.	.866	.204	.742	.226	-.058	.015	.647
Strong influence over distribution channels.	.865	.299	.659	.223	.129	.057	.593
Innovation in manufacturing process.	.864	.385	.443	.341	.005	.253	.525
New product development.	.868	.164	.241	.790	.127	-.093	.733

Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 12. Principal Component Analysis: Strategy of the firm (cont.).

Variables	Alpha Without Item	Comp. 1	Comp. 2	Comp. 3	Comp. 4	Comp. 5	Communality
Broad product range.	.870	.207	.240	.727	.262	-.273	.772
Emphasis on the manufacturing of speciality products.	.869	.139	.200	.680	-.209	.247	.627
Products in higher priced market segments.	.872	.143	.196	.471	-.438	.404	.635
Pricing below competitors.	.882	-.075	.105	.060	.796	.129	.670
Products in lower priced market segments.	.879	.072	.125	-.023	.786	.086	.647
Small limited range of products.	.879	.203	.027	-.249	.056	.773	.705
Only serve specific geographic markets.	.876	-.009	.106	.158	.177	.715	.579
Eigen value		6.767	2.275	1.783	1.419	1.103	
% Explained variance		30.758	10.339	8.107	6.448	5.013	
Cronbach's alpha of whole scale:		.875					
% Total explained variance		60.663					
Average K.M.O.		.862					
Bartlett Test	χ^2		gl	significance			
		2,557.814	231	0.000			

Source: our elaboration

4.3.2.3. Business Strategy.

In order to manage the main indicators of the firm's strategy, principal component analysis has been used (Ortega 2010; Ibrahim *et al.*, 2001; Dess and Davis 1984). In Table 12 the components obtained from the analysis can be seen.

In this case, five components have been extracted, 1) Efficiency, 2) Marketing, 3) Innovation, 4) Low Price, and 5) Small Market and Product. The set explains 60.66% of the variance. The results of the different statistical reliability have values within the limits of acceptability, Cronbach's $\alpha=0.875$ and KMO=0.862.

4.3.2.3.1. Efficiency Strategy

Nine issues out of the twenty defined by Robinson and Pearce (1988), are part of this first extracted component, accounting for 30.8% of the variance. Efficiency Strategy contains concepts that lead the company to the extreme care of the products offered to the customer and ensure the realization of an efficient process including: strict quality control, trained and experienced staff, encourage available raw materials, improve cost per unit, high level of inventory, customer service, promote reputation in the industry, brand identification and development of existing products. It is important to state that in this sector, the high level of inventory is relevant, as the development of aged products through aging and reserves generate higher added value.

4.3.2.3.2. Marketing Strategy

In this second component five questions explain 10.3% of the variance. They are: advertising spending above sector average, investment in R&D oriented to efficiency process, innovations in marketing, strong influence over distribution and innovation in productive process. In this area business managers are concerned about trends and about controlling their various marketing techniques as a strategy to achieving their success.

4.3.2.3.3. Innovation Strategy

The variance explained by the extracted component is 8.1% and its four questions are: development of new products, wide range of products, emphasis on special products and high-price segment. In innovation strategy what prevails is the obtaining of new items and the ability to offer the market a new and special range of products with a certain orientation towards a greater perceived benefit by customers.

4.3.2.3.4. Low Price Strategy

Two variables characterize this factor and explain 6.4% of the variance they point in a clear direction for offering products with less perceived benefit, a price below competitors and focusing on the low price products segment.

4.3.2.3.5. Small Market and Product Strategy

This component refers to those companies that choose to compete through a strategy of limited or specialized products, more oriented to high rather than low prices and to a very specific segment. The total variance explained in this case is 5.0%.

4.3.2.3.6. Cost Strategy and Differentiation Strategy. Porter's Generic Strategies

In the design of the hypothesis for the theoretical analysis of the strategic options, authors have adopted Porter's model (1980 and 1985), and its two generic strategies: cost or differentiation. However, our factor analysis reveals five different strategies: efficiency, marketing, innovation, low prices, small market and product strategy. The efficiency strategy refers to the maximum control of resources and is part of Porter's overall strategy of costs (Brenes *et al.*, 2014; Suárez, 1994). The

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

innovation strategy contemplates offering better products with greater added value to the customers and is part of the differentiation strategy (Brenes, *et al.*, 2014; Suárez, 1994). The marketing strategy is a strategy that is used by both generic strategies and contemplates the sensitivity to the market and its adaptation to changes, brand image and control of distribution (Brenes *et al.*, 2014; Suárez, 1994). The low-price strategy has been assigned to a cost strategy and a small market and product strategy, which refer to Porter's third focus strategy. Table 13 shows the relation between the extracted strategies and Porter's generic strategies.

Table 13. Relation between extracted strategies and Porter's strategies

Strategies Extracted	Porter's Generic Strategies
Efficiency Strategy	Cost Strategy
Low Price Strategy	
Innovation Strategy	Differentiation Strategy
Small Market and Product Strategy	Focus Strategy
Marketing Strategy	No assignation, the study maintains as Marketing Strategy

Source: our elaboration

4.3.3. Control Variables

The purpose of the study is to determine the relationship between business performance and the set of independent variables that have been defined. However, numerous studies refer to the influence on performance of elements such as company size and the degree of rivalry. In the Italian wine industry Sellers and Alampi-Sottini (2016) have found a positive correlation with the influence of size in a winery's performance by studying the size of the company, with the number of employees, total turnover and volume of assets. Therefore, most of the studies include control variables that help to better understand the business result (Ortega, 2010; Rubio and Aragon 2002; among others). In this study authors will take the size of the company and level of rivalry within the sector as control variables. The size of the company will be measured in terms of its assets, divided into seven categories, ranging from less than 400 thousand euros to more than 20 million euros. Other studies take the number of employees or its logarithm (Ortega, 2010; Rubio and Aragon 2009). In this case, authors have opted for assets due to the extremely seasonal nature of wine production and the resulting distortion figures produced (correlation of 0.54 between the ranges of active and total employees). Table 14 reports the distribution of the assets in the sample.

Table 14. Distribution of the different types of ownership studied and volume of assets.

Type of winery studied and Volume of Assets in Millions of Euros.	Individual Companies		Cooperatives		Mercantile Companies		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
< 0.4 million	30	63.8%	6	11.5%	62	29.8%	98	31.9%
0.4 - 1 million	6	12.8%	12	23.1%	51	24.5%	69	22.5%
1-5 million	11	23.4%	21	40.4%	65	31.3%	97	31.6%
5-10 million	0	0.0%	10	19.2%	15	7.2%	25	8.1%
10-20 million	0	0.0%	0	0.0%	8	3.8%	8	2.6%
20-40 million	0	0.0%	2	3.8%	4	1.9%	6	2.0%
> 40 million	0	0.0%	1	1.9%	3	1.4%	4	1.3%
Total	47	100.0%	52	100.0%	208	100.0%	307	100.0%
No responses							32	

Source: our elaboration

The degree of intensity of rivalry has been measured with the scale used by Ortega (2010) and Spanos and Lioukas (2001). The manager of the firm evaluates the level of competition with a 5-point Likert scale which evaluates the characteristics of the product, promotion strategies, access to distribution channels and customer service strategy. The extracted factor explains 69.2% of variance, KMO=0.80, and Cronbach's alpha=0.85 (Table 15). The component has been called "internal rivalry".

Table 15. Principal Component Analysis: Internal Rivalry

Variables	Alpha with out item	Component	Communality
Promotional strategies among rivals.	.785	.874	.768
Service strategies to customers.	.808	.843	.711
Access to distribution channels.	.812	.839	.709
Product characteristics.	.846	.769	.599
Cronbach alpha of the whole scale	.850		
% Total explained variance	69.266		
K.M.O.	.805		
Barlett Test:	Chi-squared	574.787	
Sig 0.000	gl	6	

Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.3.4. Proposed model

The proposed model of analysis is as follows:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 CR_j + \beta_2 CA_j + \beta_3 EE_j + \beta_4 EM_j + \beta_5 EP_j + \beta_6 EB_j + \beta_7 ES_j + \beta_8 RT_j + \beta_9 RM_j + e_i$$

Where, Y_j is the performance value for the company "j"; β_0 is the constant; β_1 and β_2 , the coefficients of the control variables: internal rivalry and assets; β_3 , β_4 , β_5 , β_6 , β_7 , the coefficients of the variables efficiency, marketing, innovation, low price and small market and product. β_8 and β_9 , are the coefficients for the resources and capabilities of the firm: technology and managerial capabilities. And e_i is the error or the residual of the proposed model.

The variables chosen to build the multivariable linear correlation, the mean values, standard deviation, Cronbach's alpha without item and correlation matrix, are shown in Table 16. The Cronbach alpha of the whole scale is 0.635. The study evaluates the possible multicollinearity between the variables through FIV and conditioning index, in both cases the values are lower than ten, as recommended by the literature (Hair *et al.*, 2009, pp. 172).

The model has been run with SSPS v20 program with the introduction hierarchical method.

5.- Results

The R^2 values, or the adjusted coefficient of regression, are different for each of the three studies and they vary from 0.260 for cooperatives ($n=42$), the lowest value, to 0.435 for individual wineries ($n=37$), and 0.462 for mercantile wineries ($n=159$). These values were also found in other comparable studies, for example, 0.390 (Ortega, 2010); 0.279 (Rubio and Aragon, 2009), and suggest that the model provides sufficient information to draw conclusions.

5.1.- Results for Individual Companies

The results of the regression for individual companies are shown in Table 17, in order to establish conclusions the significance level is set at 0.05. The adjusted R^2 has a value of 0.435 in the full model and shows the overall significance. Thus, the study infers that the winery's strategies have greater impact on performance than its resources and capabilities. The marketing strategy appears as the first fundamental strategy with a beta value of 0.435, followed by the efficiency strategy with a beta value of 0.336. Authors find that neither resources and capabilities nor the control variables explain performance. With regard to hypotheses 1 and 2, they both have to be rejected for individual companies. Both strategies, marketing and efficiency, allow individual companies to perform well. Marketing is neutral relative to cost positioning or differentiation, while efficiency is a cost strategy. The other strategies have no statistical significance. These results lead us to reject hypothesis 3.1 and confirm 3.2 for individual companies.

Table 16. Correlation Matrix

	Mean	SD	Cronbach's Alpha Without Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Internal Rivalry	0	1.00	.637	1									
(2) Assets	2.38	1.30	.582	.100	1								
(3) Efficiency Strategy	0	1.00	.620	.190**	.133*	1							
(4) Marketing Strategy	0	1.00	.601	.072	.300**	.000	1						
(5) Innovation Strategy	0	1.00	.640	.143*	.133*	.000	.000	1					
(6) Low Price Strategy	0	1.00	.655	-.087	.187**	.000	.000	.000	1				
(7) Small Market and Product Strategy	0	1.00	.671	.017	-.026	.000	.000	.000	.000	1			
(8) Technological Capability	0	1.00	.541	.120*	.434**	.306**	.448**	.074	-.014	.036	1		
(9) Managerial Capability	0	1.00	.572	.164**	.204**	.308**	.347**	.185**	-.148*	.103	.482**	1	
(10) Performance	0	1.00	.549	.037	.360**	.251**	.449**	.226**	.048	.025	.550**	.412**	1

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral). * The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral).
Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 17. Regression Analysis for Individual Companies

Variables	Base Model				Base Model + Strategy				Full Model			
	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd
(1) Internal Rivalry	0.005	0.032	0.975	0.135	-.107	-6.97	.491	.132	-.184	-1.191	.244	.137
(2) Assets	0.200	1.272	0.211	0.173	.111	.861	.396	.149	-.005	-.033	.974	.160
(3) Efficiency Strategy					.440	2.895	.007	.133	.336	2.112	.044	.138
(4) Marketing Strategy					.551	4.166	.000	.125	.435	2.936	.007	.142
(5) Innovation Strategy					.211	1.613	.117	.111	.196	1.542	.134	.110
(6) Low Price Strategy					-.041	-3.07	.761	.124	.029	.208	.837	.131
(7) Small Market and Product Strategy					.061	.448	.657	.146	.040	.302	.765	.144
(8) Technological Capability									.153	.729	.472	.182
(9) Managerial Capability									.241	1.239	.226	.148
R ²		0.040				0.511				0.572		
Adjusted R ²		-0.009				0.401				0.435		
Change in R ²						0.410				0.034		

Source: our elaboration

Table 18. Regression Analysis for Cooperative Wineries

Variables	Base Model				Base Model + Strategy				Full Model			
	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd
(1) Internal Rivalry	.173	1.200	.237	.109	.345	1.732	.092	.152	.502	2.662	.012	.143
(2) Assets	.284	1.967	.056	.092	.207	1.252	.219	.104	.171	1.084	.286	.115
(3) Efficiency Strategy					.099	.589	.559	.108	-.176	-1.007	.321	.112
(4) Marketing Strategy					.053	.298	.768	.153	.047	.318	.753	.150
(5) Innovation Strategy					-.121	-663	.512	.148	-.400	-2.051	.049	.159
(6) Low Price Strategy					.104	.624	.537	.158	-.005	-.030	.977	.146
(7) Small Market and Product Strategy					.233	1.455	.155	.148	.228	1.497	.144	.141
(8) Technological Capability									.414	2.402	.022	.169
(9) Managerial Capability									.200	1.231	.227	.148
R ²		0.126				0.238				0.423		
Adjusted R ²		0.086				0.086				0.260		
Change in R ²						0				0.174		

Source: our elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 19. Regression Analysis for Mercantile Companies.

Variables	Base Model				Base Model + Strategy				Full Model			
	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd	β	t	sig	sd
(1) Internal Rivalry	-.034	-.498	.619	.075	-.074	-1.141	.256	.073	-.094	-1.596	.113	.066
(2) Assets	.386	5.649	.000	.054	.157	2.201	.029	.057	.023	.336	.737	.054
(3) Efficiency Strategy					.173	2.651	.009	.081	.077	1.238	.217	.077
(4) Marketing Strategy					.455	6.544	.000	.077	.273	3.717	.000	.082
(5) Innovation Strategy					.236	3.576	.000	.074	.229	3.741	.000	.069
(6) Low Price Strategy					-.012	-.182	.856	.078	.030	.489	.626	.074
(7) Small Market and Product Strategy					.013	.199	.842	.066	.002	.033	.973	.060
(8) Technological Capability									.460	5.804	.000	.083
(9) Managerial Capability									-.003	-.040	.968	.091
R ²		.148				.363				.493		
Adjusted R ²		.139				.334				.462		
Change in R ²						.195				.128		

Source: our elaboration

5.2.- Results for Cooperatives

In Table 18 the study reports the regression values for cooperatives. To establish conclusions the significance level is set at 0.05. The adjusted R^2 has a value of 0.260 in the full model and shows the overall significance. The results show that the control variable "internal rivalry" has the highest beta value (0.502) and a high significance level (0.012). With regard to strategies, there are none that explain performance, however the authors find a negative value for the innovation strategy, with a significance level of 0.049. In terms of resources and capabilities in relation to performance, technological capabilities has a beta value of 0.414 and a statistical significance of 0.022, the managerial capabilities variable is not statistically significant. Thus, for cooperatives, the study confirms hypothesis 1 but rejects hypothesis 2, 3.1 and 3.2.

5.3.- Results for Mercantile Companies

The results for mercantile companies are reported in Table 19, in order to establish conclusions the significance level is set at 0.05. The adjusted R^2 has a value of 0.462. The most important element to explain performance in this type of winery, is technological capabilities, with the highest beta value of the study (0.460), followed by the strategy with a beta value of 0.273 for marketing strategy, and 0.229 for innovation strategy. The other strategies and resources have a low beta value and have no statistical significance. With regard to our hypotheses, it is possible to confirm H1 and reject H2. As authors have explained, marketing strategy is useful and it does not depend on how the firm behaves in terms of cost or differentiation. On the other hand, the innovation strategy is linked with the differentiation strategy. Thus, it is possible to confirm H3.1 and reject H3.2. Assets as a control variable has statistical significance in the two first models (Base Model and Base Model + Strategy).

5.4. Global Results

The results of the model, try to explain business performance for the three types of companies studied for the Spanish wine sector, present differentiated elements. The relationship between resources and capabilities is evident, along with the strategy with the business result, but this varies depending on the type of company.

Regarding the influence of resources and capabilities (technological and managerial capabilities), only the technological one shows its importance in the explanation of the company's performance, but only for cooperatives and mercantile companies. Several authors have highlighted the importance of resources or technology to explain the best organizational performance capabilities (Camisón and Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Rubio and Aragón, 2009; Chang and Singh, 2000; Erquiaga and Fernández, 1996). However, our results show that technological capabilities have no influence on the performance of individual companies, nor are management capabilities relevant in any of the types of the companies analyzed. It is important to highlight that the fact that a resource does not give an explanation of the business result, does not mean that it is not important in the industry, it only means that it is not an explanatory variable of the competitive advantage, the resources must be scarce, relevant, durable, non-transferable and non-replicable (Grant, 2010).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

In relation to strategy, the results show that it explains the business result for the individual companies and for the mercantile companies, not being related to the performance as in the case of cooperatives. Of the five types of strategies analyzed and extracted by the technique of principal components, from the scale of Robinson and Pearce (1988), only three are significant with business performance: in the case of the individual companies marketing strategy and efficiency strategy; and for the mercantile companies marketing strategy and innovation strategy, are the drivers of the performance.

With regard to the joint effect of resources and capabilities, and the strategy, and its synergistic effect to explain business performance (Spanos and Lioukas, 2001), the results show that only in mercantile companies has this effect appeared, being the combination of technological capabilities, and marketing and innovation strategies, the elements that correlate with the best business results. This synergic factor does not appear in individual companies, where it is only the strategy that is seen as the driver of the performance and neither is it seen in cooperatives where the technological capabilities are the explanation of their better performance.

The relationship between resources and capabilities, and strategy, can be observed in the values of the correlation matrix, without distinguishing according to the type of company. Thus, among the strategies related to the best performance (efficiency, marketing and innovation), and the resources and capabilities studied, it presents the following values. The efficiency strategy has a correlation of 0.306 with technological capabilities and 0.308 with management capabilities. Marketing strategy 0.448 with technological capabilities and 0.347 with management. And the innovation strategy does not have a significant correlation with technological capabilities and 0.185 with management capabilities.

6. Conclusions

The purpose of this document is to assess the factors on which business success is based within the wine industry in Spain. For this analysis, the authors combined the theories of resources and capabilities (Barney, 1991) and strategic positioning (Porter, 1980 and 1985), following previous studies (Chuang and Lin, 2017; Rosenberg *et al.*, 2016; Takata, 2016; Rapp *et al.*, 2010; Rivard *et al.*, 2006; Spanos and Lioukas, 2001). The basic hypothesis is that both theories are not contradictory, but coexist within the business reality, and that both can at least partially explain the defining factors of business success. Analysis has focused the study on the Spanish wine sector, a sector characterized by the presence of a large number of small and medium-sized companies, which faithfully reflects the reality of businesses in Spain, Europe and the global world. To adapt the study to the Spanish wine industry, the authors have differentiated between three types of wineries: individual, cooperative and mercantile, and the authors evaluate the importance of resources, capabilities and strategy.

In this document, the authors analyze technological capabilities and managerial capabilities as two of the resources and capabilities that business literature identifies as key resources. This study has evaluated the strategic positioning with the scale developed by Robinson and Pearce (1988).

The first conclusion that can be drawn from the results obtained shows that the existence of the synergic effect of resources and capabilities with strategies, has only

been corroborated in mercantile companies. This effect has not been found in individual companies (where strategies explain their business performance), nor in cooperatives (where the resources explain their business performance). On the other hand, the general values of significant correlation found between the explanatory strategies of performance (efficiency, marketing and innovation) with the resources and capabilities studied (technology and management), prove that resources and capabilities affect the strategies (Barney, 2011; Rumlet, 1984), or that strategies are chosen depending on the resources the company controls (Barney, 2011). These results are in line with the concept of strategy formation defined by Barney (2011), considering that the ability to implement the strategy is in itself a resource capable of providing a sustainable strategic advantage.

The second conclusion in the field of resources and capabilities is that technological capabilities are much more important than management capabilities, although this element has not been proven for individual companies, where resources and capabilities do not explain their business performance.

With respect to strategic positioning, the results present a more complex configuration. For individual companies, strategy is the key element in the explanation of business success, first marketing strategy and then efficiency strategy. From the analysis of Porter's generic strategies (1985), Table 13, individual companies achieve better business performance with generic cost strategy. However, in mercantile companies, they are the marketing and innovation strategies that explain their performance, and from the perspective of Porter's (1985) analysis, mercantile companies achieve better business performance in a generic differentiation strategy, Table 13.

In the case of the cooperatives, no strategic positioning directly related to performance has been detected, however, a control variable has appeared, the internal competence of the sector, as an explanatory element for a better performance. This analysis is in line with Porter's theories (1985) on competitive advantage, where he defends that a high level of competition in a sector is a driver of a better behavior on the part of the companies.

7. Limitations of the Study and its Applicability

The objective of this article was to determine empirically the factors influencing a company's competitiveness, within the Spanish wine sector. Two approaches, RBV and strategic positioning, have been introduced and evaluated in previous studies that support their mutual compatibility (Spanos and Lioukas, 2001, among others). The results demonstrate this fact: resources and capabilities and strategy explain a company's performance, confirming previous studies (Ortega, 2010, among others). In the present study, resources and capabilities have emerged as being equally relevant relative to strategy. It remains to be studied whether in other sectors it is the same, or if changes in the environment can change this prevalence. It is important to state that the general and financial crisis that has shaken Western Europe has particularly placed serious constraints on the ability to finance companies, stressing the importance of business performance to resources and capabilities. One limitation of the study is the size of the sample, although it reflects the reality of the sector, a larger sample would perhaps have allowed for better statistical parameters, especially in relation to individual companies and cooperatives. As to the applicability

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

of the study, authors suggest that technology is essential, as well as market orientation, innovation and efficiency, in terms of key drivers of business performance. Another limitation could be the type of survey, 1) the authors adopted scales used in similar studies to evaluate resources and capabilities and strategies, this facilitates the comparison between sectors although it may lose inter-sectorial specificity; 2) in terms of performance, the manager of the company was asked to subjectively report the relative strength of his or her winery compared to their competitors, this may seem less solid than the accounting data. However, it is necessary to point out that subjective scales are a common method in studies like this and furthermore, subjective scales have been demonstrated to converge with objective scales in business evaluation (Sirmon *et al.*, 2010; Wall *et al.*, 2004) being used in numerous empirical studies (Prajogo, 2016; Camisón and Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001).

References

- Amadiou, P., Maurel, C., & Viviani, J. L. (2013). Intangibles, Export Intensity, and Company Performance in the French Wine Industry. *Journal of Wine Economics*, 8(2), 198-224.
- Amadiou, P., & Viviani, J. L. (2010). Intangible effort and performance: the case of the French wine industry. *Agribusiness*, 26(2), 280-306.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Challenges for Indian software firms to sustain their global competitiveness. *Singapore Management Review*, 26(2), 65.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of operations management*, 33, 111-122.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Ariss, S. S., Raghunathan, T. S., & Kunnathar, A. (2000). Factors affecting the adoption of advanced manufacturing technology in small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 14.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Banker, R., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*, 52(5), 872-896.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Bro, R., & Smilde, A. K. (2014). Principal component analysis. *Analytical Methods*, 6(9), 2812-2831.
- Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 13(1), 1-17.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Camisón, C., Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 161-182.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Castillo Valero, J. S., & Cortijo, G. MD (2013). Análisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla-La Mancha. *Revista FCA. Uncuyo*, 141-154.
- Chang, S. J., & Singh, H. (2000). Corporate and industry effects on business unit competitive position. *Strategic Management Journal*, 21(7), 739-752.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Erquiaga, E. G., & Fernández, J. C. Á. (1996). Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. *Economía Industrial*, (310), 149-161.
- European Comision (2017). Social economy in EU. Retrived from https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_es
- Fensterseifer, J. E. & Rastoin, J. L. (2013). Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. *International Journal of Wine Business Research*. 25(4). 267-284.
- Ferrer-Lorenzo, J., Abella-Garcés, S., & Maza-Rubio, T. (2018). Competitive advantage differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry. *Economía Agraria y Recursos Naturales - Agricultural and Resource Economics*, 17(2), 105-132. doi:<https://doi.org/10.7201/earn.2017.02.05>.
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D., & Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*. 6(2). 100-118.
- Gambardella, A., & Giarratana, M. S. (2013). General technological capabilities, product market fragmentation, and markets for technology. *Research Policy*, 42(2), 315-325.
- Garsombke, T. W., & Garsombke, D. J. (1989). Strategic implications facing small manufacturers: the linkage between robotization, computerization, automation and performance. *Journal of small business management*, 27(4), 34-44.
- Grant, R. M. (2010). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análisis multivariada de datos. Bookman Editora.
- Hammervoll, T. Mora, P. & Toften, K. (2014). The financial crisis and the wine industry: The performance of niche firms versus mass-market firms. *Wine Economics and Policy*, 3(2), 108-114.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 339-357.
- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80-90.
- Julien, P. A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525-540.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Langreo, A., & Castillo, J. S. (2014). Estructura, organización y modelos empresariales. JS Castillo, JS and R. Compés (eds.), *Economía del vino en España y el mundo*, Cajamar Caja Rural: Almería, 141-174.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Lioukas, C. S., Reuer, J. J., & Zollo, M. (2016). Effects of Information Technology Capabilities on Strategic Alliances: Implications for the Resource-Based View. *Journal of Management Studies*, 53(2), 161-183.
- Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313-328.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
- Neill, S., Singh, G., & Pathak, R. D. (2014). Technology and marketing capabilities in a developing economic context: assessing the resource-based view within a boundary condition. *International Journal of Business and Economics*, 13(1), 75-92.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

- Newton, S. K., Gilinsky, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 88-97.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). El vino en cifras 2015. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Date of consultation: March 2016).
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Date of consultation: February 2017).
- OIV. International Organisation of Vine and Wine (2017). *World viticulture situation*. Retrieved from <http://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>. Date of consultation (2/2/2018).
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, 27(1), 103-115.
- Penrose, E. T. (1995). The theory of the growth of the firm, 1959. *Cambridge, MA*.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: Free Press*.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. 49-63
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial. *Revista ICE Tribuna de Economía*, (846), 193-212.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. *Resources Firms and Strategic*. Editadopor Nicolai J. Foss.
- Santini, C. & Rabino, S. (2012). Internationalisation drivers in the wine business: a RBV perspective. *International Journal of Business and Globalisation*. 8(1). 7-19.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95-117.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Sellers, R., &Alampi-Sottini, V. (2016). The influence of size on winery performance: Evidence from Italy. *Wine Economics and Policy*, 5(1), 33-41.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. *Cal.*
- Simon-Elorz. K.. Castillo-Valero. J. S.&Garcia-Cortijo. M. C. (2015). Economic Performance and the Crisis: Strategies Adopted by the Wineries of Castilla-La Mancha (Spain). *Agribusiness*. 31(1). 107-131.
- Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2005). Los patrones de comportamiento estratégico en el sector hotelero español: una validación del modelo de Robinson y Pearce. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(2), 99-117.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI, 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. March 2016.
- Soltanzadeh, S., Soltanzadeh, S., Abdul Rasid, S. Z., Abdul Rasid, S. Z., MottaghiGolshan, N., MottaghiGolshan, N., & Wan Ismail, W. K. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, 39(9), 1016-1033.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategicmanagementjournal*, 22(10), 907-934.
- Suárez, F. F. (1994). La competitividad de las empresas, evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy. *Estudiospúblicos*, 54, 151-174.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Welter, C., Bosse, D. A., & Alvarez, S. A. (2013). The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms. *International Journal of Management*, 30(1), 272.
- Williamson. N. C..Bhadury.J.. Dobie. K..Ofori-Boadu. V.. Parker Troy. S..&Yeboah. O. (2012).Business coursework and the resource-based view (RBV).*International Journal of Wine Business Research*.24(1).19-32.

MANUSCRITO 2

Competitive advantage differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry.

(Economía Agraria y Recursos Naturales - Agricultural and Resource Economics. Vol 17, N°2-2017)

<https://polipapers.upv.es/index.php/EARN/article/view/earn.2017.02.05>

Competitive advantages differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry

Juan Ramón Ferrer-Lorenzo, Silvia Abella-Garcés y María Teresa Maza-Rubio.

ABSTRACT: A high percentage of the companies that compete in the market belong to a business group. This paper tries to analyze the competitive advantages between independent firms and those firms belonging to a business group, focusing on the Spanish wine industry. The authors have studied 339 wineries, compared their resources and capabilities, the strategies they have used and their business performance. The results suggest that while resources and capabilities are key for independent firms it is the business strategy that is most important for firms belonging to a business group. Our study sheds more light on the application of specific elements to explain a firm's business performance.

KEYWORDS: business group; strategy; performance; resource based view; wine industry

La diferencia de la ventaja competitiva entre empresas pertenecientes a grupos empresariales y compañías independientes en el sector del vino en España.

RESUMEN: Los grupos empresariales significan un importante porcentaje de empresas que operan en los mercados. Este artículo analiza la diferencia de la ventaja competitiva entre empresas independientes y las que pertenecen a grupos empresariales, en la industria del vino en España. Se han estudiado 339 bodegas, recursos y capacidades, estrategias y rendimiento. Los resultados sugieren que mientras en las empresas independientes los recursos y capacidades son clave, en las empresas que pertenecen a grupos empresariales lo son las estrategias. El estudio arroja más luz sobre los elementos que explican el rendimiento empresarial y la forma en que las empresas los utilizan.

PALABRAS CLAVE: grupos empresariales; estrategia; resultado; visión basada en recursos; sector del vino.

JEL classification / Clasificación JEL: M10, Q13

1. Introduction

The country of Spain has the largest surface area of vineyards in the world, with close to one million hectares, this makes it the third largest producer of wine behind France and Italy. The wine sector as a whole, since the beginning of the 21st century, has undergone an important restructuring which has resulted in a general decrease of surface area and a slight increase in production. In 2011, wine production in Spain stood at 33.4 million hectoliters, while in 2016 it reached 37.8 million hectoliters (OIV, 2016). Therefore, the 1% reduction in the cultivated surface area during the period of 2011 to 2015 (OIV, 2016), was made up for by the restructuring and reorganization of the vineyards and implementing improvements in production and varietal systems, causing an increase in production. The regulation of the European Commission 1308/2013 allows for the increase in the area of cultivation until the year 2020. This could lead Spain in productions that easily exceed 40 million hectoliters per year. If consumption is maintained in Spain, it will lead Spanish wineries to clearly become exporters, around 75% of the production would have to be sold abroad. This will force Spanish wineries to increase their competitiveness, and to better understand how to operate in the business environment.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

One way to deal with competitiveness is by belonging to a business group, where companies can feel more protected and with better access to competitive resources. The dilemma of whether to face challenges independently or as part of a group has influenced human behavior since the beginning of time. "It is the business of the very few to be independent; it is a privilege of the strong" (Nietzsche, 2003, p99). In the business world, those who do not approach the challenges of the market alone do so instead by creating or joining entities we call the business group (BG). BGs constitute a high percentage of the companies participating in the market. In a study of European companies, Belenzon and Berkovitz (2008) indicate that 52% are linked to BGs.

In Spain, according to data from the Ministry of Agriculture and Fisheries, Food and Environment (2016), there are 4,052 wine companies. At least 10.5% of them belong to business groups and nine of the top ten companies in turnover belong to business groups (SABI, June 2016).

Regardless of the economic reasons for their presence, there is no clear winner in the debate over whether membership in a BG results in a better business performance or not. Nonetheless the majority of studies concur that companies belonging to BGs have preferential access to most of the key resources related to organizational performance, including technology, innovation, finance, and distribution. (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.*, 2014; Fisman and Khanna 2004; Guillen, 2000). When companies develop their organizational capabilities, they can manage their resources in a way that creates competitive advantage (Kazadi *et al.*, 2016). Thus, BGs with these organizational capabilities could have competitive advantage over independent firms owing to their greater range of resources.

The Resource Based View (RBV) (Barney, 1991) links better business performance and greater firm competitiveness with preferential access to a set of resources and the development of associated capabilities. This study analyzes resources and capabilities, business performance (in two different ways: financial and market dimensions), and strategic positioning.

Several studies have analyzed the competitiveness of wine companies from the perspective of resources and capabilities (RBV), or the strategy, both globally (Newton *et al.*, 2015, Galati *et al.*, 2014; Hammervoll *et al.* ., 2014, Fensterseifer and Rastoin, 2013, Duquesnois *et al.*, 2010;), and in Spain (Simon-Elorz *et al.*, 2015, Sellers-Rubio, 2010).

These studies have carried out such analyses through the study of companies in the wine sector regardless of whether or not they are members of a business group. In the present paper, however, authors have analyzed the difference in behavior between groups and companies within the Spanish wine sector, which implies a new approach in the study of competitiveness of this sector, given that no work of this type has been found in the review of the literature.

Another innovative aspect of this paper is that it focuses jointly on resources and capabilities, and strategy, and its effects on business performance, in the Spanish wine sector.

Therefore the main contributions of this study are: first, to present the factors explaining business performance for both independent firms and those belonging to a BG comparatively; second, to make connections between the RBV and strategy as factors explaining competitive advantage, confirming that they are complementary

and necessary approaches in taking a global view of a company's performance; and third, to point out that independent companies and companies belonging to BGs have different organizational objectives and therefore perform differently—despite both using capabilities and strategy to strengthen their market position, they do not manage them in the same way.

To study the relationship between resources and capabilities, strategy, and business performance, the authors use the hierarchical regression method (Li and Liu, 2014; Ortega, 2010).

The paper is organized as follows: proceeding from this introduction, Section 2 presents the literature review. Section 3 offers a theoretical foundation for six hypotheses, and is followed by a Section 4, sample, variables and model to test the hypotheses. Section 5 reports the results of the analysis and the theoretical and practical implications thereof; Section 6 delves into the conclusions drawn from the results. Finally, Section 7 presents the limits and applicability.

2. Literature Review

2.1. Groups

The literature has traditionally focused on the reasons that explain the existence of BGs and has done this from two perspectives (Cuervo-Cazurra, 2006; Khanna and Palepu, 2000): economic, based on their role in reducing transaction costs due to market failures (Leff, 1978), and sociological, based on norms of solidarity and codes (Granovetter, 1995). The first case (Leff, 1978) foregrounds the emergence, development and expansion of BGs relative to the market failures that can occur in developing economies. These failures occur in the capital market, the product market, the labor market or the technology market, and can also be forced by certain governmental economic policies (Khanna and Palepu, 2000). Difficulty accessing resources that are essential to their primary economic activity leads firms to expand that activity in order to meet their needs. Examples include Japanese *Keiretsu*, Korean *Chaebols* or Latin American *Grupos*. According to the second approach, which takes a sociological perspective, group affiliation encourages the development of joint activities around a central axis, which is, in many cases, the entrepreneur or family (Cuervo-Cazurra, 2006; Iacobucci and Rosa, 2005 and 2010).

But the latest studies on BGs focus more on the reasons for their differentiated performance than on the reasons for their existence. They note that capitalization is an important advantage for their affiliates—fundamentally in times of crisis where BGs replace financial institutions (Belenzon and Berkovitz, 2008)—and that their performance improves when they participate in the capital market (Chittoor *et al.*, 2015). The links between the affiliated company and the parent company are correlated with a better performance: greater linkage facilitates better access to resources, minimizes agency costs and generates higher levels of performance (Mahmood *et al.*, 2017). The advantages resulting from proximity to the company's decision makers and reductions in management costs increase when the property of the group is more concentrated (Singh and Gaur, 2009). The studies also indicate the path that BGs take, affirming that while groups cannot guarantee better performance, they grow by diversifying, exporting, and operating in different industries (Zhang *et al.*, 2016).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.2. Competitiveness of a Firm

There are essentially two schools of thought on competitive advantage. The first focuses on the characteristics of the sector in which the company is situated (Porter, 1980) and the second on the individual analysis of each entity with an emphasis on the resources and capabilities available to it (Barney, 1991).

Industry-specific predetermined analysis bases competitive strategy on the determination of a company's positioning within its industry as the source of competitive advantage and corporate profitability (Porter, 1980 and 1985).

There are five elements that influence the competitive situation of a given sector (Porter, 1980): these so-called five forces are barriers to entry, suppliers' negotiating power, buyers' negotiating power, substitute products, and the intensity of the rivalry between businesses that compete within a sector. A company will gain a competitive advantage if, by developing a strategy, it is able to find a position from which it can defend itself against the threat these five forces pose, or can influence them in the company's favour. Through strategic planning, the firm can secure its position relative to competitors by building defenses against the five competitive forces, or by seeking positions where the influence of these sources is weaker. There are only two generic strategies to achieve competitive advantage: differentiation and cost. Focusing these two strategies on a specific market segment creates a third strategic possibility that opens up a range of four options: differentiation in the whole market or in a segment thereof and low cost in the whole market or in a segment.

In the Resource and Capability Theory (Barney, 1991), the assets available to the company explain its competitive advantage and performance; both can be maintained over time provided that the company can use these assets, preferably without being imitated by its competitors.

Resources are defined as all stocks of available elements controlled by the company (Amit and Schoemaker, 1993). Resources become final products or services through the use of a wide range of other assets and mechanisms available to the company, including technology, information and management systems. Capabilities emerge as the elements that make it achieve the desired effect. Capabilities are information based on tangible or intangible factors or on the company's specific processes and are developed over time based on complex interactions among resources available to the company (Amit and Schoemaker, 1993).

Studies of a company's competitiveness that combine the RBV approach and Porter's (1980) positional strategy have frequently been used to analyze business performance since Spanos and Lioukas' 2001 (Chuang and Lin, 2017; Takata, 2016; Rapp *et al.*, 2010; Rivard *et al.*).

3. Hypotheses

3.1. Technological Capabilities

There is no denying the role that technology has played in economic growth (Fagerberg, 1987). Technology refers to a company's ability to perform technical functions, including their ability to develop new products, services and processes that provide competitive advantages (Teach *et al.*, 1997).

The acquisition and use of appropriate technology is essential in a strongly competitive environment (Julien, 1995), creating value in the market for the firm (Gambardella and Giarratana, 2013), and a capacity for development, specialization and competitive advantage (Neill *et al.*, 2014).

However, the wine industry presents a characteristic shared by other agribusiness industries linked to the land—the impossibility of relocating without losing the rights to commercialize their production. Therefore, because they cannot avail themselves of this option to lower their unit costs, they have to maintain efficiency by investing in technology and operational improvements (Ariss *et al.*, 2000).

In the wine sector, technology and its adaptation to changes has proven to be a driver of competitive advantage, so the new producing countries (Australia, Argentina, New Zealand and Chile) have caught up with the traditional producing countries of Europe, through the adoption of new technologies and their application to the sector (Morrison and Rabelotti, 2017).

Several authors have related technological capabilities with superior performance of the company. For example Welter *et al.* (2013), focusing on R&D, found a positive relationship between long-term benefits and technological capability in biotechnology companies. In the industrial sector, Camison and Villar-López (2014) found a positive relationship between technological innovation capability and the firm's financial and market performance. Also in the industrial sector, Rubio and Aragón (2009 and 2002) found positive relationship between the technological position and financial and market performance; and Spanos and Lioukas (2001) found this positive relationship but focused on the existence of an efficient and effective manufacturing department. Finally, in the technological sector, a positive relationship has also been found between high technological capabilities and productivity, market and financial performance, through criteria such as net sales, market capitalization, economic value added, economies of scale and technical experience (Ortega, 2010; Ambastha and Momaya, 2004).

In the case of BGs, they allow access to assets that are otherwise very difficult for individual firms to obtain, such as greater investments in technology, a high level of innovation, and the use of economies of scale and scope (Chittoor *et al.*, 2015), allowing companies belonging to these groups to obtain a superior performance.

This point leads us to formulate our initial hypotheses within the framework of the Spanish wine sector:

Hypothesis 1.1: Technological capabilities are positively related to performance for wineries belonging to BGs.

Hypothesis 1.2: Technological capabilities are positively related to performance for independent wineries.

3.2. Information and Performance

Information is a fundamental capability given its connection to knowledge and learning (Stiglitz, 1975 and 2014). Information is disseminated and implemented within the organization; it is the basis of collective learning and enriches employees' skills and efficiency. It is also a strong predictor of product innovation and performance as well as a precursor of competitive advantage (Gupta *et al.*, 2009; Owens *et al.*, 1997).

The ability to manage information and information technologies has become a critical resource that provides the basis for gaining competitive advantage and improving market performance (Jensen, 2007; Tippins and Sohi, 2003). Companies that establish better, more agile and more efficient information systems and that can simultaneously internalize information and align it with their own objectives are better positioned to reach higher levels of performance (Mithas *et al.*, 2011).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

For the wine sector it is essential to enter new markets and explore new alternatives in already known markets. Therefore, establishing training systems and improving information in the organization, as a means of improving the quality of the services provided, are fundamental practices for the development and maintenance of a sustainable competitive advantage (Gil *et al.*, 2015).

A number of empirical studies have been conducted confirming that companies that consider the resource of information more broadly, and manage it better by incorporating information technologies, achieve greater performance and competitive advantage over their rivals. For example, in the agri-food industry a positive relationship has been found related to the link between different types of information, such as, a focus on information about consumers, information on strategic planning and making decisions, and information about suppliers and distribution. All these have a positive effect on market and financial performance, giving added value and a return on investments and exports (Carreresi *et al.*, 2011; Mamaqui *et al.*, 2009; Jiménez and Sanz, 2006).

BGs generally have a greater endowment of resources and information capabilities as a result of their development and growth processes, which in many cases stems from their size and the existence of economies of scale (Fisman and Khanna, 2004; Leff, 1978). Consequently, we formulate the following hypotheses:

Hypothesis 2.1: Information and knowledge capabilities are positively related to performance for wineries belonging to BGs.

Hypothesis 2.2: Information and knowledge capabilities are positively related to performance for independent wineries

3.3. Competitive Strategies and Business Performance.

The company, in an effort to survive and succeed, projects itself externally by defining its strategy, its decisions on which products to offer and in which markets to participate (Rumelt, 1984; Ansoff, 1965). Its values, vision and business mission shape its market position and strategy (Brenes, 2014).

When one speaks of strategy with regard to business, Porter (1980 and 1985) and the Positioning School clearly maintain supremacy in papers and textbooks (Campbell, 2000). This approach is still used in empirical studies of business strategy and performance (Brenes, 2014; Ortega, 2010; Camisón, 2004; Spanos and Lioukas, 2001 and Campbell, 2000).

In the case of wine companies, we will evaluate the different kind of strategies: cost, differentiation, and focus on a given segment.

With regard to Porter's strategies in the wine sector, Newton (2015), argues that SMEs tend to be more proactive and have a greater facility to develop new products and markets, focusing on differentiation, where they achieve better financial results than companies that are geared towards costs.

Taking into account the elements that allow for the creation and evolution of BGs, we point out that wineries belonging to them achieve economies of scale and scope, are large, and have a better relationship to market distribution than independent wineries (Vazquez, 2011; Fisman and Khanna 2004; Guillen, 2000; Leff, 1978).

As a result, we propose the following hypotheses.

Hypothesis 3.1: Independent wineries develop a strategy of differentiation in order to improve their performance.

Hypothesis 3.2: Wineries belonging to BGs develop a cost strategy, taking advantage of the group's economies of scale and better relationships with commercial distributors.

4. - Methodology

4.1. Sample

To carry out the study, a sample of companies has been made from the SABI (System of Analysis of Iberian Balances) database -those under the NACE epigraphy 11.02- and the registration of the denominations of origin (2015).

From this selection a composite sample was obtained of 3,286 companies, nonetheless and following previous studies of Spanos and Lioukas (2001), the companies with lost data were eliminated. These were companies for which it was not possible to obtain the electronic mail addresses or telephone numbers, as well as those belonging to the same entity, but having different brands and no formal business structure. After this process, the final population size, was 2,413 companies. The survey consisted of 12 questions about company situation, 16 questions about resources and capabilities, business environment, strategy and results, and 18 questions about ownership type, business model, billing and financing.

The questionnaire was sent by email, with a telephone reminder a month later to those companies that had not replied. The process lasted four months, from February to May 2016. Finally, 339 valid responses were obtained, representing 14% of the population, a valid percentage for industrial sectors according to Baruch and Holtom (2008). The sample error was determined from the standard error of the mean, calculated for the case of finite populations; the error committed for a confidence level of 95.5% and a $p = q = 0.5$ was 5.0 %.

Tables 1, 2 and 3 show the data of the companies that have answered and its relation to the whole of the database used.

Table 1. Wineries in Spain, According to the Number of Employees (Dec. 2015) and their Percentages, Compared to the Wineries in the Sample.

Source and type of company		Micro <10	Small 10-49	Medium 50-249	SMEs 0-250	Larger than 250	Total
SABI data	Number of wineries	2,019	351	55	2,425	4	2,429
	% of total	83.20%	14.50%	2.30%	99.80%	0.20%	100%
Survey data, percentage of total		79.20%	18%	2.70%	100%	0%	100%

Source: own elaboration.

In Table 2, the number of wineries that have participated is referenced, according to their membership in the business group. The final result collected in the survey of 7.4% is in the line of 10% of the population reviewed in SABI, and therefore is considered representative of it.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 2. Answers Received According to the Type of Winery, Belonging to a Business Group or Independent Winery.

Type of winery	Responses	% of total
Group	25	7.4%
Independent winery	314	92.6%

Source: own elaboration

Table 3 presents the volume of wine produced by the wineries that have answered the survey is referenced to the national total and its differentiation between group and independent winery. In the same Table it can be seen that the wineries that have participated in the study contribute to 17% of the total bottled wine in Spain.

Table 3. Volume of Wine Produced in Spain, and Volume Produced by the Type of Winery According to the Study and its Membership in a Business Group.

Type of Winery and Volume	Responses	No Response Given	Volume in Thousands of Liters.	Percentage
Winery belonging to a group	23	2	338,735	51.40%
Independent winery	282	32	319,871	48.60%
Total responses	305	34	658,606	100%
Volume produced in Spain in 2015 (OEMV, 2016)			37,770,000	
Percentage of total volume of wine produced by wineries what participated in the study				17.00%

Source: own data and OEMV (2016).

4.2. Variables

We limit our study to the differentiating factors of competitiveness between independent companies and companies belonging to BGs in the Spanish wine sector. After an extensive literature review, we have designed a survey with subjective data for business performance as well as resources and capabilities, according to Li and Liu (2014), Ortega (2010), Song *et al.* (2007), and Spanos and Lioukas (2001). The authors have used scales used and validated by previous studies that focused on resources and capabilities, competitive environment, business strategy and performance. In order to verify its applicability to the Spanish wine sector, a subsequent validation of the survey was carried out among entities, experts and managers connected to the industry.

The scale of technological capabilities consists of four indicators assessed with a five-point Likert scale. 1) efficient and effective production department, 2) technological current equipment and facilities, 3) economies of scales, and 4) advantages in experience. The questions were adapted from Ortega (2010) and Spanos and Lioukas (2001).

The scale of information capabilities consists of ten indicators assessed with a five-point Likert scale. 1) market information, 2) customer information, 3) information on suppliers, 4) use of information to plan strategy, 5) making contracts and alliances with traditional distributors, 6) creating agreements and alliances with suppliers, 7) information about direct competitors, 8) consumer information, 9) ICT (an information

and communications technology), and 10) implementation of agreements and alliances with large distributors. The questions were adapted from Carreresi *et al.* (2011), Mamaqi *et al.* (2009) and Jiménez and Sanz (2006). In both, the companies evaluate their position with respect to their competitors and where the values of the scale are rated from 1 "much weaker than the competitor" to 5 "much stronger than the competitor."

The scale of business strategy consists of 22 indicators (Robinson and Pearce, 1988) assessed with a five-point Likert scale. Companies evaluate themselves with respect to different business development efforts from 1 "not considered" to 5 "major, constant emphasis." This model was utilized in empirical studies applying the principal component analysis (Ortega, 2010; Camisón *et al.*, 2007; Spanos and Lioukas, 2001; among others), as in our case. There are 22 topics that Robinson and Pearce (1988) enumerate, adapted to the reality of the wine sector after conferring with experts.

The performance scale consists of seven indicators assessed with a five-point Likert scale. 1) sales volume in €, 2) growth in sales volume in €, 3) market share %, 4) growth in market share, 5) net profits, 6) profit margin, and 7) return on own capital. The questions were adapted from Spanos and Lioukas (2001) and Ortega (2010), where companies evaluate their position with respect to their competitors in terms of market position and profitability in the last three years, and where the values of the scale are from 1 "far below the competitor" to 5 "far above the competitor."

4.3. Model

The model that is going to be developed tries to test the six hypotheses. In other words, whether or not technological and information capabilities explain the business performance, both for the wineries belonging to the business groups and for the independent ones. And whether or not strategic orientation can explain why the business performance is different for groups, as can be seen in cost orientation, than it is for independents, as can be seen with differentiation.

In order to determine the relationships between resources and capabilities, the strategy used by the company, and business performance, we will use the hierarchical regression method (Li and Liu, 2014; Ortega, 2010; Rubio and Aragón, 2009). In the first stage, the analysis is determined for the wineries belonging to BGs, and then, for the independent wineries.

4.3.1. Dependent Variable

The dependent variable is business performance. The objective of this paper is to test if business performance is determined by technological capabilities, information capabilities and strategic positioning, and at the same time, the variation in performance when the company does or does not belong to a BG.

As in the previous literature evaluating the global importance of each dimension, a factor analysis has been carried out, extracting a component that determines how each company conceives of its performance. The extracted factor explains 66.78% of the variance, with a KMO = 0.84, and Cronbach's alpha = 0.917, as Table 4 illustrates.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.3.2. Independent Variables

Technological capabilities, information capabilities and competitive strategies have been set as independent variables.

4.3.2.1. Technological Capabilities

The four indicators have been reduced using the factor analysis methodology. In this case, we ended up with one factor that accounts for 57.9% of the variance, KMO of 0.71, and Cronbach's alpha = 0.751, as Table 5 illustrates.

Table 4. Factor Analysis: Business Performance

Variables	Alpha without item	Component	Communality
Profitability. Net profits	.902	.836	.698
Market position. Sales volume €	.903	.828	.686
Market position. Market share %	.904	.820	.672
Market position. Growth in market share	.903	.820	.672
Market position. Growth in sales volume €	.905	.813	.661
Profitability. Profit margin	.906	.807	.652
Profitability. Return on own capital	.908	.796	.634
Cronbach alpha of the whole scale	.917		
% Total explained variance	66.783		
K.M.O.	.840		
Barlett Test:	χ^2	gl	sig
	2.020.509	21	0.000

Source: own elaboration

Table 5. Factor Analysis: Technological Capabilities

Variables	Alpha without item	Component	Communality
Efficient and effective production department.	.613	.864	.746
Current technological equipment and facilities.	.709	.741	.549
Economies of scales.	.715	.725	.525
Advantages in experience.	.728	.704	.496
Cronbach alpha of the whole scale	.751		
% Total explained variance	57.914		
K.M.O.	.713		
Barlett Test:	χ^2	gl	sig
	339.887	6	.000

Source: own elaboration

4.3.2.2. Information Capabilities

As in the previous case, the ten indicators used to measure this variable have been reduced using factor analysis methodology, obtaining a single factor that explains 59.3% of the variance, with a KMO of 0.91, and Cronbach's alpha = 0.921, as Table 6 illustrates.

Table 6. Factor Analysis: Information Capabilities

Variables	Alpha without item	Component	Communality
Market information.	.908	.835	.698
Customer information.	.909	.830	.689
Information on suppliers.	.910	.816	.665
Use of information to plan strategy.	.911	.795	.633
Making contracts and alliances with traditional distributors.	.911	.773	.598
Creating agreements and alliances with suppliers.	.912	.766	.586
Information about direct competitors.	.914	.755	.570
Consumer information.	.914	.750	.563
ICT (an information and communications technology).	.917	.697	.486
Implementation of agreements and alliances with large distributors.	.919	.671	.451
Cronbach alpha of the whole scale	.921		.921
% Total explained variance	59.372		59.372
K.M.O.	.915		.915
Barlett Test:	χ^2	gl	sig
	1989.251	45	0.000

Source: own elaboration

4.3.2.3. Competitive Strategies

One of the models most commonly used to try to capture the typology of business strategy is the scale proposed by Robinson and Pearce (1988), and used by Ortega (2010), Camisón *et al.* (2007), Simon and Marqués (2005) and Spans and Lioukas (2001), among others. The scale, developed in 1988, aims to expand the generic strategies of Porter (1980) by facilitating their characterization in the empirical terms of business studies. Five components have been extracted: efficiency, marketing, innovation and development of new products, costs, and segmentation. As a whole, these explain 60.66% of the variance. The results of the different reliability statistics show values within the limits of acceptability, Cronbach's alpha = 0.875 and KMO= 0.862, as Table 7 illustrates.

4.3.2.3.1. Efficiency Strategy

Nine indicators of the twenty-two defined by Robinson and Pearce (1988) are part of this first extracted component and explain 30.76% of the variance. This component

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

encompasses the factors that lead the company to take extreme care with the products offered to the customer and ensure implementation of efficient processes.

Table 7. Factor Analysis: Strategy of the Firm.

Variables	Alpha without item	C. 1	C. 2	C. 3	C. 4	C. 5	Communnality
Extremely strict product quality control procedures.	.870	.704	.059	.100	-.243	.136	.587
Specific efforts to insure a pool of highly trained experienced personnel.	.866	.665	.278	.207	-.023	-.005	.562
Continuing, overriding concern for lowest cost per unit.	.871	.649	.062	.132	.323	-.048	.549
Major effort to insure availability of raw materials.	.870	.643	.254	-.071	.113	.025	.496
Extensive customer service capabilities.	.871	.565	.015	.368	-.149	-.043	.479
Maintaining high inventory levels (disregard the derivative of the aging of the product).	.870	.535	.189	.007	.250	.260	.452
Concerted effort to build reputation within industry.	.865	.518	.240	.384	-.269	.293	.632
Building brand identification.	.867	.489	.400	.236	-.233	.106	.521
Developing and refining existing products.	.867	.474	.207	.322	-.210	.306	.510
Promotion advertising expenditures above the industry average.	.869	-.012	.826	.148	.158	.043	.732
Major expenditure on production process oriented R&D.	.865	.281	.766	.063	.092	.130	.695
Innovation in marketing techniques and methods.	.866	.204	.742	.226	-.058	.015	.647
Strong influence over distribution channels.	.865	.299	.659	.223	.129	.057	.593

Source: own elaboration

Table 7. Factor Analysis: Strategy of the Firm (cont.).

Variables	Alpha without item	C. 1	C. 2	C. 3	C. 4	C. 5	Communality
Innovation in manufacturing process.	.864	.385	.443	.341	.005	.253	.525
New product development.	.868	.164	.241	.790	.127	-.093	.733
Broad product range.	.870	.207	.240	.727	.262	-.273	.772
Emphasis on the manufacturing of speciality products.	.869	.139	.200	.680	-.209	.247	.627
Products in higher priced market segments.	.872	.143	.196	.471	-.438	.404	.635
Pricing below competitors.	.882	-.075	.105	.060	.796	.129	.670
Products in lower priced market segments.	.879	.072	.125	-.023	.786	.086	.647
Narrow, limited range of products.	.879	.203	.027	-.249	.056	.773	.705
Only serve specific geographic markets.	.876	-.009	.106	.158	.177	.715	.579
eigen value		6.767	2.275	1.783	1.419	1.103	
% Explained variance		30.758	10.339	8.107	6.448	5.013	
Cronbach's alpha of whole scale:		.875					
% Total explained variance		60.663					
K.M.O.		.862					
Bartlett Test	χ^2			gl	significance		
		2557.814		231	0.000		

Source: own elaboration

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.3.2.3.2. Marketing Strategy

In this second component, we cite five test indicators that explain 10.34% of the variance. In these areas, business executives demonstrate their concern for and inclination toward control of different marketing techniques as a strategy to achieve their business goals.

4.3.2.3.3. Development of New Products Strategy

This extracted component explains 8.10% of the variance and consists of four test indicators: development of new products, a wide range of products, emphasis on special products and high price segment products.

4.3.2.3.4 Orientation at Low Price Strategy

This factor can be extracted via two indicators with a total explained variance of 6.45%. This indicates a clear orientation toward offering products of lesser perceived benefit, lower price relative to competitors.

4.3.2.3.5. Differentiation through Market and Product Specificity Strategy

This component refers to those companies that choose to compete through a strategy of targeting very few products to a very specific market segment more oriented toward high prices. The total variance explained in this case is 5.01%.

4.3.3. Control Variables

Numerous studies refer to the influence that elements such as the size of the company and degree of rivalry can have on performance. For this reason, the majority of the studies incorporate control variables that aid in understanding business performance (Ortega, 2010; Rubio and Aragón, 2002). In this study, we measured company size in terms of assets with seven categories with values ranging from less than 400 thousand euros to more than 20 million euros. Rivalry level measures were taken according to the scale used by Spanos and Lioukas (2001) and Ortega (2010). On this issue, the manager of the company evaluates competition levels using a five-point Likert scale addressing, product features, promotional strategies, access to distribution channels and customer service strategy. The variable was extracted through factorial analysis, a factor that explains 69.2% of the variance with a KMO of 0.80 and Cronbach's alpha of 0.85, as Table 8 illustrates.

Table 8. Factor Analysis: Internal Rivalry

Variables	Alpha without item	Component	Communality
Promotional strategies among rivals.	.785	.874	.768
Service strategies to customers.	.808	.843	.711
Access to distribution channels.	.812	.839	.709
Product characteristics.	.846	.769	.599
Cronbach alpha of the whole scale	.850		
% Total explained variance	69.266		
K.M.O.	.805		
Barlett Test:	Chi-squared	gl	sig
	574.787	6	.000

Source: own elaboration

4.3.4. Proposed Model

In order to test for the suggested hypothesis, this paper proposes the following model:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 Cr_j + \beta_2 Ca_j + \beta_3 Ee_j + \beta_4 Em_j + \beta_5 Ep_j + \beta_6 Eb_j + \beta_7 Es_j + \beta_8 Rt_j + \beta_9 Rm_j + e_i$$

where, Y_j is the performance value for firm "j"; β_0 the constant of the function or its cut-off with the origin of coordinates. β_1 and β_2 are the coefficients of the control variables: internal rivalry (Cr) and assets (Ca). $\beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7$ are the coefficients of the competitive variables of the companies: efficiency (Ee), marketing (Em), new products (Ep), low price (Eb) and segment specificity (Es). β_8 , and β_9 , are the coefficients of the company's resources and capabilities, both technological (Rt) and information-based (Rm). Finally, e_i is the error or residue of the proposed model.

A hierarchical regression methodology has been used in order to test for the hypothesis (Hair *et al.*, 2009, p 172) using the statistics package SSPS v20.

The variables chosen to construct the multivariable linear correlation appear in Table 9, with mean values, standard deviation and correlation matrix. The study evaluates the possible multicollinearity between the variables through FIV and condition index; in both cases, the values are lower than ten as recommended by the literature (Hair *et al.*, 2009, page 209).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 9. Correlation Matrix, Mean and Standard Deviation.

	Mean	SD	Cr	Ca	Ee	Em	Ep	Eb	Es	Rt	Rm	Y
(1) Internal Rivalry (Cr)	0.00	1.0	1									
(2) Assets (Ca)	2.38	1.3	.100	1								
(3) Efficiency Strategy (Ee)	0.00	1.0	.190**	.133*	1							
(4) Marketing Strategy (Em)	0.00	1.0	.072	.300**	.000	1						
(5) Innovation and development of new products Strategy (Ep)	0.00	1.0	.143*	.133*	.000	.000	1					
(6) Low Price Orientation Strategy (Eb)	0.00	1.0	-.087	.187**	.000	.000	.000	1				
(7) Differentiation market and product specificity Strategy (Es)	0.00	1.0	.017	-.026	.000	.000	.000	.000	1			
(8) Technological Capability (Rt)	0.00	1.0	.120*	.434**	.306**	.448**	.074	-.014	.036	1		
(9) Information Capability (Rm)	0.00	1.0	.125*	.440**	.276**	.568**	.171**	.105	.049	.574**	1	
(10) Performance (Y)	0.00	1.0	.037	.360**	.251**	.449**	.226**	.048	.025	.550**	.562**	1

** The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).

*. The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral).

Source: own elaboration

5. Results

This paper analyzed wineries that belong to a group, introducing control variables, then strategy variables, and finally, technological and information capabilities. The process was repeated for independent wineries. Tables 10 through 12 show the results of the tested model.

The values of adjusted R² and regression coefficients, are in line with similar studies (Ortega, 2010; Rubio and Aragon, 2009) and indicate that the built model has enough elements to suggest a series of compelling conclusions.

5.1. Model with Wineries Belonging to BGs.

As Table 10 illustrates, the full model reaches an adjusted R² of 0.539, and in it, the Technological Capability ($\beta=0.725$; $p<0,05$) is the most important component. In strategic variables Marketing Strategy ($\beta=0.491$; $p<0.2$) and Efficiency Strategy ($\beta=0.468$; $p<0.2$) maintain the greatest weight. The results partially corroborate the hypotheses. Hypothesis 1.1 and 3.2 are confirmed, but we have to reject hypothesis 2.1 and therefore state that information capabilities do not have a positive effect on higher performance.

Table 10. Regression Analysis for Wineries Belonging to Groups.

Variables	MODEL FOR WINERIES BELONGING TO A GROUP					
	Control Variable Model		Control Variable Model + Strategy		Full Model	
	β	t-estadistic	β	t-estadistic	β	t-estadistic
(1) Internal Rivalry	0.566	3.097***	0.335	1.332	0.372	1.670^
(2) Assets	0.302	1.652^	0.344	1.728^	0.010	0.041
(3) Efficiency Strategy			0.578	1.782^	0.468	1.554^
(4) Marketing Strategy			0.400	1.226	0.491	1.405^
(5) Innovation and Development of New Products Strategy			0.134	0.554	0.177	0.730
(6) Low Price Orientation Strategy			0.051	0.180	0.239	0.904
(7) Differentiation Market and Product Specificity Strategy			0.164	0.721	0.299	1.396
(8) Technological Capability					0.725	2.347**
(9) Information Capability					-0.268	-0.955
R2		0.434		0.624		0.758
Adjuted R2		0.367		0.405		0.539
Change in R2		0.367		0.038		0.134

****p <0.001; ***p <0.01; **p <0.05; *p <0.1; ^p<0.2

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.2. Model with Independent Wineries.

As Table 11 illustrates, the full model reaches an adjusted R² of 0.447, and in it, a change occurs in favor of the resources Technological Capability ($\beta=0.348$; $p < 0.001$) and Information Capability ($\beta=0.243$; $p < 0.01$) that present higher beta values. In strategy both are practically equal with Innovation Strategy ($\beta=0.163$; $p < 0.05$) and Marketing Strategy ($\beta=0.181$; $p < 0.05$).

The results corroborate the initial hypothesis for independent wineries, as both hypothesis 1.2 and 2.2 are accepted: information and technological capabilities explain business performance. Hypothesis 3.1 is also accepted, meaning that an orientation toward Differentiation Strategy and New Products Strategy is an explanatory element of business performance.

Table 11. Regression Analysis for Independent Wineries

Variables	MODEL FOR INDEPENDENT WINERIES					
	Control Variable Model		Control Variable Model + Strategy		Full Model	
	β	t-estadistic	β	t-estadistic	β	t-estadistic
(1) Internal Rivalry	-0.039	-0.659	-0.091	-1.579 [^]	-0.129	-2.463 [^]
(2) Assets	0.336	5.669 ^{****}	0.156	2.591 [^]	0.000	-0.003
(3) Efficiency Strategy			0.217	3.782 ^{****}	0.060	1.103
(4) Marketing Strategy			0.420	7.160 ^{****}	0.181	2.831 ^{**}
(5) Innovation and Development of New Products Strategy			0.192	3.388 ^{***}	0.163	3.142 ^{**}
(6) Low Price Orientation Strategy			0.031	0.540	0.035	0.658
(7).Differentiation Market and Product Specificity Strategy			0.041	0.738	0.026	0.516
(8) Technological Capability					0.348	5.230 ^{****}
(9) Information Capability					0.243	3.329 ^{***}
R2		0.112		0.324		0.471
Adjuted R2		0.105		0.302		0.447
Change in R2		0.105		0.197		0.145

****p < 0.001; ***p < 0.01; **p < 0.05; *p < 0.1; [^]p < 0.2

The differential analysis between wineries belonging to groups and independent wineries presents interesting conclusions, as indicated in Table 12. Among the control variables, Internal Rivalry is positively correlated to performance for groups and negatively for independent wineries. With respect to strategic elements, Marketing Strategy is the element that is present in explaining the results for both groups and independent wineries. Next, the Efficiency Strategy prevails among the groups, and the New Products strategy for independent wineries. In terms of resources and capabilities, in independent wineries there is a positive relationship

between both and performance, with technological capabilities being the most relevant. The technological capabilities are more important for groups than for independent wineries, however the information capability is scarcely relevant for groups and very relevant for independent wineries.

Table 12. β and t-estadistic Data between Wineries Belonging to a Group and Independent Wineries.

Variables	Wineries Belonging to a Group.		Independent Wineries.	
	β	t- estadistic	β	t- estadistic
(1) Internal Rivalry	0.372	1.670 [^]	-0.129	-2.463 [^]
(2) Assets	0.010	0.041	0.000	-0.003
(3) Efficiency Strategy	0.468	1.554 [^]	0.060	1.103
(4) Marketing Strategy	0.491	1.405 [^]	0.181	2.831 ^{**}
(5) Innovation and Development of New Products Strategy	0.177	0.730	0.163	3.142 ^{**}
(6) Low Price Orientation Strategy	0.239	0.904	0.035	0.658
(7).Differentiation Market and Product Specificity Strategy	0.299	1.396	0.026	0.516
(8) Technological Capability	0.725	2.347 ^{**}	0.348	5.230 ^{****}
(9) Information Capability	-0.268	-0.955	0.243	3.329 ^{***}

****p <0.001; ***p <0.01; **p <0.05; *p <0.1; [^]p<0.2

6. Conclusions

The results of the study show that resources and capabilities and strategy are compatible (Spanos and Lioukas, 2001) and explain business performance while simultaneously revealing that resources and capabilities influence strategies (Barney, 2011; Rumelt, 1984), or that strategies are chosen based on the resources the company controls (Barney *et al.*, 2011). This idea is evidenced through the positive correlation between Information Capability and Marketing Strategy, or between Efficiency and Marketing Strategies and Technology Capabilities. This correlation offers evidence that businesses orient their strategy in one direction or another depending on the resources they control, and that they in turn develop their resources and capabilities based on these strategies (Barney *et al.*, 2011). These results would be in line with the concept of strategy formation defined by Barney *et al.* (2011) when considering the same ability to implement the strategy as a resource capable of providing a sustainable strategy advantage.

Regarding the difference between groups and independent wineries, the conclusions of the study seem to indicate that groups, compete mainly in Marketing and Efficiency and where strategies are more important than resources and capabilities. Overall, the strategic factors that explain business performance present a complex picture because all forms of competition seem to lead to a positive result, though to varying degrees. However, the efficiency factor is important for groups, but not for independent wineries, suggesting that groups focus mainly on controlling factors of production, which are highly correlated with a cost orientation based on Porter's

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

model (Suarez, 1994). Competing in marketing is the predominant strategy for both types of wineries. Conversely, the results of independent wineries are better explained by resources and capabilities than by strategic positioning. The endowment of resources is a fundamental element when it comes to competing, affirming the general idea that independent wineries have less availability of resources. This compels independent wineries to situate themselves in market segments with higher added value where they can mask lower efficiency, making the New Products Strategy more important than the Efficiency Strategy.

Among BGs, Technological Capability explains the performance but information capability does not have any importance in explaining the result. Resources must be scarce, relevant, durable, non-transferable and non-replicable in order to obtain a competitive advantage (Grant, 2010), and in this case it does not appear that these conditions are met in Information Capability. On the other hand, independent wineries, being smaller and free from the urgent need to maintain large structures and therefore sell large quantities, can reject sales in large-scale distribution, directing their marketing strategies toward new products and greater differentiation. In this case, resources are important because they are not available to all companies (Cai *et al.*, 2016), which hinders the existence of state-of-the-art technology and blocks the efficiency with which the company can compete in independent wineries, due to their smaller structure, the information flow is slower, turning information capabilities into a key resource that facilitates better performance and compensates for its greater difficulty in accessing the market (Guillen, 2000).

7. Limitations of the Study and Applicability

This paper analyzes how resources and capabilities interact with business strategies and how both explain business performance. The analysis has focused on the wine sector and has examined whether the situation, performance and importance differ according to whether the winery belongs to a BG or functions independently. The results show that RBV and strategic positioning do explain business results, confirming previous studies (Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001). Whether resources and capabilities or strategy are more important depends on whether the winery is independent or belongs to a BG. The relation between group and size still remains to be studied in future works. Although in our study we have taken the volume of assets as a control variable that was not explanatory, some authors (Bamiatzi *et al.*, 2014; Iacobucci and Rosa, 2005) consider group size and growth to reflect a single reality that results from a business development process. It is impossible to omit mention of the crisis conditions that have shaken Western Europe since 2008, which have especially limited financing opportunities. A lack of financing limits the resources available to the company—technology, information systems, and others—placing greater stress on resources and capabilities to explain business performance. It is necessary to point out that members of BGs have greater facility in financing given the possibility of appealing to the group. When financing is not a limiting resource, business strategy has greater importance in achieving business objectives. Another limitation is the sample size: in spite of representing the reality of the sector, in terms of percentages of companies belonging to groups and independent wineries, a more extensive survey would have permitted better statistical parameters.

Examining the factors of competitiveness, this study does not determine which of the two— strategic position —provides a better explanation of business performance, and the research remains open.

References

- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Challenges for Indian software firms to sustain their global competitiveness. *Singapore Management Review*, 26(2), 65.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ariss, S. S., Raghunathan, T. S., & Kunnathar, A. (2000). Factors affecting the adoption of advanced manufacturing technology in small firms. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 14.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Bamiatzi, V., Cavusgil, S. T., Jabbour, L., & Sinkovics, R. R. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*, 23(1), 195-211.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Belenzon, S., & Berkovitz, T. (2010). Innovation in business groups. *Management Science*, 56(3), 519-535.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Cai, W., Zeng, C. C., Lee, E., & Ozkan, N. (2016). Do business groups affect corporate cash holdings? Evidence from a transition economy. *China Journal of Accounting Research*, 9(1), 1-24.
- Camisón, C. (2004). Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. *Environment and Planning A*, 36(12), 2227-2256.
- Camisón, C., & Puig, A. (2014). Innovaciones y prácticas organizativas como determinantes de la competitividad. *Economía industrial*, 391, 59-70.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Camisón, C., Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 161-182.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu Aguado, L. M., & Banterle, A. (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach. Communication to the *XIIIth Congress of the European Association of Agricultural Economists*, Zurich, Switzerland.
- Chittoor, R., Kale, P., & Puranam, P. (2015). Business groups in developing capital markets: Towards a complementarity perspective. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1277-1296.
- Choi, Y. R., Yoshikawa, T., Zahra, S. A., & Han, B. H. (2014). Market-oriented institutional change and R&D investments: Do business groups enhance advantage?. *Journal of World Business*, 49(4), 466-475.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- Duquesnois, F., Gurău, C., & Le Roy, F. (2010). Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), 251-268.
- Evaldo Fensterseifer, J., & Rastoin, J. L. (2013). Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. *International Journal of Wine Business Research*, 25(4), 267-284.
- Fagerberg, J. (1987). A technology gap approach to why growth rates differ. *Research policy*, 16(2), 87-99.
- Fisman, R., & Khanna, T. (2004). Facilitating development: The role of business groups. *World Development*, 32(4), 609-628.
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D., & Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 6(2), 100-118.
- Gambardella, A., & Giarratana, M. S. (2013). General technological capabilities, product market fragmentation, and markets for technology. *Research Policy*, 42(2), 315-325.
- Garsombke, T. W., & Garsombke, D. J. (1989). Strategic implications facing small manufacturers: the linkage between robotization, computerization, automation and performance. *Journal of small business management*, 27(4), 34-44.
- Gil, A. J., Garcia-Alcaraz, J. L., & Mataveli, M. (2015). The training demand in organizational changes processes in the Spanish wine sector. *European Journal of Training and Development*, 39(4), 315-331.
- Granovetter, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and corporate change*, 4(1), 93-130.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

- Guillen, M. F. (2000). Business groups in emerging economies: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(3), 362-380.
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modelling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 219-227.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hammervoll, T., Mora, P., & Toften, K. (2014). The financial crisis and the wine industry: The performance of niche firms versus mass-market firms. *Wine Economics and Policy*, 3(2), 108-114.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351-377.
- Jensen, R. (2007). The digital divide: Information (technology), market performance, and welfare in the South Indian fisheries sector. *The quarterly journal of economics*, 879-924.
- Jiménez, D. J., & Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-55.
- Julien, P. A. (1995). New technologies and technological information in small businesses. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475.
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of business research*, 69(2), 525-540.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management journal*, 43(3), 268-285.
- Leff, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic development and cultural change*, 26(4), 661-675.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Mahmood, I. P., Zhu, H., & Zaheer, A. (2017). Centralization of intragroup equity ties and performance of business group affiliates. *Strategic Management Journal*, 38: 1082-1100.
- Mamaqi, X., González Alvarez, M. A., & Albisu Aguado, L. M. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa. *Economía agraria y recursos naturales*. 2009, nº 2, p. 79-104
- Marqués, D. P., Simón, F. G., & Pechuán, I. G. (2010). Relación entre el aprendizaje organizativo y el desempeño empresarial en las empresas hoteleras españolas. *Economía industrial*, (375), 77-87.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS quarterly*, 35(1), 237.
- Morrison, A., & Rabelotti, R. (2017). Gradual catch up and enduring leadership in the global wine industry. *Research Policy*, 46(2), 417-430.
- Neill, S., Singh, G., & Pathak, R. D. (2014). Technology and marketing capabilities in a developing economic context: assessing the resource-based view within a boundary condition. *International Journal of Business and Economics*, 13(1), 75-92.
- Newton, S. K., Gilinsky, A., & Jordan, D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*, 4(2), 88-97.
- Nietzsche, F. (2003). *Beyond good and evil*. Penguin.
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Owens, I., Wilson, T. D., & Abell, A. (1997). Information and business performance: a study of information systems and services in high-performing companies. *Journal of librarianship and information science*, 29(1), 19-28.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors. Competitive Strategy*. New York: FreePress.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2009). Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial. *Revista ICE Tribuna de Economía*, (846), 193-212.
- Rumelt, R. P. (1984). *Toward a Strategic Theory of the Firm. Resources Firms and Strategic*. Editado por Nicolai J. Foss.
- Sellers-Rubio, R. (2010). Evaluating the economic performance of Spanish wineries. *International Journal of Wine Business Research*, 22(1), 73-84.

- Simon-Elorz, K., Castillo-Valero, J. S., & Garcia-Cortijo, M. C. (2015). Economic Performance and the Crisis: Strategies Adopted by the Wineries of Castilla-La Mancha (Spain). *Agribusiness*, 31(1), 107-131.
- Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2005). Los patrones de comportamiento estratégico en el sector hotelero español: una validación del modelo de Robinson y Pearce. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(2), 99-117.
- Singh, D. A., & Gaur, A. S. (2009). Business group affiliation, firm governance, and firm performance: Evidence from China and India. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 411-425.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI, 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Stiglitz, J. E. (1975). The theory of "screening," education, and the distribution of income. *The American Economic Review*, 65(3), 283-300.
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *La creación de una sociedad del aprendizaje: Una nueva aproximación al crecimiento, el desarrollo y el progreso social*. La Esfera de los Libros.
- Suárez, F. F. (1994). La competitividad de las empresas, evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy. *Estudios públicos*, 54, 151-174.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- Vázquez, A. M. (2011). Competitividad e innovación en los sistemas vitivinícolas locales: el caso de la DO "Rías baixas". *Cuadernos de estudios agroalimentarios*, (2), 153-174.
- Welter, C., Bosse, D. A., & Alvarez, S. A. (2013). The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms. *International Journal of Management*, 30(1), 272.
- Zhang, L., Sjögren, H., & Kishida, M. (2016). The emergence and organizational persistence of business groups in China, Japan, and Sweden. *Industrial and Corporate Change*, 25, No. 6, 885-902.

MANUSCRITO 3

Capacidades y estrategias de Miles y Snow en el sector del vino en España. Grupos vs. Bodegas independientes.

*(Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros,
Nº 250, 2018)*

Capacidades y estrategias de Miles y Snow en el sector del vino en España.**Grupos vs. Bodegas independientes.**

Juan Ramón Ferrer-Lorenzo, María Teresa Maza-Rubio y Silvia Abella-Garcés.

Resumen: España es el país, en 2015, con mayor superficie de viñedo del mundo con cerca de un millón de hectareas, la producción en España se sitúa entorno a los 38 millones de hectolitros y el consumo sobre los 10 millones hectolitros, ello que impulsa a las bodegas a la búsqueda de nuevos mercados y a incremenar su competitividad. El objetivo es analizar los factores que definen la competitividad, desde las ópticas de los recursos y capacidades, las estrategias, y el desempeño empresarial, entre bodegas independientes y las que pertenecen a grupos empresariales. Se dirigió la encuesta a todas las bodegas españolas, obteniéndose 339 respuestas válidas. El análisis se realizó mediante la utilización de la regresión logística. Los resultados muestran que las empresas independientes y las pertenecientes a grupos, tienen diferente dotación de recursos y capacidades. No todas las tipologías estratégicas están relacionadas con la ventaja competitiva. Y el hecho que una bodega sea independiente o forme parte de un grupo no explica su ventaja competitiva.

Palabras clave: grupos empresariales, sector vino, recursos y capacidades, estrategias y resultado.

Resources and Capabilities, in the Spanish Wine Sector. Groups vs. Independent wineries. Miles and Snow Strategies.

Abstract: Spain is the country, in 2015, with the largest area of vineyards in the world, with nearly one million hectares, production in Spain is a round 38 million hectolitres and consumption over 10 million hectolitres, which has prompted wineries to seek new markets and increase their competitiveness. The objective of this work is to analyze the factors that define competitiveness through the optics of resources and capabilities, strategies, and business performance, between independent wineries and those belonging to business groups.

The survey was conducted by all Spanish wineries, obtaining 339 valid answers. The analysis was performed using logistic regression. The results show that the independent companies and those belonging to groups, have different strengths in relation to resources and capabilities. Not all strategic typologies are related to competitive advantage. And the fact that a winery is independent or part of a group does not explain its competitive advantage.

Keywords: business groups, wine sector, resources and capabilities, strategies and results.

JEL: M10 Business Administration General; Q13 Agricultural Markets and Marketing
• Cooperatives • Agribusiness

1. Introducción

En los últimos diez años, 2005-2015, el consumo de vino se ha reducido en los países tradicionalmente productores, Francia, Italia y España, en 17,3 millones de hectolitros, provocando un aumento del comercio internacional de vino (OIV, 2016). En la campaña 2003-2004, por primera vez en España, el volumen de vino exportado fue superior al de vino consumido, siendo la exportación de 14,1 millones de hectolitros y el consumo interno de 13,9 millones de hectolitros (OEMV, 2015). Diez años más tarde, en la campaña 2014-2015, el consumo era de 9,8 millones de

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

hectolitros y la exportación de 23,8 millones de hectolitros (OEMV, 2016). España, Italia y Francia fueron los principales países exportadores en 2014, representando en conjunto más del 50 % en términos de valor y el 56 % en términos de volumen del mercado mundial (OIV, 2016). Esta evolución ha provocado que las bodegas españolas hayan tenido que salir a competir a un mercado cada vez más globalizado, buscando la ventaja competitiva y la creación de valor, como única manera de asegurar su supervivencia y poder alcanzar sus objetivos empresariales. En España hay 4.052 empresas vitivinícolas, siendo en su mayoría bodegas de pequeño tamaño y familiares de capital español (MAPAMA, 2016; OEMV, 2016). Estas empresas coexisten con importantes cooperativas agrícolas y con grandes compañías que poseen centros de producción en diferentes zonas lo que les permiten diversificar su oferta (OEMV, 2016). En este estudio, entenderemos por grupo empresarial "al conjunto de al menos dos empresas legalmente autónomas cuya actividad económica se coordina a través de algún tipo de control jerárquico a través de participaciones de capital. La autonomía jurídica y la jerarquía son atributos constitutivos conjuntos de los grupos empresariales, diferenciándolos de las empresas independientes..." (Banco Central Europeo, 2013, pp. 10). Así pues, en el mercado convergen dos tipos de organizaciones, la bodega perteneciente a un grupo empresarial y la bodega independiente.

La pregunta que este estudio analiza es si en el sector vitivinícola español, las bodegas que forman parte de un grupo empresarial disponen de mayores recursos. Si ello les permite alcanzar la ventaja competitiva y si desarrollan comportamientos estratégicos diferenciados. Estudios previos, señalan que los grupos disponen en general de una mayor dotación de recursos, a excepción de los relacionados con el gobierno de la empresa y que ésta circunstancia no les asegura unos mejores resultados económicos (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.* 2014; Banco Central Europeo, 2013; Cuervo-Cazurra, 2006; Khanna y Palepu 2000).

El elemento innovador de este estudio es circunscribir el análisis de la competitividad entre bodegas pertenecientes a grupos y bodegas independientes al sector vitivinícola español, analizando sus recursos y sus estrategias, así como su desempeño empresarial.

La Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991), basa la ventaja competitiva en los activos disponibles por la empresa y el uso que hace de los mismos. Para que permitan alcanzar la ventaja competitiva, la empresa debe disponer de los recursos en exclusiva a lo largo del tiempo de manera que sus competidores no logren imitarlos. En este artículo, ante la imposibilidad de analizar todos los recursos importantes en la gestión empresarial, se han seleccionado dos. Por una parte, la innovación, reconocido recurso clave (Agyapong *et al.*, 2016; OCDE, 2015; Yang 2012). Y por otra parte las capacidades directivas por su importancia en los resultados empresariales (Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001), por su relación con los costes de agencia y por haber sido señalado como un elemento limitante de la eficiencia de los grupos empresariales (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.* 2014; Banco Central Europeo, 2013).

El posicionamiento estratégico, se analizará, a través la tipología de la escuela de la configuración, lo que se conoce como el método de Miles y Snow (1978), que clasifica el comportamiento estratégico de la empresa en cuatro tipos: prospectivos, defensores, analizadores y reactivos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: el epígrafe dos presenta la revisión de la literatura. En la sección tres, se exponen las hipótesis de partida del trabajo basadas en la revisión bibliográfica. Por una parte, las centradas en las capacidades de innovación y capacidades directivas, el rendimiento empresarial y la diferencia entre grupos y bodegas independientes. Y por otra parte, las basadas en la tipología estratégica seguida por las bodegas en función de su pertenencia o no a un grupo empresarial y su relación con el rendimiento. En la sección cuatro se explica la muestra y la metodología seguida. En la sección quinta los autores presentan los resultados, y en las dos últimas secciones, se abordan la discusión, las conclusiones, las limitaciones y su aplicabilidad.

2. Revisión de la literatura

2.1. Recursos y capacidades

El análisis de la empresa basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991), centra en los recursos y capacidades disponibles en la empresa la clave para lograr la ventaja competitiva. Esta teoría aunque ha recibido críticas por no explicar suficientemente el desempeño empresarial (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Newbert, 2007), es un enfoque válido en la medida en que permite el desarrollo de las capacidades, que han demostrado ser un elemento impulsor del desempeño y de la ventaja competitiva (Kazadi *et al.*, 2016; Lioukas *et al.*, 2016; Menguc *et al.*, 2014; D'Aveni *et al.*, 2010; Sirmon *et al.*, 2010).

Los recursos son todos los factores que la compañía controla, que se convierten en productos o servicios finales a través del uso de una amplia gama de otros activos y mecanismos disponibles en la compañía. Las capacidades, emergen como los elementos que hacen posible el uso de recursos a través de procesos organizacionales (Amit y Schoemaker, 1993).

Los recursos y capacidades disponibles por la empresa, no son en sí mismos un elemento estratégico fundamental que garantiza el logro de una ventaja competitiva si no cumplen tres condiciones: establecer la ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los beneficios derivados. Los recursos deben ser escasos y relevantes, para satisfacer estas tres condiciones, y al mismo tiempo durables, intransferibles y no replicables (Grant, 2010).

2.2.- Grupos

Dos enfoques explican la existencia de los grupos empresariales. El primer enfoque, se basa en los costes de transacción y los fallos del mercado siendo ejemplos los *Keiretsu* japonés, *Chaebols* coreanos o *Grupos* latinoamericanos (Leff, 1978). Los fallos de mercado se producen en capital, productos, mano de obra o tecnología, y pueden ser forzados por ciertas políticas económicas (Khanna y Palepu, 2000). Por ello, la empresa extiende su actividad a diferentes sectores para lograr sus objetivos, satisfacer sus necesidades y tener acceso a los recursos esenciales. El segundo enfoque, basado en una perspectiva sociológica, sugiere que los lazos de la afiliación grupal condicionan el desarrollo de la actividad alrededor de un eje central, que es en muchos casos el empresario o la familia y en otros las empresas estatales. Esta evolución facilita la expansión de estas empresas a nuevos mercados y actividades fronterizas (Iacobucci y Rosa, 2010 y 2005; Cuervo-Cazurra, 2006).

El rol de un grupo empresarial ha sido objeto de muchos estudios en economías emergentes. No obstante, existen también grupos en las economías desarrolladas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

donde se producen igualmente períodos de crisis y recesión, asimetrías en la información, desigualdad en el acceso a los recursos y evolución de las compañías en la diversificación de procesos (Bamiatzi *et al.*, 2014; Iacobucci y Rosa, 2010 y 2005).

2.3.- Estrategia

La visión, misión y valores de la empresa determinan sus objetivos, que implican la definición de su lugar en el mercado (Brenes *et al.*, 2014). El uso de la estrategia es una forma de garantizar una ventaja competitiva sostenible, que unido a la disposición de recursos y el desarrollo de capacidades clave, siendo éstas sostenibles, conseguirá un rendimiento empresarial superior a largo plazo (Lin *et al.*, 2014).

Cuando se estudia la estrategia existen dos importantes tipologías de referencia, por un lado la de Miles y Snow (1978) que propone cuatro tipos: proyectivos, defensores, analizadores y reactivos, según la manera que tiene la empresa de afrontar los problemas organizativos. Y por otro lado, la tipología de Porter (1980 y 1985), que clasifica entre, diferenciación, coste o segmento. En este artículo se analizará el comportamiento estratégico mediante la tipología de Miles y Snow (1978), considerada menos estática que la tipología de Porter (1985) y que aporta un enfoque más configurativo y adaptativo a la realidad empresarial y su entorno (Mintzberg, 2009). Ha sido utilizada por diversos autores para el análisis y estudio de las estrategias empresariales. (Akman *et al.*, 2015; Lin *et al.*, 2014; Walker, 2013, Camisón *et al.* 2007), así como en el sector vitivinícola en un estudio sobre estrategias productivas en el vino francés (Duquesnois *et al.*, 2014),

Miles y Snow (1978) desarrollan un modelo general que denominan “ciclo adaptativo”.cuyo objetivo es la solución de tres grandes “problemas” de adaptación organizacional. 1) El problema de emprendimiento, 2) el problema de ingeniería, y 3) el problema administrativo. El problema de emprendimiento trata de averiguar cuál es el dominio de la organización, qué bien o servicio específico proporciona y a qué mercado o segmento de mercado se dirige. El problema de ingeniería se refiere a la creación de un sistema de gestión operacional que dé respuesta al problema de emprendimiento. Se trata de elegir la tecnología adecuada para producir y distribuir los productos y servicios elegidos, y para formar nueva información y comunicación. El problema administrativo, la gestión, trata de reducir la incertidumbre dentro del sistema organizacional, de la racionalización y establecimiento de actividades que resuelvan satisfactoriamente los problemas que encuentra durante la fase de emprendimiento y de ingeniería, permitiendo evolucionar a la organización.

Ante la pregunta de cómo las organizaciones se enfrentan a este ciclo, la respuesta es a través de tres tipologías estratégicas exitosas que son: Defensores, Analizadores y Prospectivos y una relacionada con el fracaso, la tipología Reactiva. Cada tipología de éxito tiene su única propia estrategia para relacionarse con el mercado y genera una particular configuración, estructura y proceso que es consistente con su estrategia de marketing. El cuarto tipo, la Reactiva, se considera “fallida” en su inconsistencia existencial entre su estrategia, tecnología, estructura y proceso.

3. Hipótesis

3.1.- Capacidades de innovación

La innovación se ha convertido en un elemento clave en el desempeño empresarial ante el aumento de la competencia en el sector vitivinícola. Las innovaciones no se solo se han desarrollado en productos sino en procesos, servicios, marketing y finanzas (Dressler, 2013).

Schumpeter (1942) sostiene que la base del sistema capitalista es el proceso interno de destrucción de lo viejo y la creación de lo nuevo, la práctica de la innovación es la base para obtener mayores ingresos para la empresa.

Los cambios constantes en el mercado global provocan un aumento en la competencia. En estas circunstancias, la innovación aparece como la única forma de lograr el éxito comercial. Por lo tanto, la organización debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan detectar y aprovechar oportunidades en el mercado. Es responsabilidad de la administración alentar y respaldar la innovación como parte de la misión de la compañía (Kohl *et al.*, 2015, Bart, 2004).

Varios autores vinculan la innovación y el desempeño superior (Agyapong *et al.*, 2016; Yang 2012; Carraresi *et al.*, 2011; Martin, 2009; Mamaqi *et al.*, 2009). Con respecto a la diferencia en innovación, entre grupos empresariales y empresas independientes, parece existir un amplio consenso en la mejor posición de los primeros. Los grupos empresariales obtienen una mejor eficiencia de sus inversiones en I+D que las empresas independientes, las cuales tienen una mayor dificultad para realizar inversiones eficientes (Choi *et al.*, 2014). Los grupos fomentan la adopción y difusión de innovaciones tecnológicas, generando externalidades positivas y mejoras en la producción y el desempeño (Vázquez, 2011). En consecuencia, se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1. Las capacidades de innovación van a tener una relación positiva con el desempeño empresarial.

Hipótesis 2. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, disfrutarán de superiores capacidades de innovación con respecto a las bodegas independientes.

3.2.- Capacidades directivas

La gestión empresarial debe establecer prioridades, sistemas de creencias, y guiar a los mandos intermedios y empleados hacia la formación de recursos y competencias empresariales (Kor y Mesko, 2013). Las capacidades directivas se proyectan en la visión estratégica del negocio y su comunicación interna. También en la gestión estratégica de los recursos humanos, y en la adquisición, el desarrollo y uso de recursos organizativos. Este conjunto de capacidades gerenciales puede convertirse en generador de ingresos apropiados y en fuente de mantenimiento de la ventaja competitiva (Lado y Wilson, 1994). El desarrollo de las capacidades directivas, ayuda a explicar la relación entre las decisiones estratégicas, los cambios y el desempeño comercial (Helfat y Martin, 2015).

El análisis de las habilidades directivas y su relación con el rendimiento, ha sido analizado en diversos estudios, encontrando un vínculo positivamente correlacionado (Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010; y Spanos y Lioukas, 2001).

Los grupos empresariales suelen disponer de una mayor dotación de los recursos empresariales; no obstante los autores coinciden en que en el caso de las capacidades directivas, hay elementos que hacen que los grupos puedan disfrutar de una posición más débil. Consecuencia de la existencia de los costes de agencia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

(Cai *et al.*, 2016; Cuervo-Cazurra, 2000), que repercute en un peor control corporativo y en mecanismos de gestión inefectivos (Khanna y Palepu, 2000), y que ocasiona problemas con los accionistas minoritarios (Choi *et al.*, 2014; Banco Central Europeo, 2013; Khanna y Palepu, 2000). En consecuencia, se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3. Las capacidades directivas van a tener una relación positiva con el desempeño empresarial.

Hipótesis 4. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, no disfrutarán de superiores capacidades directivas con respecto a las bodegas independientes.

3.3. Estrategias competitivas y desempeño empresarial.

El enfoque configurativo de Miles y Snow (1978), define tres tipos de estrategias que surgen del encuentro de la empresa con el entorno y que son óptimas para alcanzar los objetivos empresariales: prospectiva, analizadora y defensiva. Únicamente la estrategia reactiva, la ausencia de ninguna de las anteriores, resultará una estrategia fallida.

Diversos estudios han intentado relacionar las estrategias de Miles y Snow, con acciones concretas de la gestión empresarial. En el caso de los prospectores, es la innovación la que prima sobre la eficiencia. Siendo para los defensores el orden inverso, primero la eficiencia y tal vez luego la innovación. Por otra parte para los analizadores, las razones precio, coste y calidad, son las más importantes (Laugen, *et al.*, 2006). En una línea parecida otros autores realizan una comparación entre Miles y Snow (1978) y la escala de comportamientos competitivos empresariales de Robinson y Pearce (1988), con el objeto de encontrar perfiles de actuación. En la estrategia prospectiva destaca el desarrollo de nuevos productos, en la analizadora la calidad del producto y lograr una marca identificable, y en la defensiva el esfuerzo en la reducción del coste y capacidades de servicio al cliente (Cabello Medina, *et al.*, 2000). También se ha relacionado a los prospectores con una mejor capacidad tecnológica, y a los defensores con superiores capacidades de marketing. Situándose los analizadores en una posición intermedia superior, al disponer de mayores capacidades y poder modificar mejor su posición (Song, *et al.* 2007). Los estudios realizados confirman que los tres comportamientos estratégicos son capaces de conseguir un buen resultado empresarial. Siempre y cuando la empresa actúe de una forma consistente en su aplicación (Camisón *et al.*, 2007), y se relacionen con sus capacidades preferentes (Song *et al.*, 2007).

Atendiendo a los elementos apuntados anteriormente, planteamos las siguientes hipótesis

Hipótesis 5. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados positivos siempre y cuando utilicen estrategias prospectivas, analizadoras o defensivas.

Hipótesis 6. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados negativos cuando utilicen la estrategia reactiva.

4.- Metodología

4.1.- Muestra

La confección del universo de estudio se ha obtenido a partir de dos bases de datos, por un lado, la que incluye las denominaciones de origen protegidas en España (Fernández-Olmos *et al.*, 2009) y, por otro lado de SABI (Servicio de Análisis de

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Balances Ibéricos), en la sección 11.02 del CNAE (Clasificación de actividades económicas), año 2015.

La razón para utilizar estas dos bases de datos, ha sido tener una visión amplia del sector, con información de empresas que trabajan tanto dentro como fuera de los registros de calidad (DOP, IGP, etc.). El número inicial fue de 3.286 empresas vitivinícolas. Siguiendo los estudios previos (Spanos y Lioukas, 2001) se eliminaron los datos perdidos de aquellas compañías que no tenían número de teléfono o dirección de correo electrónico válido. Por otro lado, los autores también eliminaron entidades sin una estructura empresarial entendiendo como tales aquellos centros de producción que referenciaban en las encuestas a otra entidad donde se adoptaban las decisiones empresariales. El tamaño final de la población fue de 2.413 bodegas.

La encuesta fue enviada por correo electrónico a los órganos de dirección de la empresa, con una carta introductoria, dirección de apoyo y consulta para cualquier duda. Se solicitaba que respondieran según la situación de la empresa en diciembre de 2015. Un mes después se hizo un recordatorio telefónico a aquellas entidades que no habían respondido. El proceso se extendió durante cuatro meses, de febrero a mayo de 2016. Finalmente, se consideraron válidas 339 encuestas, el 14% de la muestra, el mismo orden de magnitud que los valores reportados por Baruch y Holtom (2008) para el sector industrial. El error de muestreo, determinado a partir del error estándar de la media, calculado para el caso de poblaciones finitas, para un nivel de confianza del 95 por ciento y $p = q = 0,5$, fue del 5 por ciento. La tipología de las empresas que respondieron la encuesta y su comparación con las empresas de la base datos de SABI del epígrafe 11.02, de acuerdo con el número de empleados, se puede ver en la tabla 1. En la misma se observa como la muestra se ajusta a la estructura del sector según los datos de SABI, lo que disminuye el posible error de sesgo.

Tabla 1. Bodegas en España, según el número de empleados (dic. 2015) y sus porcentajes, comparado con las bodegas de la muestra.

Fuente y tipo de empresa	Micro < 10	Pequeña 10-49	Mediana 50-249	PYME 0-250	Grande más de 250	Total
Datos SABI porcentaje sobre el total	83,2%	14,5%	2,3%	99,8%	0,2%	100%
Datos encuesta, porcentaje sobre total	79,2%	18%	2,7%	100%	0%	100%

Fuente: elaboración propia y datos SABI diciembre 2015.

En la tabla 2, se referencian el número de bodegas que han participado en la encuesta, en función de su adscripción a grupo empresarial o a bodega independiente.

Tabla 2. Respuestas recibidas según el tipo de bodega, perteneciente a grupo empresarial o bodega independiente.

Tipo de bodega	Respuestas	% sobre total
Grupo empresarial	25	7,4%
Bodega independiente	314	92,6%
Total	339	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Y en la tabla 3, el volumen de vino elaborado contemplado por las bodegas que han contestado a la encuesta referenciado al total nacional y su diferenciación entre grupo y bodega independiente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 3. Volumen de vino elaborado en España en 2015, y volumen elaborado captado por el estudio según tipo de bodega y su pertenencia a un grupo empresarial.

Tipo de bodega y volumen	Casos	Volumen en miles de litros.	Porcentaje
Bodega perteneciente a grupo	23	338.735	51,4%
Bodega independiente	282	319.871	48,6%
Total Respuestas	305	658.606	100%
Casos perdidos	34		
Volumen elaborado en España en 2015 (OEMV, 2016))		3.770.000	
Porcentaje del total del volumen de vino elaborado captado por el estudio			17,%

Fuente: elaboración propia, datos propios y OEMV (2016)

4.2. Variables

Las variables estudiadas son, en cuanto a recursos y capacidades, las capacidades de innovación y las capacidades directivas. Con respecto a la estrategia, las variables que definen los cuatro tipos de Miles y Snow (1978), prospectivos, defensores, analizadores y reactivos. Y finalmente, las variables de resultado empresarial. La encuesta se configuró después de una extensa revisión de la literatura. Las preguntas y las escalas utilizadas han sido validadas en estudios anteriores, centrados en los recursos y las capacidades, la estrategia empresarial y el rendimiento, y constituyen la fuente de la investigación. Para verificar su aplicación al sector vitivinícola español, se realizó una previa validación de la encuesta, entre entidades, expertos y gerentes relacionados con el sector vitivinícola de España. El proceso se realizó en dos fases. Una primera prevalidación con cuatro gerentes de bodegas y cuatro expertos del sector. Una segunda fase de validación con nueve gerentes y tres expertos del sector. El objetivo era garantizar que la encuesta fuera comprensible y que reflejara las peculiaridades de la industria. Los elementos que se han considerado han sido los siguientes.

Las cuestiones sobre capacidades de innovación son seis y se han adaptado de Carraresi *et al.* (2011) y Mamaqi *et al.* (2009). Los ítems medidos fueron: innovación de productos, innovación de procesos, asignación de recursos a I+D, sistemas de gestión de integración, participación en I+D (regional, nacional e internacional) y colaboración con organizaciones públicas de investigación u otras firmas. Los directivos de las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, en una escala Likert de 5 puntos, donde, 1 es “mucho más débil que la competencia” y 5 es “mucho más fuerte que la competencia”.

Las cuestiones sobre capacidades directivas son siete y se han tomado de los trabajos de Ortega (2010), y Spanos y Lioukas (2001). Se han evaluado: competencias de gestión, conocimientos y habilidades de los empleados, clima laboral, eficiencia de la estructura organizativa, coordinación, planteamiento estratégico y habilidad para atraer a empleados creativos. Los directivos de las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es “mucho más débil que la competencia” y 5 es “mucho más fuerte que la competencia”.

La evaluación de la estrategia empresarial se ha realizado por el método del párrafo de Snow y Hrebiniak (1980), de identificación de la tipología de Miles y Snow (1978). En dicho método los directivos de las empresas identifican cuál de las cuatro tipologías se adapta mejor a su realidad. (Lin *et al.*, 2014; Camisón *et al.*, 2007;

Cabello Medina *et al.*, 2000). En la tabla 4 puede verse el desarrollo del método del párrafo para cada identificación estratégica.

Tabla 4. Método del párrafo Snow y Hrebiniak (1980)

Estrategia	Párrafo definitorio
Prospectiva	La organización prospectiva realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, algunas de estas innovaciones puede que no tengan éxito. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
Analizadora	La organización analizadora mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones, es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso examen de las organizaciones prospectivas, la analizadora intenta imitarlas soportando un mayor coste, o bien aplicando planes mejor concebidos.
Defensiva	La organización defensiva ocupa un "nicho" o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente, la organización no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación. La organización se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.
Reactiva	La organización reactiva puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores, y por tanto no puede ser claramente identificada con ninguna de ellas.

El rendimiento empresarial, siguiendo a Ortega (2010), y Spanos y Lioukas (2001), se ha evaluado a través de siete cuestiones agrupadas en dos dimensiones, mercado y rentabilidad, y referidas a los últimos tres años de la actividad. Las dos dimensiones dibujan, en primer lugar, el desempeño de la empresa externa en el mercado, y segundo, el desempeño interno de la empresa, los ingresos generados en su actividad económica (Spanos y Lioukas, 2001). En una escala de Likert de 5 puntos, las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, y los valores de la escala van desde, 1 "muy por debajo de la media" a 5 "muy por encima de la media". Los ítems medidos son, en posición de mercado: el volumen de ventas en euros, el crecimiento del volumen de ventas en euros, la cuota de mercado en porcentaje sobre las ventas en euros, y el crecimiento de la cuota de mercado sobre las ventas en euros. En rentabilidad: margen de beneficio, retorno sobre el capital propio, y beneficio neto. En este estudio, se han utilizado escalas subjetivas para la determinación del rendimiento empresarial, al haber demostrado la literatura su validez y convergencia con los datos contables. Remarcando ciertas ventajas sobre los datos contables, al no estar sometidos a variabilidad política a la hora de asignar resultados extraordinarios, que pueden desfigurar el resultado de la actividad principal (Sirmon *et al.*, 2010, Wall *et al.*, 2004, Dess y Robinson, 1984, Homburg *et al.*, 1999). Siendo utilizadas las escalas subjetivas en numerosos estudios empíricos (Prajogo, 2016, Camisón y Villar-López, 2014, Ortega, 2010, Spanos y Lioukas, 2001, Calantone *et al.*, 2000).

5. Resultados

Los resultados se presentan en dos partes, en la primera se realiza una comparativa entre los recursos y capacidades, estudiados entre bodegas independientes y pertenecientes a grupos empresariales. En la segunda parte, el desarrollo de la regresión logística que explique los elementos que determinan el resultado en los

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

dos tipos de empresas analizados. Para el tratamiento estadístico de los datos se ha utilizado el programa SPSSv20

5.1. Comparativa entre grupos empresariales y bodegas independientes

En este punto se analizan los recursos y las capacidades, la estrategia y el resultado empresarial

5.1.1. Capacidades de Innovación

Con el objetivo de estudiar la diferencia entre capacidades de innovación para grupos y bodegas independientes se realizó la prueba para muestras independientes y no paramétricas de la U de Mann-Whitney

Como se muestra en la Tabla 5, las capacidades de innovación son siempre superiores en las bodegas pertenecientes a grupos, que en las independientes, para todos los ítems analizados y para un nivel de significación del 0,05. Los autores confirman la hipótesis 2.

Tabla 5. Capacidades de innovación. Mann Whitney Test, para grupos y bodegas independientes.

Recursos y capacidades. Innovación.	Test U de Mann-Whitney		Grupo		Bodega independiente	
	Sig.	resultado	media	sd	media	sd
Innovación de productos (modificación de las características físicas del producto, nueva presentación y diseño).	0,000	Rechazar Ho	3,800	0,913	3,064	1,004
Innovación de procesos (máquinas, métodos de organización y producción).	0,034	Rechazar Ho	3,200	0,764	2,850	0,964
Asignación de recursos a investigación y desarrollo.	0,006	Rechazar Ho	2,880	1,013	2,314	1,055
En sistemas de gestión (integración de la información de los distintos departamentos, Cuadro de Mando, Business Intelligence, entre otras).	0,034	Rechazar Ho	2,920	0,862	2,513	0,989
Participación en proyectos de I+D+I (regionales, nacionales e internacionales).	0,001	Rechazar Ho	2,920	1,077	2,155	1,031
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas.	0,002	Rechazar Ho	2,920	0,862	2,286	1,028

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Capacidades directivas.

Como en el punto anterior se realiza la prueba de U Mann-Whitney para muestras independientes y no paramétricas, con el objetivo de estudiar las posibles diferencias que pueda haber en las capacidades directivas entre grupos y bodegas independientes.

Como se muestra en la Tabla 6, no existe diferencia estadística significativa en capacidades directivas entre las bodegas pertenecientes a grupos, y las bodegas independientes. Por ello, y para el nivel de significación estadística del 0,05, se confirma la hipótesis 4 según la cuál las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, no disfrutarán de superiores capacidades directivas con respecto a las bodegas independientes.

Tabla 6. Capacidades directivas. Mann Whitney Test, para grupos y bodegas independientes.

Recursos y capacidades. Capacidades directivas.	Test U de Mann-Whitney		Grupo		Bodega independiente	
	Sig.	resultado	media	sd	media	sd
Competencias de gestión.	0,054	No rechazar Ho	3,320	0,900	3,087	0,813
Conocimientos y habilidades de los empleados.	0,069	No rechazar Ho	3,560	0,768	3,347	0,790
Clima laboral.	0,739	No rechazar Ho	3,520	0,872	3,621	0,802
Eficiencia de la estructura organizativa.	0,774	No rechazar Ho	3,160	0,800	3,277	0,819
Coordinación.	0,842	No rechazar Ho	3,280	0,737	3,287	0,826
Planteamiento estratégico.	0,473	No rechazar Ho	3,200	0,764	3,137	0,822
Habilidad para atraer empleados creativos.	0,961	No rechazar Ho	2,880	0,927	2,905	0,930

Fuente: elaboración propia.

5.2.- Factores competitivos explicativos del éxito empresarial

Con el objeto de poder analizar los factores explicativos del rendimiento empresarial, se plantea un modelo de regresión logística. En dicho modelo la variable dependiente, es una variable categórica (dummy), de consecución o no, de rendimiento positivo, que será explicada por las variables independientes. Las variables independientes serán, las capacidades de innovación, las capacidades directivas, el tipo de estrategia desarrollada (con una variable dummy para cada tipología de Miles y Snow), y una variable dummy que recoja la pertenencia a grupo empresarial.

5.2.1. Modelo propuesto

El objetivo del modelo logit es determinar la relación existente entre las variables independientes (X_i) y una variable dicotómica (Y), medir el signo de esa relación, y estimar o predecir la probabilidad del suceso ($Y=1$) (Hoetker, 2007; Peng, et al., 2002; Salas Velasco, 1996). En nuestro caso $Y=1$, es obtener un resultado empresarial positivo, mejor o mucho mejor que la competencia. La probabilidad del suceso aparece en la formula (1)

$$P(Y=1) = \alpha + \beta_1 Ci + \beta_2 Cd + \beta_3 EMP + \beta_4 EMD + \beta_5 EMA + \beta_6 EMR + \beta_7 GE \quad (1)$$

Donde C_i , es la variable capacidad de innovación de la bodega, C_d es la variable capacidad directiva de la bodega. Las variables estratégicas son, EMP (estrategia Miles y Snow prospectivos), EMD (estrategia Miles y Snow defensores), EMA (estrategia Miles y Snow analizadores), y EMR (estrategia Miles y Snow reactivos), son variables dummy, que marca la estrategia que utiliza la empresa, y que adoptan valor 0 o 1, en función de cómo se haya autodefinido la entidad. Por último la variable GE , es otra dummy con valor 0 o 1, en función de si la bodega pertenece o no a un grupo empresarial.

Los coeficientes de cada una de las variables son los $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6,$ y β_7 , y van a medir el signo y valor, de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. La constante de la ecuación es α . El modelo logit, contempla el siguiente desarrollo.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = e^{(\alpha + \beta_1 Ci + \beta_2 Cd + \beta_3 EMP + \beta_4 EMD + \beta_5 EMA + \beta_6 EMR + \beta_7 GE)} \quad (2)$$

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El cociente se denomina “odds” y es la razón entre la probabilidad que se produzca el suceso (éxito empresarial por encima de la competencia), y que no se produzca el suceso.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = \frac{P(Y=1)}{P(Y=0)} \quad (3)$$

El logaritmo de la “odds” se conoce como la función logit (Hoetker, 2007; Peng, et al., 2002; Salas Velasco, 1996).

$$\ln\left(\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)}\right) = \alpha + \beta_1Ci + \beta_2Cd + \beta_3EMp + \beta_4EMd + \beta_5EMa + \beta_6EMr + \beta_7GE \quad (4)$$

En las variables independientes, con el objetivo de reducir la colinealidad y dar más solidez al modelo, se ha utilizado la técnica de análisis de componentes principales (Haier, 2009), para los diferentes ítems que componen las capacidades de innovación y directivas (Ortega, 2010; Song et al., 2007). Respecto a la variable dependiente, el rendimiento empresarial, se ha trabajado con una variable que recoge la media de las dos dimensiones, mercado y rentabilidad (Ortega, 2010), y creado una variable dummy, que contempla solamente aquellos resultados que disponen de un rendimiento, mejor o mucho mejor que la competencia.

5.2.2. Innovación.

Con las respuestas a las seis cuestiones acerca de la innovación llevada a cabo en la empresa se realizó un análisis de componentes principales con el fin de sintetizar la información obteniéndose un factor que explica el 61.4% de la varianza. El test de KMO tiene un valor de 0.82, y el alfa de Cronbach 0.874 por lo que puede continuarse con la interpretación del análisis. En la tabla 7 puede observarse el resultado del análisis factorial. La variable sintética que es el factor será utilizada para la regresión logística (*Ci*).

Tabla 7. Análisis de componentes principales. Capacidades de innovación.

Variables	Alfa sin el ítem	Componente	Comunalidad
Asignación de recursos a investigación y desarrollo.	,833	,867	,752
Participación en proyectos de I+D+I (regionales, nacionales e internacionales).	,839	,843	,711
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas.	,852	,788	,621
En sistemas de gestión (integración de la información de los distintos departamentos, Cuadro de Mando, Business Intelligence, entre otras).	,858	,753	,567
Innovación de productos (modificación de las características físicas del producto, nueva presentación y diseño).	,864	,723	,522
Innovación de procesos (máquinas, métodos de organización y producción).	,864	,716	,513
Alfa de Cronbach para toda la escala	,874		
% Explicado de la varianza total	61,422		
K.M.O.	,826		
Barlett Test:	χ^2	gl	Sig.
	1047,909	15	,000

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Capacidades directivas.

Del mismo modo que en el apartado anterior las respuestas de las siete cuestiones planteadas se han sintetizado utilizando el análisis de componentes principales. Resulta un factor que explica el 61.6% de la varianza con KMO = 0.87, y Cronbach = 0.895, como puede verse en la Tabla 8. La variable será utilizada para la regresión logística (Cd).

Tabla 8. Análisis de componentes principales. Capacidades directivas.

Variables	Alfa sin el ítem	Componente	Comunalidad
Planteamiento estratégico.	,873	,832	,692
Eficiencia de la estructura organizativa.	,875	,824	,678
Coordinación.	,876	,818	,669
Habilidad para atraer empleados creativos.	,883	,773	,597
Clima laboral.	,883	,766	,586
Conocimientos y habilidades de los empleados.	,882	,765	,585
Competencias de gestión.	,889	,717	,514
Alfa de Cronbach para toda la escala	,895		
% Explicado de la varianza total	61,650		
K.M.O.	,870		
Barlett Test:	χ^2	gl	Sig.
	1243,602	21	,000

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Desarrollo de la regresión logística

Tras el desarrollo de la regresión logística se utiliza el método Wald de introducción de variables hacia atrás. Posteriormente se hace el método de Wald hacia adelante para captar el efecto de la estrategia de Miles y Snow reactiva. La existencia de casos perdidos en la respuesta al tipo de estrategia utilizada lo hace necesario para no agrupar estrategia reactiva y casos perdidos en la explicación del modelo. Se presentan las salidas recomendadas por Peng, et al., (2002).

En la tabla 9 se muestran los parámetros de validación del modelo de la regresión logística, la bondad del ajuste de la prueba de Hosmer y Lemeshow, el R² de Cox y Snell, el R² de Nagelkerke, así como el Porcentaje correcto de Clasificación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 9. Tabla de clasificación. Parametros de validación

Coefficientes del modelo	Parametros	Sig	gl
Prueba de Hosmer y Lemeshow	Chi cuadrado = 12,649	0,124	gl 8
-2 log de la verosimilitud	312,265		
R ² de Cox y Snell	0,203		
R ² , de Nagelkerke	0,275		
Porcentaje correcto de Clasificación	71,0%		

Fuente: elaboración propia.

En las tablas 10 y 11 las variables que se encuentran en la ecuación y que explican el resultado empresarial positivo con sus coeficientes de peso y significación.

Tabla 10. Variables en la ecuación. Modelo Wald hacia atrás.

		β	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
Paso 2 ^a	Innovación	,785	,180	19,113	1	,000	2,192
	Capacidades directivas	,365	,170	4,595	1	,032	1,441
	Miles_Prospectivos	1,122	,630	3,170	1	,075	3,070
	Miles_Defensores	1,026	,610	2,831	1	,092	2,790
	Miles_Analizadores	1,413	,602	5,514	1	,019	4,108
	Constante	,240	,473	,257	1	,613	1,271

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Variables en la ecuación. Modelo Wald hacia adelante.

		β	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp(β)
Paso 3 ^o	Innovación	,814	,174	21,739	1	,000	2,256
	Capacidades directivas	,359	,170	4,471	1	,034	1,433
	Miles_Reactivos	-1,229	,596	4,249	1	,039	,293
	Constante	-1,420	,425	11,150	1	,001	,242

Fuente: elaboración propia.

Los valores de los parámetros de validación de la regresión logística realizada, el test de probabilidad de Wald, así como la bondad del ajuste de la prueba de Hosmer y Lemeshow, el R² de Cox y Snell, el R² de Nagelkerke, y el Porcentaje de Clasificación están dentro de los parámetros que permiten la extracción de conclusiones (Peng et al., 2002).

Los resultados ponen de manifiesto que: 1) En cuanto a las capacidades empresariales, tanto la innovación como las capacidades directivas superiores a la competencia explican un mejor resultado empresarial. Siendo más importante la innovación con un coeficiente beta de 0,785, mientras que las capacidades directivas presentan un coeficiente de beta de 0,365. 2) Las estrategias tienen menos importancia en la explicación del resultado, siendo únicamente la estrategia analizadora la que implica un mejor resultado de la empresa, con un coeficiente beta de 1,413. La estrategia reactiva por el contrario estaría relacionada negativamente con el desempeño, con un coeficiente beta de -1,229. Las demás estrategias no presentan significación estadística. Tampoco la pertenencia a grupo empresarial se relaciona con un mejor desempeño.

Por todo lo anterior se aceptarían las hipótesis 1 y 3. Se rechazaría parcialmente la hipótesis 5, pues no todas las estrategias de Miles y Snow proactivas, están relacionadas con un mejor desempeño. Se aceptaría la hipótesis 6 conforme las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados negativos cuando utilicen la estrategia reactiva. Adicionalmente se constata que no se puede afirmar que los grupos tengan un mejor desempeño empresarial que las bodegas independientes.

5.4. Resumen de los resultados

Los recursos y las capacidades empresariales, junto con las decisiones estratégicas explican conjuntamente el desempeño empresarial (Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001), si bien de acuerdo a los resultados que se han constatado en el sector vinícola español son más relevantes los recursos y las capacidades, que las estrategias. Además las capacidades de innovación presentan una mayor relación con el éxito empresarial que las capacidades directivas. Los resultados obtenidos en este estudio sobre los recursos y capacidades, coinciden con estudios previos que constatan la diferencia entre los grupos empresariales y las empresas independientes, y señalan para los primeros una mejor dotación de capacidades en cuanto a la innovación (Choi *et al.* 2014; Vázquez, 2011). También se confirma que en el marco de las capacidades directivas no existe una posición superior de los grupos sobre las bodegas independientes (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.*, 2014; Banco Central Europeo, 2013; Cuervo-Cazurra, 2000; Khanna y Palepu, 2000).

El análisis estratégico confirma parcialmente los postulados de Miles y Snow (1978), y abre un debate sobre si son igualmente válidos los tres tipos de estrategias proactivas. El estudio solo ha confirmado la relación de la estrategia analizadora con la ventaja competitiva, no habiendo significación estadística con la estrategia defensora y la prospectiva. El debate sobre la posición preponderante de la estrategia analizadora sobre la prospectiva y la defensora ya había sido introducido, de alguna manera, por Song *et al.* (2007). Al considerar que la estrategia analizadora es superior, ya que contempla en si misma las otras dos, y puede desplegarse hacia la dirección más conveniente en cada momento. El estudio confirma la relación negativa entre la estrategia reactiva, y los resultados empresariales en el sector vitivinícola español.

Con respecto a la posición de los grupos y el resultado empresarial, podemos afirmar que a pesar de que los grupos dispongan de una mejor dotación de recursos y capacidades, destacando en nuestro caso las mejores capacidades en innovación, no hay una relación estadísticamente significativa entre la pertenencia de una bodega a un grupo y un mejor resultado empresarial. Es posible que los problemas de gestión que apunta la literatura, amortigüen la utilidad de su mejor disposición de recursos (Cai *et al.*, 2016; Cuervo-Cazurra, 2000).

6. Discusión

El presente trabajo tiene como objetivo analizar cuáles son los factores explicativos de la ventaja competitiva, entre bodegas pertenecientes a grupos empresariales y bodegas independientes. El mismo aborda el análisis desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991) y desde el punto de vista de la estrategia ya que ambos elementos se consideran explicativos y moduladores de la ventaja competitiva, como se ha evidenciado en otros estudios (Chuang y Lin, 2017, Rosenberg *et al.*, 2016, Takata, 2016, Rapp *et al.*, 2010, Rivard *et al.*, 2006; Spanos y Lioukas, 2001). En cuanto a los recursos y capacidades, se han considerado las capacidades de innovación y las capacidades directivas como dos elementos claves que podían explicar el mejor desempeño. Por otra parte, el estudio de la estrategia se ha realizado desde el modelo configurativo de Miles y Snow (1978) y sus cuatro tipologías estratégicas. El análisis de la relación entre los recursos y capacidades por un lado y la estrategia por otro, con el mejor rendimiento

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

empresarial se ha realizado a través de la técnica de la regresión logística. La comparación de la ventaja competitiva, entre bodegas pertenecientes a grupos empresariales y bodegas independientes, es otro elemento motivador de este artículo, junto con su diferente dotación de recursos.

Las conclusiones del estudio ponen de manifiesto que los recursos y las capacidades, junto con la estrategia explican la ventaja competitiva aunque son más importantes los primeros. Dentro de los recursos, la innovación, y lo que supone de capacidad de adaptación, modificación y cambio, se constituye en una capacidad fundamental y claramente relacionada con el éxito empresarial. Ésta capacidad aparece con mayor intensidad en las bodegas pertenecientes a grupos empresariales que en las bodegas independientes. No obstante la mejor dotación no asegura un mejor resultado empresarial a las bodegas pertenecientes a grupos, ya que elementos como las capacidades directivas, donde no tienen una mejor dotación, o la elección de la estrategia competitiva, pueden hacer perder a los grupos esa ventaja que su mayor dotación parecía asegurar. Por otra parte no todas las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978) son igualmente exitosas en el sector vitivinícola español, solo las analizadoras se relacionan con la ventaja competitiva, no existiendo significación estadística para las demás proactivas (defensores y prospectivos) y si una clara relación negativa con la estrategia reactiva.

7.- Conclusiones, implicaciones prácticas, limitaciones y recomendaciones futuras de investigación

El objetivo de este estudio, ha sido analizar en el sector vitivinícola español la posición de las empresas pertenecientes a un grupo empresarial y las empresas independientes respecto a los recursos y las capacidades, y la estrategia. Los resultados presentan importantes elementos de aplicabilidad; así, las empresas vitivinícolas deben dar una importancia fundamental a las actividades de innovación al ser un elemento que se relaciona claramente con un mejor desempeño empresarial. Sin embargo esta innovación debe ser una innovación reflexiva, siguiendo los pasos que otros hayan dado, de manera que se reduzca el riesgo de sus inversiones y sin olvidar en su gestión la mejora de los métodos de trabajo y de asignación de recursos, en definitiva adoptando una estrategia analizadora, desde la orientación de Miles y Snow. Las bodegas deben evitar las estrategias reactivas, es decir la falta de estrategia y el cambio constante de dirección

Las bodegas independientes, pese a su menor tamaño e inferior dotación genérica de recursos y seguramente por su mayor adaptabilidad, se encuentran en disposición de alcanzar resultados empresariales positivos, en la línea de los obtenidos por las bodegas pertenecientes a grupos. Es decir, el no pertenecer a un grupo empresarial no se relaciona con un peor resultado empresarial.

Una limitación de este estudio es el tamaño de la muestra sobre todo en lo referente a las bodegas pertenecientes a grupos empresariales; no obstante los resultados obtenidos abren la puerta a futuras investigaciones, donde se tengan en cuenta otros recursos y capacidades, e incluso diferentes tipos de empresas como asociativas o no y en distintos sectores.

Bibliografía

- Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(6), 449-477.
- Akman, G., Özcan, B., & Hatipoğlu, T. (2015). Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 26(3), 609-628.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Bamiatzi, V., Cavusgil, S. T., Jabbour, L., & Sinkovics, R. R. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*, 23(1), 195-211.
- Banco Central Europeo (Working Papers, 2013).
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1554.pdf?b0e881e57b91b5bfd2b6e0382c06b619>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bart, C. (2004). Innovation, mission statements and learning. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), 544-561.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A., & Ruiz Navarro, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (7), 365-381.
- Cai, W., Zeng, C. C., Lee, E., & Ozkan, N. (2016). Do business groups affect corporate cash holdings? Evidence from a transition economy. *China Journal of Accounting Research*, 9(1), 1-24.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Camisón, C., Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 161-182.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu Aguado, L. M., & Banterle, A. (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Choi, Y. R., Yoshikawa, T., Zahra, S. A., & Han, B. H. (2014). Market-oriented institutional change and R&D investments: Do business groups enhance advantage?. *Journal of World Business*, 49(4), 466-475.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 419-437.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), 467-488.
- Dressler, M. (2013). Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 19-26.
- Duquesnois, F., Gurău, C., & Le Roy, F. (2010). Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), 251-268.
- Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. A. (2009). Vertical integration in the wine industry: a transaction costs analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25(2), 231-250.
- Grant, R. M. (2010). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman Editora.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 339-357.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), 65-82.
- Iacobucci, D., & Rosa, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 351-377.
- International Organisation of Vine and Wine (2016). *World viticulture situation*. Retrieved from <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-viticulture-situation-2016.pdf>. (3/24/2017).
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540.

- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management journal*, 43(3), 268-285.
- Kohl, H., Orth, R., Riebartsch, O., Galeitzke, M., & Cap, J. P. (2015). Support of Innovation Networks in Manufacturing Industries Through Identification of Sustainable Collaboration Potential and Best-Practice Transfer. *Procedia CIRP*, 26, 185-189.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Laugen, B. T., Boer, H., & Acur, N. (2006). The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysers and defenders. *Creativity and innovation management*, 15(1), 85-95.
- Leff, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic development and cultural change*, 26(4), 661-675.
- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lioukas, C. S., Reuer, J. J., & Zollo, M. (2016). Effects of Information Technology Capabilities on Strategic Alliances: Implications for the Resource-Based View. *Journal of Management Studies*, 53(2), 161-183.
- MAPAMA. (2016). Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA). http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2014-2016_tcm7-203254.pdf
- Mamaqi, X., González Alvarez, M. A., & Albisu Aguado, L. M. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa.
- Martín, M. M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Menguc, B., Auh, S., & Yannopoulos, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 313-328.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Fecha de consulta: Febrero 2017).
- OCDE (2015). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. OECD Publishing. Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The journal of educational research*, 96(1), 3-14.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19.
- Salas Velasco, M. (1996). La regresión logística. Una aplicación a la demanda de estudios universitarios. *Estadística Española*, 38(141), 193-217.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 82-5.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Campbell, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409.
- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos, SABI, 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. (June 2016)

- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Vázquez, A. M. (2011). Competitividad e innovación en los sistemas vitivinícolas locales: el caso de la DO "Rías baixas". *Cuadernos de estudios agroalimentarios*, (2), 153-174.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Welter, C., Bosse, D. A., & Alvarez, S. A. (2013). The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms. *International Journal of Management*, 30(1), 272.
- Yang, J. 2012. "Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China." *Journal of Engineering and Technology Management* 29: 34-46.

MANUSCRITO 4

Cooperatives Performance in the Twenty-First Century

Cooperatives Performance in the Twenty-First Century

Juan Ramón Ferrer-Lorenzo, Silvia Abella-Garcés y María Teresa Maza-Rubio.

Abstract:

The economic efficiency of the cooperatives has been addressed in previous studies, and as a result their social role presents defenders and detractors. While public institutions promote them as a way that allows small owners business to achieve economies of scale and a place in the market, some studies put into question that the cooperative structure and its governance will allow them to become a real competitor to investor owned firms. In this paper, we examine cooperatives and compare them to investor owned firms, studying their innovation capabilities, Miles and Snow strategies, and their business performance. The data comes from a survey of 339 companies in the wine sector in Spain. It has been found that cooperatives do not have less availability of innovation capabilities, neither are they more inefficient. Although the factors that modulate their economic performance, resources and capabilities, and strategies, are different from the investor owned firm. In the case of cooperatives strategies are more important for business performance than capabilities, and in the investment owned firms capabilities are the most important actor to explain the best performance.

1.- Introduction

The reduction of consumption in Europe and the strengthening of the offer in the New World countries, are increasing the competitiveness in the international wine market (OEMV, 2016). The wine industry in Europe is made up of a large number of companies that differ according to the type of property, being 99.8 % SMEs (SABI, 2017). Among them, cooperatives produce a large part of the total volume of the wine produce, more than 50% of the Italian and French wine (Bono et al., 2012; Couderc and Marchini, 2011), and between 60% and 70% of the Spanish wine (Langreo and Castillo, 2014; Bono, et al., 2012). However, the contribution of cooperatives to the total sales of the sector is not as important (Amadiou and Viviani, 2010). It is estimated that only 17 % of the total sales in France (Couderc and Marchini, 2011) and 22% in Spain (own estimate on data INE, 2017; SABI, 2017, and Cooperativas Agro-alimentarias, 2017) come from cooperatives.

Cooperatives are considered an alternative to corporate firms, or the so called investor owned firms (IOFs), as they are able to generate growth and a more equitable distribution of wealth, through the union of small farmers, which allow them to achieve economies of scale (Altman, 2015). The European Commission (2017) considers that cooperatives contribute to strengthening the position of farmers and growers in the food supply chain versus other downstream actors by carrying out a wide array of activities on behalf of their members.

The existing studies on the difference in business performance between IOFs and cooperatives are not conclusive. Some of them highlight the lack of efficiency of cooperatives (Bono et al., 2012; Soboh et al., 2012), others affirm that cooperatives perform a better management of resources (Altman, 2015; Sexton and Iskow, 1993), and others point out that cooperatives have a greater ability to survive in business than IOFs (Rousseliere, 2017; Vallete et al, 2016). The performance of the wineries and the achievement of the competitive advantage, rest on the firm's performance indicators, which have to be higher than those of the others that operate in the

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

industry (Simon-Elorz et al., 2015; Amadiou and Viviani, 2010). Thus, the questions that arise from the point of view of the competitive advantage of the cooperatives in the wine sector, are at least two. The first one is: Do cooperatives and investor owned firms (IOFs) have different business performance results?

The key element that differentiates cooperatives from IOFs lies on their ownership structure, which affects the objectives, strategies and resources used (Bono et al., 2012; Soboh et al., 2012; Amadiou and Viviani, 2010), and that leads the study to the second question: What are the factors that explain the best performance in cooperatives, and in IOFs?

The study of how the company gets its competitive advantage has basically two schools of thought. The first one stresses the characteristics of the industry in which the company is located and argues that the company must select its place (its position) in the market, and that results in its competitive advantage and profitability (Porter, 1985). The second school of thought is centered on the individual analysis of each entity, focusing on the firm's resources and capabilities (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

The Theory of Resources and Capabilities (RBV) (Barney, 1991), bases the competitive advantage on the assets available to the company and the use it makes of them. In order to do this, the firm must achieve an exclusive disposition or use over time of one or more of these resources and its competitors must not be able to imitate them.

Several studies have partially studied resources and capabilities as the explanatory factors of business success in the wine industry. First, from RBV point of view (Chong, 2014; Galati et al., 2014; Fensterseifer and Rastoin, 2013; Castillo and Cortijo, 2013).

Second, from the strategy point of view, there are different studies that try to explain a successful business performance (Newton et al., 2015; Simon-Elorz et al., 2015; and Hammervoll et al., 2014).

Regarding cooperatives, the number of studies around RBV and strategy are scarce, comparing with those from IOFs. They are mainly centered on the study of how cooperatives to have a larger survival rate (Valette et al., 2016), the impact of intangible investments on performance (Amadiou and Viviani, 2010), or the analysis of the governance and performance in cooperatives and strategies (Couderc and Marchini, 2011; Bono, et al., 2012).

And yet there are still not many studies that use the synergistic view, which puts together resources and capabilities with strategy, as explanatory factors of business performance, and how they manifest themselves differently between cooperatives and IOFs.

Nonetheless, reviewing the literature in general, not only for the wine sector, we have found that since Spanos and Lioukas seminal work (2001), there are several studies that analyst business performance combining the RBV and the strategy approaches in different sectors (Chuang and Lin, 2017; Takata, 2016).

The innovative elements of this paper, are how resources and strategies jointly explain business performance, using the configurative strategy approach of Miles and Snow (1978), focused in the Spanish wine sector and distinguish between cooperatives and IOFs. Among the different resources and capabilities, innovation has been chosen, as it has been proved to be of significant importance in business

performance (Nuebling *et al.*, 2016; OECD 2015). The study of the relationships between variables will be carried out through binary logistic regression. The analysis will consider the performance, resources and capabilities, and strategies, differentiating between cooperatives and IOFs, and that will allow us to answer the two questions posed before, about whether or not cooperatives and IOFs have a different performance and how they achieve business success.

The paper is structured as follows: the next epigraph presents the theoretical framework. Section three proposes the hypotheses to be tested. In the fourth section, the sample and methodology used is explained and developed. In the fifth section the authors report the results, and in the last two sections the paper presents the conclusions reached along with some practical implications, future research and limitations.

2. Theoretical Framework

The two theoretical approaches that explain how companies achieve competitive advantage are analyzed below: resources and capabilities (Barney, 1991), and configurative strategy (Miles and Snow, 1978).

2.1. Resources and Capabilities

The Resource Based View of the firm (RBV) focuses on the resources and capabilities available to the company as a key to achieving competitive advantage (Barney, 1991). Resources are all available factors that the company controls, and which become final products or services through the use of a wide range of other assets and mechanisms available to the company. Capabilities are developed over time, based on complex interactions between the resources available to the company (Amit and Schoemaker, 1993). The resources and capabilities available to the company are not in themselves a strategic and fundamental element that ensures the achievement of a competitive advantage. Three conditions must be fulfilled in order to obtain it: establishing the competitive advantage, maintaining the competitive advantage, and appropriating the benefits that arise from it. To satisfy these three conditions resources must be scarce and relevant, and they must be durable, non-transferable and non-replicable (Grant, 2010).

2.2. Strategy

In an effort to achieve survival and success, the company promotes itself outwardly defining its strategy, which products to offer and in what market (Ansoff 1965). The vision, mission and values of the company determine its objectives, which will involve the definition of its place in the market (Brenes, 2014).

The study of the strategy has two important Schools of thought. The approach of Miles and Snow (1978) differentiates four typologies of strategies, which we will later explain; whereas, the classic approach of Porter (1985), classifies the strategy into three different types (differentiation, cost or segment). Although being the most used approach (Brenes, 2014; Ortega 2010; Spanos and Lioukas 2001), Porter's model presents a series of criticisms (Campbell-Hunt, 2000; Gilbert and Strebel, 1988) centered, above all, on the difficulty of recognizing intermediate situations. However, the typology of Miles and Snow (1978), has a configurative and less static approach and it is better adapted to the business reality and its environment (Mintzberg *et al.*, 2009). In this article, the authors will adopt the configuration of Miles and Snow (1978), which has already been used in several studies (Akman *et al.*, 2015; Lin *et*

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

al., 2014; Camisón *et al.*, 2007), and also in a study on strategies in the Brazilian wine industry (Silveira Martins *et al.*, 2014).

The study of the strategy of Miles and Snow (1978) is based on the adaptive cycle of the company, and on the way it solves three major problems. 1) Entrepreneurship, 2) Engineering, and 3) Administrative. The problem of entrepreneurship tries to answer what is the scope of the organization, the engineering problem consists on choosing the technology, and the administrative problem refers to management.

In this adaptive cycle, companies adopt three strategic typologies: prospector, analyzer, and defender. Each type has its own unique way for relating to the market and generates a particular configuration that is consistent with its marketing strategy. Finally, there is a fourth typology, reactor, which is considered a failure to adapt to organizational problems, due to its existential inconsistency between strategy, technology, structure, and process.

3. Hypotheses

3.1 Cooperatives Performance versus IOFs Performance.

In the existing literature, the issue of the differential performance between cooperatives and IOFs presents a high consensus as most studies point to the worst position of cooperatives due to their greater inefficiency (Bono *et al.*, 2012; Soboh *et al.*, 2012; Couderc and Marchini, 2011; Amadiou and Viviani 2010), although some authors defend the opposite (Altman, 2015; Sexton and Iskow, 1993). The reason for a cooperatives' inefficiency is a consequence of the difference in the ownership and development of their governance. The review of the literature shows five main reasons for this inefficiency. 1) The objectives of the cooperatives are different, since their owners are their suppliers, and as a result, their orientation is towards the product and the value transfer is towards other firms located closer to the end customer (Bono *et al.*, 2012; Soboh *et al.*, 2012; Amadiou and Viviani, 2010). 2) Their governance structure is designed to favor the cash-flow of their members and assume lower risks (Bono *et al.*, 2012, Soboh *et al.*, 2012; Amadiou and Viviani, 2010). 3) Their complex allocation of property and its consequent control, favors the appearance of transaction costs (Couderc and Marchini, 2011), agency problems and the lack of individual incentives, reducing innovation and technological level (Nilson, 2001). 4) Allocative inefficiency, by the way of distributing the risks among the partners, causes the underutilization of capital and intangible assets (Soboh *et al.*, 2012; Nilson, 2001). 5) Legal restrictions on conducting business with non-members increases control costs and hinders expansion (Soboh *et al.*, 2012; Nilson, 2001).

But this same ownership structure also has positive elements, such as that it allows smallholders to achieve economies of scale and scope, and compete with IOFs (Altman, 2015, Bono *et al.*, 2012; Couderc and Marchini, 2011). However, there are doubts about whether the advantages outweigh the disadvantages (Couderc and Marchini, 2011). Nevertheless, some authors point out that since their objectives are different, the studies of cooperative performance should not apply to the same analysis parameters than for IOFs (Soboh *et al.*, 2012), and that cooperatives have not shown to be less efficient in the management of their resources (Sexton and Iskow, 1993). Moreover, cooperatives have demonstrated greater resilience and higher average age than IOFs (Rousseliere, 2017; Vallete *et al.*, 2016; Monteriro and Stewart, 2015).

However, the reality is that cooperatives and IOFs are competing in the same market. And that in the study of the results of their business and therefore, the evaluation of their competitive advantage, the literature is practically unanimous in pointing out the lower efficiency of cooperatives than IOFs (Bono et al., 2012, Soboh et al., 2012, Couderc and Marchini, 2011, Amadiou and Viviani, 2010).

Taking all this into account we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 1. Wine cooperatives will enjoy a lower business performance than wine IOFs.

3.2.- Innovation Capabilities

According to the OECD (2015), innovation allows the creation of new businesses, new jobs and increases productivity, being the key to growth, in addition to helping humanity to solve its great challenges, such as the scarcity of resources and climate change. Therefore, innovation produces a temporary monopoly situation that allows for a performance advantage (Utterback and Suarez, 1991). In addition, innovation can be classified, according to its scope, into incremental, based on existing knowledge; or radical, based on different technological knowledge (Green et al., 1995). Furthermore, the OECD (2015) makes a classification according to the innovation objective: 1) product innovation, 2) process innovation, 3) marketing innovation, and 4) organizational innovation.

There are several studies in the wine sector that defend the importance of innovation and its relationship with a better performance. For example, Nuebling et al. (2016), Dressler (2013) or Cusmano et al. (2010), studied product innovation, focusing on crop innovation, product standardization and packing. Others focus on process innovation, involving winemaking and technological modernization (Dressler 2013; Cusmano et al., 2010). A third group of studies are centered on marketing innovation technics development (Dressler 2013; Di Vita et al., 2013). And finally, there are other studies that pay attention to organizational innovation, focusing on strategic innovation and business strategy (Cusmano et al., 2010; Rebelo and Muhr, 2012). All these studies find a positive relationship between the different types of innovation and performance.

Regarding innovation in cooperatives, Nazzaro et al., (2016) relate innovation with the creation of value, and corporate social responsibility. By networking and knowledge exchange, Chiffolleau et al. (2006) relate innovation collaboration between cooperatives, with the improvement of the performance. Also, in a comparative study, Wood and Kaplan (2005) examine how innovation improves the performance of the different types of companies in the South African wine industry. In this study, Wood and Kaplan (2005) point out that cooperatives concentrate on offering more support to their growers and in local research institutes, allowing both to improve quality and performance. “

Taking all this into account we can formulate the following hypotheses:

Hypothesis 2. IOFs and Cooperatives that enjoy superior innovation capabilities will have a better performance.

Hypothesis 3. Wine cooperatives enjoy the same level of innovation capabilities than wine IOFs.

3.3. Competitive strategies and business performance.

Several studies (Song, et al., 2007; Cabello Medina, et al., 2000) have tried to relate the generic strategies of Miles and Snow (1978) towards concrete actions in

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

business management, finding that in one extreme, those companies that follow a prospector strategy pay attention to innovation over efficiency, develop new products, and have better technological capacity. In the other extreme, companies following a defender strategy, efficiency prevails over innovation, and make a continuous effort in cost reduction, try to maintain a broad customer service and show superior marketing capabilities. Finally, in a middle position, for those with an analyzer strategy, price and cost ratios control are fundamental, linked with the quality of the product, and a big effort to achieve an identifiable brand. In general, analyzers show a higher provision of capabilities, and are more capable of modifying their position in function of their objectives

The studies carried out in the literature confirm that the three strategic behaviors are capable of achieving a good business result, as long as the company acts in a consistent manner in its application, the strategies are related to its preferred capabilities. Nonetheless, the reactive strategy is not related to a better performance (Camisón *et al.*, 2007, Song *et al.*, 2007).

In line with the elements mentioned, the authors propose the following hypotheses.

Hypothesis 4. Wine IOFs will have a positive performance as long as they use the prospector, analyzer or defender strategies, and avoid the reactor strategy.

Hypothesis 5. Wine cooperatives will have a positive performance as long as they use the prospector, analyzer or defender strategies, and avoid the reactor strategy.

4. Methodology

4.1. Sample

The sample of companies operating in the wine sector in Spain, has been defined by a database that has been supplied with two sources of information. The first is the System of Analysis of Iberian Balances (SABI) database, taking those companies that are registered and active in the year 2015, under the CNAE heading 11.02 of the (National Classification of Economic Activities) corresponding to "Viticultural Companies". And the second is the public records of the wine companies that exists in the different Protected Designations of Origin (PDO). The number of independent entities that resulted from this approach was 3,286. Following previous studies (Spanos and Lioukas, 2001) the lost data was deleted, in this case, eliminating those companies that did not have a valid telephone number or email address (Spanos and Lioukas, 2001). Also those firms without a firm structure, existing only as a subsidiary of another wine company, were eliminated.

As a result of this process, the total number of independent companies was reduced to 2,413. The survey was sent by email to the general managers, marketing managers and/or production managers with a telephone reminder one month later. At the end of the process, a total of 339 valid responses were received, representing a 14 % of the total sample, which has been considered a valid percentage for industrial sectors, according to Baruch and Holtom (2008). These data represent a 95% confidence level and a sampling error of 4.9%.

Table 1 reports how the total of the sample fits the classification according to the size of the sector that are available in the SABI database.

Table 2 presents the volume of wine produced by the wineries that have answered the survey and is referenced in the national total. In the same Table it can be seen

that the wineries that have participated in the study contribute to 17.4 % of the total produced wine in Spain.

Table 1. Wineries in Spain, According to the Number of Employees and their Percentages, Compared to the Wineries in the Sample Between Cooperatives and IOFs.

Source and Type of Company. Percentage of Total	Micro <10	Small 10-49	Medium 50-249	SMEs	Larger than 250	Total	
SABI data	83.2%	14.5%	2.3%	99.8%	0.2%	100.0%	
Sample data	Cooperatives ²	69.6%	25.0%	5.4%	100.0%	0.0%	100.0%
	IOFs	81.5%	16.3%	2.2%	100.0%	0.0%	100.0%
	Total Sample	79.4%	17.8%	2.8%	100.0%	0.0%	100.0%

Source: own elaboration.

Table 2. Volume of Wine Produced in Spain, and Volume Produced with the Wineries Which Answered the Survey Differentiating Between Cooperatives and IOFs.

Sample and Volume Produced	Responses	Volume in Thousands of Liters.	Percentage
Cooperatives	52	462,962	70.6%
IOFs	249	192,705	29.4%
Total Responses (*)	301	655,667	100.0%
Volume produced in Spain in 2015 (OEMV, 2016)		3,777,000	
Percentage of total volume of wine produced by wineries that participated in the study			17.4%

Source: own data and OEMV (2016). (*) 38 wineries have not answered the question in the survey about volume produced, that is the reason why the number of responses is 301 and not 339.

The cooperatives interviewed in the sample produced 70.6% of the volume contemplated by the study, these values are in line with the previous studies that refer to cooperatives as being more than 60% of wine produced in Spain (Langreo and Castillo, 2014) which would indicate the representativeness of the sample. Regarding bottled wine and referenced to the sample data, cooperatives mean 24.0% of the bottled wine, as can be seen in Table 3. This shows an important orientation to the bulk market and its position in the value chain very close to production and far from the end consumer, with lower added value, also in line with previous studies (Langreo and Castillo, 2014; Bono et al., 2012; Amadiou and Viviani, 2010).

Table 3. Bottle Volume According to the Study Sample (Cooperatives and IOFs).

Sample and Bottle Volume	Responses	No Response Given	Volume in Thousands of Liters.	Percentage
Cooperatives	55		32,828	24.04%
IOFs	249		103,729	75.96%
Total Responses	304	35	136,557	100.0%

Source: own elaboration.

² In this study, mean by cooperatives an autonomous association of persons united to meet common economic, social, and cultural goals (EC, 2017). And in accordance with Spanish regulations (Law 13/2013), cooperative societies, second-tier cooperatives, cooperative groups and agrarian transformation societies.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.2. Variables

The survey was configured after an extensive review of the literature. The questions and scales used have been validated in previous studies, focusing on resources and capabilities, business strategy and performance, and are the source of the research. In addition, to justify its application to the Spanish wine sector, a subsequent validation of the survey was carried out among entities, experts and managers related to the Spanish wine sector. The objective was to ensure that the survey was understandable and that it reflected the peculiarities of the industry. The elements that have been considered are presented below.

4.2.1 Innovation capabilities

Innovation capabilities is made up of six indicators, measured by a 5-point Likert scale where the firm had to mark its relative position to their competitors from 1, "much weaker than the competitor," to 5, "much stronger than the competitor".

The questions are adapted from Carraresi *et al.* (2011) and Jiménez and Sanz (2006). The measured items were: product innovation, process innovation, allocation of resources to research and development, innovation in management systems, participation in R & D projects (regional, national and international), and collaboration with public research organizations or other firms.

4.2.2. Winery Strategy

The evaluation of the business strategy has been carried out using the Snow and Hrebiniak (1980), method of the paragraph, identifying the typology of Miles and Snow (1978). In this method, company managers mark which of the four typologies best suits their reality (Lin *et al.*, 2014, Camisón *et al.*, 2007, Cabello Medina *et al.*, 2000). Table 4 shows the development of the paragraph method for each strategic identification.

4.2.3. Business Performance

Business performance is analyzed following Ferrer-Lorenzo *et al.*, (2018) and Spanos and Lioukas (2001), assessing two dimensions, market and financial performance, and referred to the last three years of the activity. The first dimension shows the external performance of the company, evaluated by its behavior in the market through four items: the volume of sales in euros, the growth of sales volume in euros, the market share in percentage of sales in euros, and the growth of market share over sales in euros. The second dimension reflects the internal performance of the company, the income generated in its economic activity (Spanos and Lioukas, 2001), through three items: profit margin, return on own capital, and net profit. On a 5 points Likert scale, companies evaluate their position with respect to the competition, and the values of the scale are between 1 "well below the average" to 5 "well above the average". In this study authors have used subjective scales to determine business performance, accounting data can be subject to annual variability, may include extraordinary results and movements outside the main activity of the company. Thus, several studies confirm the confluence between subjective and objective scales (Santos and Brito, 2012; Richard *et al.*, 2009; Dess and Davis, 1984) being used in numerous empirical studies (Ferrer-Lorenzo *et al.*, 2018; Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001).

Tabla 4. Measure of Strategy Type

Strategy	Defining Paragraph
Prospector	This type of organization typically operates within a broad product-market domain that undergoes periodic redefinition. The organization values being "first in" in new product and market areas even if not all of these efforts prove to be highly profitable. The organization responds rapidly to early signals concerning areas of opportunity, and these responses often lead to a new round of competitive actions. However, this type of organization may not maintain market strength in all of the areas it enters.
Analyzer	This type of organization attempts to maintain a stable, limited line of products or services, while at the same time moving out quickly to follow a carefully selected set of the more promising new developments in the industry. The organization is seldom "first in" with new products or services. However, by carefully monitoring the actions of major competitors in areas compatible with its stable product market base, the organization can frequently be "second in" with a more cost-efficient product or service.
Defender	This type of organization attempts to locate and maintain a secure niche in a relatively stable product or service area. The organization tends to offer a more limited range of products or services than its competitors, and it tries to protect its domain by offering higher quality, superior service, lower prices, and so forth. Often this type of organization is not at the forefront of developments in the industry, it tends to ignore industry changes that have no direct influence on current areas of operation and concentrates instead on doing the best job possible in a limited area.
Reactor	This type of organization does not appear to have a consistent product-market orientation. The organization is usually not as aggressive in maintaining established products and markets as some of its competitors, nor is it willing to take as many risks as other competitors. Rather, the organization responds in those areas where it is forced to by environmental pressures.

Source: Snow and Hrebiniak (1980).

4.3. Logit Model

In order to analyze the business decisions explaining business performance, a logistic regression model has been used, where the dependent variable (Y) is a categorical variable (dummy) that indicates the achievement or not of a positive performance by the firm, which will be explained by the independent variables (Xi). The coefficients of the independent variables (β_i) will determine the relationship among the independent and the dependent variables, and its sign, estimating together the probability of the event ($Y = 1$) (Hoetker, 2007). In our case, $Y = 1$ refers to obtaining a positive business result, better or much better than competitors. The independent variables are those related to innovation capabilities and strategies. To measure innovation capabilities, six variables have been used: product innovation (Cip), process innovation (Cis), allocation of resources to R & D (Cir), innovation in management systems (Cim), participation in regional, national and international R & D projects (Cii), collaboration with public research organizations or other firms (Cic). The variables used to measure strategies are: Miles and Snow prospective strategy (Sp), Miles and Snow analyzers strategy (Sa), Miles and Snow defenders strategy (Sd), and Miles and Snow reactive strategy (Sr). The coefficients of each of the variables are β_i ($i=1$ to 10) and they measure the sign and value of the relationship between the independent and the dependent variables. The constant of the equation is α . The quotient is called "odds" and it is the ratio between the probability that the event occurs (business success above the competition), and that the event does not occur.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = \frac{P(Y=1)}{P(Y=0)} \quad (1)$$

The logarithm of the "odds" is known as the logit function (Hoetker, 2007).

$$\ln\left(\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)}\right) = \alpha + \beta_1Cip + \beta_2Cis + \beta_3Cir + \beta_4Cim + \beta_5Cii + \beta_6Cic + \beta_7Sp + \beta_8Sa + \beta_9Sd + \beta_{10}Sr \quad (2)$$

Business performance is the dependent variable and has been defined as a variable that includes the average of the two scales, market and profitability (Ortega, 2010), creating a dummy variable, which only considers those results that have a better or much better performance than the competitors.

5.- Results

The analysis of the results has been carried out in two parts. The first one analyzes whether or not there is a difference in business performance and in innovation capabilities between cooperatives and IOFs. In the second part, we analyze the factors that determine the positive result in the cooperatives and in the IOFs, using a logistic regression.

5.1. Differences in Business Performance between Cooperatives and IOFs

The authors have performed a U Mann-Whitney test for an independent and nonparametric sample. As Table 5 shows, there is not statistical significance to affirm that there exists a difference in business performance between cooperatives and IOFs, neither in market nor in financial performance, so that hypothesis 1 must be rejected.

Table 5. Market Performance and Financial Performance. U Mann Whitney Test.

	<i>U Mann-Whitney Test</i>		<i>IOFs</i>		<i>Cooperatives</i>	
	<i>sig</i>	<i>result</i>	<i>mean</i>	<i>Sd</i>	<i>mean</i>	<i>sd</i>
<i>Market performance</i>						
Sales volume, in euros.	0.127	No reject Ho	2.75	1.043	2.96	.808
Growth in sales volume, in euros.	0.682	No reject Ho	3.05	1.025	3.14	.773
Market share, % over sales in euros.	0.530	No reject Ho	2.76	1.022	2.86	.773
Growth in market share, over sales in euros.	0.457	No reject Ho	2.99	.974	3.11	.731
<i>Financial performance</i>						
Profit margin.	0.667	No reject Ho	2.88	.924	2.93	.783
Return on own capital.	0.646	No reject Ho	2.82	.964	2.86	.773
Net profits.	0.516	No reject Ho	2.80	.963	2.88	.788

Source: own elaboration.

5.2. Differences in Innovation Capabilities between Cooperatives and IOFs

The authors have performed a U Mann-Whitney test for an independent and nonparametric sample. As shown in Table 6 statistical significance has only been found in product innovation differences between cooperatives and IOFs. In this case, IOFs have higher product innovation capabilities than cooperatives. Therefore, hypothesis 3 must be partially rejected.

Table 6. Innovation Capabilities. U Mann Whitney Test.

	<i>U Mann-Whitney Test</i>		<i>IOFs</i>		<i>Cooperatives</i>	
	<i>sig</i>	<i>result</i>	<i>mean</i>	<i>Sd</i>	<i>mean</i>	<i>sd</i>
Product innovation	0.080	Reject Ho*	3.16	1.036	2.89	.880
Process innovation	0.767	No reject Ho	2.87	.955	2.89	.958
Allocation of resources to R&D	0.841	No reject Ho	2.37	1.103	2.29	.825
Innovation in management systems	0.715	No reject Ho	2.56	1.011	2.47	.847
Participation in R & D projects	0.557	No reject Ho	2.23	1.081	2.11	.896
Collaboration with public research organizations or other firms	0.732	No reject Ho	2.33	1.055	2.35	.896

Source: own elaboration. (*) significance at 10% level.

5.3. Logit Model for IOFs

In the case of the IOFs, the analysis of the logistic regression as it appears in the formula (2) has been carried out. The Wald forward method of introducing variables has been used. Table 7 shows that the values of the validation parameters of the performed logistic regression model used, the Hosmer and Lemeshow goodness of fit test, the Cox and Snell R², and the Nagelkerke R² are within the parameters that allow the extraction of conclusions.

Table 7. Classification Table. Validation Parameters.

Model Coefficients	Parameters	Sig	df
Hosmer and Lemeshow Test	$\chi^2 = 3.160$	0.870	7
-2 log of the likelihood	278.661		
R ² of Cox and Snell	0,213		
R ² of Nagelkerke	0,293		
Global correct percentage	73.0 %		

Source: own elaboration.

The results of the logistic regression with the variables included in the equation, as well as their beta values and their significance are shown in Table 8

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 8. Variables in the Equation

<i>Variables in the Equation</i>	<i>B</i>	<i>E. T.</i>	<i>Wald</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Exp(B)</i>
Innovation in Products	.683	.182	14.161	1	.000	1.980
Innovation in Processes	.643	.195	10.860	1	.001	1.903
Miles and Snow Reactor	-2.124	1.169	3.298	1	.069	.120
Constant	-4.708	.699	45.300	1	.000	.009

Source: own elaboration.

In the case of IOFs, it is observed that innovation capabilities are the elements that define the best performance, with similar significance (0.000 and 0.001) for products and processes innovation, with an Exp (B) of 1.980 and 1.903 respectively. Therefore, the analysis confirms hypothesis 2. However, the three positive strategies of Miles and Snow, prospector, analyzer and defender, do not explain better performance. Nevertheless the study finds a significance of 0.069 (less than 0.10), between not using the reactor Miles and Snow strategy, and business performance. Therefore, hypothesis 4 must be partially accepted.

5.4. Logit Model for Cooperatives

In the case of cooperatives, the analysis of the logistic regression has been carried out as it appears in the formula (2). The Wald forward method of introducing variables has also been used. Table 9 shows that the values of the validation parameters are within the parameters that allow the extraction of conclusions.

Table 9. Classification Table. Validation Parameters.

Model Coefficients	Parameters	Sig	df
Hosmer and Lemeshow Test	$\chi^2 = 4.769$	0,445	5
-2 log of the likelihood	48.043		
R ² of Cox and Snell	0,363		
R ² of Nagelkerke	0,489		
Global correct percentage	81.1 %		

Source: own elaboration.

The results of the logistic regression with the variables included in the equation, as well as their beta values and their significance are shown in Table 10.

Table 10. Variables in the Equation

<i>Variables in the Equation</i>	<i>B</i>	<i>E. T.</i>	<i>Wald</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Exp(B)</i>
Allocation of resources R&D	1.084	.545	3.954	1	.047	2.957
Miles and Snow Prospector	2.327	1.034	5.065	1	.024	10.251
Miles and Snow Analyzer	2.743	.815	11.317	1	.001	15.535
Constant	-4.341	1.509	8.273	1	.004	.013

Source: own elaboration.

In the case of cooperatives, at a 5% significance level, it can be observed that the business performance is defined by the configurative strategies as well as by

innovation capabilities. Analyzer and Prospector Strategies being the most important elements with Exp (B) values equal to 15.535 for the analyzer strategy and 10.251 for the prospector strategy. The third explanatory element of the business success is innovation capabilities, through the variable "allocation of resources to R&D", with an Exp (B) value of 2.957. However, defender and reactor strategies are not in the equation as they have not shown significant values. Therefore, hypothesis 2 about innovation capabilities can be partially accepted. And the study also partially confirms hypothesis 5, as prospector and analyzer strategies are drivers for a better performance, even though defender and reactor strategies are not significant.

6. Conclusions

This paper has aimed to analyze which situation is better for cooperatives and IOFs, in terms of business performance, and what are the items that these organizations use to achieve their competitive advantage. In order to achieve the objective, the authors posed two questions, and the way to approach the analysis of these issues has been through the Theory of Resources and Capabilities (RBV), and from the business strategy with the configurative approach of Miles and Snow (1978). The first question was: do cooperatives and IOFs have a different performance? To answer this question, this study has used the analysis of business performance from two different approaches, the result in the market and the financial result (Ferrer-Lorenzo et al., 2018; Spanos and Lioukas, 2001). The conclusion of the study is that there is no differentiation between the two groups, therefore it can not be affirm that cooperatives have a lower performance than IOFs, derived by their problems from the theory of agency and its governance. The second question was: what does explain their eventual competitive advantage result and how is it different from cooperatives and IOFs? The results report that cooperatives base their best results mainly in strategies, analyzer and prospector, more than in innovation capabilities. Nonetheless, in the case of innovation capabilities, they use more the allocation of resources in R&D than innovation in products and processes. Regarding to IOFs, the results show that the basis of their best performance are resources and capabilities, and product and process innovation capabilities. However, none of the positive configurative strategies of Miles and Snow are related to their better performance, though the study reports how avoiding a reactor strategy the firm can attain a better performance. In the case of IOFs, the results support the RBV as a key element to explain business performance (Barney, 1991), even though it is the combination with strategy that explains their business performance more completely. This synergic factor between resources and capabilities, and strategy, are in line with the first works of Spanos and Lioukas (2001); Chuang and Lin (2017), Takata (2016). The conclusions reached about the differences in business performance between cooperatives and IOFs are in line with the studies of Sexton and Iskow (1993), who defend that cooperatives do not have a lower performance. Regarding innovation capabilities, cooperatives have a lower endowment of innovation in product, being more efficient for them to allocate resources to R & D in a generic way than to innovate in product and process, which is more efficient for IOFs. The reason for this different behavior is found in the objectives of the cooperatives, which are oriented towards their suppliers, which are located at the beginning of the value chain (Bono et al., 2012; Soboh et al., 2012; Amadiou and Viviani, 2010). This has an impact on

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

their innovation plans, which are located close to the producer, without focusing exclusively on product and processes (Wood and Kaplan, 2005), as is the case in the IOFs. This circumstance is clearly shown when analyzing the type of sales developed by cooperatives. Their sales are mainly focused on bulk wine. Maybe, if they sold more bottled wine they would change the focus of their innovation towards the final product.

7.- Practical implications, Future Research and Limitations

Several studies have studied how the resources and the capabilities together with the business strategy converge in the definition of the business result (Ortega, 2010, Spanos and Lioukas, 2001). The purpose of this study has been to analyze the position in terms of these factors, between two main different types of wine firms, cooperatives and IOFs. The analysis has been limited to the Spanish wine industry. Based on the results obtained, cooperatives are able to obtain a better performance if they focus mainly on two of the Miles and Snow strategy's (analyzer and prospector) and in innovation (mainly in the allocation of resources to R&D). This does not mean that cooperatives should avoid innovation in products and processes, on the contrary, since both are related to the sale of bottled wine where added value is found. While IOFs have also a better performance if they focus in innovation in product and process, and they avoid the reactor Miles and Snow strategy, the fact that other strategies have not come out does not mean that they should not develop a strategy, it simply means that the Miles and Snow model does not fit well for IOFs. One of the things that remain open about strategy is what are the possible differences between these wineries if we had adopted another strategic model, such as Porter's (1985). One limitation of the study is the size of the sample, although being significant of the reality of the Spanish wine sector, had it been greater we would have obtained a greater statistical strength.

References

- Akman, G., Özcan, B., & Hatipoğlu, T. (2015). Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 26(3), 609-628.
- Altman, M. (2015). Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 3(1). 14-23.
- Amadiou, P., & Viviani, J. L. (2010). Intangible effort and performance: the case of the French wine industry. *Agribusiness*. 26(2). 280-306.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ashenfelter, O., & Storchmann, K. (2016). The economics of wine, weather, and climate change. *Review of Environmental Economics and Policy*. 10(1). 25-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bono, P., J.S. Castillo Valero, and C. Iliopoulos (2012). Case Study Report; Structure and Strategy of Wine Cooperatives: Comparing Veneto. Italy. to Castilla-La Mancha. Spain. Wageningen: Wageningen UR.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Brodzinski, Z., & Pawlewicz, A. (2016, April). Rural cooperative movement-prospects of changes. In *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings* (No. 41).
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A., & Ruiz Navarro, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (7), 365-381.
- Camisón, C., Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 161-182.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu Aguado, L. M., & Banterle, A. (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach.
- Castillo Valero, J. S., & Cortijo, G. MD (2013). Análisis de los factores explicativos de la rentabilidad de las empresas vinícolas de Castilla-La Mancha. *Revista FCA. Uncuyo*, 141-154.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Chiffolleau, Y., Dreyfus, F., Stofer, R., & Touzard, J. M. (2006). Networks, innovation and performance: Evidence from a cluster of wine cooperatives (Languedoc, South of France). *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies: The Role of Cooperatives in the Agri-Food Industry*. Springer, 37-61.
- Chong, S. (2014). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business*, 1(1-2), 41-58.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Cooperativas Agroalimentarias, 2017. <http://www.agroalimentarias.coop/sectores/agricolas/vino>.
- Couderc, J. P., & Marchini, A. (2011). Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 235-257.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabellotti, R. (2010). Catching up trajectories in the wine sector: A comparative study of Chile, Italy, and South Africa. *World Development*, 38(11), 1588-1602.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1985) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Di Vita, G., Bellia, C., Pappalardo, G., & D'Amico, M. (2013). The Role of Innovation and Organization in Small Size Wineries: The Case of Malvasia delle Lipari PDO Wine. *Calitatea*, 14(137), 107.
- Dressler, M. (2013). Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, 2(1), 19-26.
- European Commission, 2017. Producer Organisations and Associations of Producer Organisations. https://ec.europa.eu/agriculture/producer-interbranch-organisations/producer-organisations-association_en.
- Fensterseifer, J. E. & Rastoin, J. L. (2013). Cluster resources and competitive advantage: A typology of potentially strategic wine cluster resources. *International Journal of Wine Business Research*, 25(4), 267-284.
- Ferrer-Lorenzo, J., Abella-Garcés, S., & Maza-Rubio, T. (2018). Competitive advantage differences between firms belonging to a business group and independent companies in the Spanish wine industry. *Economía Agraria y Recursos Naturales - Agricultural and Resource Economics*, 17(2), 105-132. doi:<https://doi.org/10.7201/earn.2017.02.05>.
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D., & Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 6(2), 100-118.
- Gilbert, X., & Strebel, P. (1988). Developing competitive advantage. The strategy process, 82-93.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Green, S. G., Gavin, M. B., & Aiman-Smith, L. (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE transactions on engineering management*, 42(3), 203-214.
- Hanf, J., & Iselborn, M. (2014). How to deal with quality problems of German wine cooperatives. In 8th International Conference for Academy of Wine Business Research. Geisenheim, Germany. June (pp. 28-30).
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343.
- Instituto Nacional de Estadística, INE 2017. Estadística estructural de empresas sector industrial. <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=3752&capsel=3808>.
- Jiménez, D. J., & Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-55.

- Langreo Navarro, A., & Castillo Valero, J. S. (2014). Estructura, organización y modelos empresariales en el sector. La economía del vino en España y en el mundo, 141-174.
- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
- Monteiro. N. P.. & Stewart. G. (2015). Scale. scope and survival: a comparison of cooperative and capitalist modes of production. *Review of Industrial Organization*. 47(1). 91-118.
- Nazzaro, C., Marotta, G., & Rivetti, F. (2016). Responsible Innovation in the Wine Sector: A Distinctive Value Strategy. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 509-515.
- Newton. S. K., Gilinsky. A., & Jordan. D. (2015). Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation. *Wine Economics and Policy*. 4(2). 88-97.
- Nilsson. J. (2001). Organisational principles for co-operative firms. *Scandinavian journal of management*. 17(3). 329-356.
- Nuebling, M., Hammond, R., Behnke, C., Almanza, B., & Sydnor, S. (2016). AMERICAN ASSOCIATION OF WINE ECONOMISTS. AAWE Working Paper 199.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Date of consultation: February 2017).
- OECD (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. OECD Publishing. Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- Ortega, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.
- Rebelo, J., & Muhr, D. (2012). Innovation in wine SMEs: the Douro Boys informal network. *Studies in Agricultural Economics*, 114(10), 1-15.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rousseliere. D. (2017). A flexible approach to age dependence in organizational mortality. Comparing the life duration for cooperative and non-cooperative

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- enterprises using a Bayesian Generalized Additive Discrete Time Survival Model.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(SPE), 95-117.
- Sexton, R. J., & Iskow, J. (1993). What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey. *Journal of Agricultural Cooperation*, 8.
- Silveira Martins, E., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Torres Penedo, A. S. (2014). Strategic behavior and Ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52).
- Simon-Elorz, K., Castillo-Valero, J. S., & Garcia-Cortijo, M. C. (2015). Economic Performance and the Crisis: Strategies Adopted by the Wineries of Castilla-La Mancha (Spain). *Agribusiness*, 31(1), 107-131.
- Sistema de Analisis de Balances Ibericos, SABI, 2017. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. (June 2016)
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Soboh, R., Oude Lansink, A., & Van Dijk, G. (2012). Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited. *Journal of Agricultural Economics*, 63(1), 142-157.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Utterback, J. M., & Suárez, F. F. (1993). Innovation, competition, and industry structure. *Research policy*, 22(1), 1-21.
- Valette, J., Amadiou P., & Sentis, P. (2016). Sentis. Survival in the French Wine Industry: Cooperatives versus Corporations. AAWWE Working Paper. 197.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wood, E., & Kaplan, D. (2005). Innovation and performance improvement in the South African wine industry. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(3-4), 381-399.

MANUSCRITO 5

Business Model and Performance in the Spanish Wine Industry

Business Model and Performance in the Spanish Wine Industry

Juan Ramón Ferrer-Lorenzo, María Teresa Maza-Rubio y Silvia Abella-Garcés.

Abstract:

The business model is a fundamental concept of analysis of business success and includes classic elements, such as, resources and strategy, adding the creation of value for customers and the appropriation of a part of it by the company. The objective of this study is to evaluate the results of the different types of business models that occur in the Spanish wine sector. For this study, a survey was conducted from all the wineries in Spain, 339 of which is 14% of the total recorded. The interactions between the independent variables and the dependent variable, the business outcome, were analyzed using the logit regression model. The results show that there are some business models that explain the business outcome. The study strives to measure what makes a successful business model, the choices and trade-offs made, the relational variables that decide business performance.

1. Introduction

The Business Model (BM) is one of the most widely used concepts in the realm of business, generating more than 88 million responses in internet search engines (Google search, May 2017). Nevertheless, no one seems to be able to say exactly what the BM is. (Christensen et al., 2016; Zott et al., 2011; Teece, 2010; Johnson et al., 2008; Morris, 2005; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Amit and Zott, 2001). However, the BM has been incorporated into the analysis of companies' competitive advantage since the beginning of the twenty-first century, alongside the emergence of internet-based businesses. A BM contemplates the way a company proposes to create value for the customer and how the company captures part of that value through its resources and the processes it develops (Christensen et al., 2016). The BM includes elements of previous theories such as resources and capabilities and business strategy, but adds new elements, such as the process of creating value and capturing it (Zott et al., 2011).

The BM has been studied in the wine industry by various authors, Voelpel, et al. (2004) in the Australian wine industry, through the redefinition of customer needs, changes in the product and format, and the search for new distribution channels. Pezzillo et al. (2015) in the Italian wine sector, focused on the world of cooperatives, on coordination mechanisms for the creation of value. Giraud (2014) in the French wine industry, focused on vertical integration or outsourcing, referring to the production of wine and the dilemma between making wine or selling the harvest. Brannon (2011) focused on the relationship between innovation and the BM in the wine sector in the USA.

The wine sector has been characterized in recent years by a process of constant globalization, where the Old World (France, Italy, Spain and Portugal) lost worldwide market share in favor of the New World (Chile, New Zealand, Australia, South Africa and USA). At the same time, wine consumption moved from Europe to the USA and the Far East (Japan, China). (OIV, 2016) This circumstance has caused most of the European wine companies especially in Spain, to redefine their customers, their products, processes and how to capture value for their companies, and ultimately from their BM.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

This paper aims to analyze the factors of the BM that provide competitive advantage. The study therefore evaluates the BM approach. The main contributions of this study are: 1) to introduce the BM as part of the empirical analysis of a company's competitive advantage; and 2) to outline the BM in the viticultural sector, considering supply, product, market and form of commercial distribution.

This paper is organized as follows: proceeding from this introduction, Section 2 presents a literature review and Section 3 offers a theoretical foundation for hypotheses, followed by Section 4, which focuses on methodology— the sample, variables, and model used to test the hypotheses. Section 5 then reports the results of the analysis and the theoretical and practical implications thereof, while Section 6 delves into the conclusions drawn from the results. Finally, we conclude with Section 7, presenting the limits and applicability of this study.

2. Literature Review

Business Model

The BM is a new concept for which there is no specific definition; it functions less as a theory than as a construction that aims to explain why some firms are able to offer their consumers superior value and capture value for themselves (Timmers, 1998; Amit and Zott, 2001; Chesbrough and Rosenhom, 2002; Morris et al., 2005; Johnson et al., 2008; Casadesus and Ricart, 2010; Teece, 2010).

Driven by the development of e-commerce, the concept has evolved since the beginning of the 21st century, undergoing significant development and accumulating a great number of references in business management articles along the way (Zott et al., 2011).

There is no generalized consensus among the authors about what makes up a BM, or what concepts it hinges on or promotes. In Table 1, we present a summary of the concepts and authors

Table 1. Summary of Business Model Concepts

Concept	Author
Value Creation, Consumer, Network Value, and Value Proposition	Timmers (1998), Amit and Zott (2001), Chesbrough and Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Morris (2005), Johnson <i>et al.</i> (2008), Casadesus and Ricart (2010), Teece (2010), Zott et al. (2011), Christensen <i>et al.</i> (2016).
RBV, Resources and Capabilities.	Timmers (1998), Amit and Zott (2001), Morris (2005), Johnson <i>et al.</i> (2008), Christensen <i>et al.</i> (2016).
Strategic Positioning and Competition, Competitive Advantage	Timmers (1998), Amit and Zott (2001), Chesbrough and Rosenbloom (2002), Magretta (2002), Morris (2005), Casadesus and Ricart (2010), Zott and Amit (2007), Zott <i>et al.</i> (2011).
Market Factors, Position, and Segmentation.	Chesbrough and Rosenbloom (2002), Morris (2005), Teece (2010).
Process and Supply Chain.	Chesbrough and Rosenbloom (2002), Johnson <i>et al.</i> (2008), Christensen <i>et al.</i> (2016).
Benefit Formula, Performance.	Johnson <i>et al.</i> (2008), Zott <i>et al.</i> (2011), Christensen <i>et al.</i> (2016).
Prevent Imitation "Asylum Mechanisms."	Teece (2010).
Schumpeterian Innovation.	Amit and Zott (2001).
Transaction Costs.	Amit and Zott (2001).

Source: own elaboration

Therefore, this paper infers that the BM must include four complementary elements: 1) a definition of what the product is and to whom it is targeted, which Ansoff (1965) defined as strategy; 2) innovation and mechanisms that prevent inimitability (resources and capabilities); 3) the value chain and key processes; and 4) the creation of value and competitive advantage.

3. Development Hypotheses

Business Model and Business Performance

The relationship between the BM and performance has been studied among others by Morris et al., (2013) in the food industry in Russia, through the identification of specific market segments, for economic models and operational models, structures and processes, and their relationship with the economic performance variables.

Also, in the food business sector, Sánchez and Ricart (2010) identify a series of key elements that define the BM and business success, high investment in R&D, high investment in marketing, building a wide distribution network and fixing competitive prices

In the Australian wine sector, Fleischman and Craig (2015) explain how through changes in marketing and distribution, combined with a new product acquisition policy and use of the same transversal brand, aloud firms to achieve a better business performance.

In short the company will design its BM based on, influencing the acquisition of raw materials, the production process, the realized product, the targeted market, and the distribution method.

Zott and Amit (2007) argue that the BM hinges on the company's transactions and activities, and enumerate two types of design parameters—elements and themes. Design parameters include the activities the company will carry out, the connections among these activities, and their application. Design themes involve the creation of value and include: novelty, lock-in, reciprocity, and efficiency. Casadesus and Ricart (2010) explain that the BM has two parts: the concrete actions the company performs and the consequences of these actions.

Authors have been able to analyze three specific studies of the Spanish wine sector that consider approaches to the BM as defined by Zott and Amit (2007) and Casadesus and Ricart (2010)— approaches that center on the search for activities (Zott and Amit, 2007), the choices the business makes, and the consequences of these choices on its management (Casadesus and Ricart, 2010). The first of these studies, Sainz's doctoral thesis (2001), introduces explanatory variables related to business success, business structure, commercial scope, and levels of vertical integration within the Rioja viticultural sector, and which we use to demarcate some aspects of the BM. The second is a study carried out by the Ministry of Agriculture, Fisheries, and Food (MAPAMA, 2003, Section 2.3.2) that analyzes the main types of companies in the wine chain: cooperatives that work in bulk, bottling cooperatives, niche companies, non-cooperative companies, and large companies of broad scope. Finally, in Langreo and Castillo's "Structures, Organization and Management Models in the Sector" (2014), the authors detail five types of businesses that rely on the

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

product to be developed, vertical integration, aging and bottling of wine, and the importance of selling in bulk.

In an attempt to bring the BM approach to the Spanish wine sector and adapt the philosophy of design elements (Zott and Amit, 2007), along with choices and consequences (Casadesus and Ricart, 2010), we have included eight elements grouped in four sections: Supply, Product, Market, and Distribution.

The first element is related to the winery's degree of vertical integration; control of the agricultural phase that allows total control over growing conditions, varieties, treatments and harvesting, the winery's supply strategy contemplates two main possibilities: on one hand wineries can produce wine from their internally grown grapes or produce wine from externally sourced grapes via long-term contracts, or on the other hand produce wine with external grapes via unstable contracts or even buy wine for other wineries. The first two options allow the winery to control the product and establish supply conditions, which results in greater continuity, homogeneity, and therefore, the possibility of having a final product with a label the consumer recognizes and a higher created value (Brenes et al., 2004; Gwynne, 2012; Fernandez-Olmos et al., 2009; Ponte and Ewert, 2009).

Hypothesis 1. Wineries that process their internally grown grapes, or that process external grapes through stable contracts, thereby ensuring continuity in supply, will perform better.

The product is a fundamental element of the BM; in this respect, there are two general options —wineries that produce red wine and wineries that produce white or sparkling wine. Changes in consumption trends, with a significant decrease in average consumption in Spain, have been more focused on red wine than on white and sparkling wine (MAPAMA, 2003); on the other hand, consumer preference for fresh wines with lower alcohol content (Albisu and Zeballos, 2014) brings companies focused on white and sparkling wine better economic results (Del Rey, 2016).

Hypothesis 2. Wineries that produce white wines or produce sparkling wines will perform better.

With respect to the geographic zone in which companies offer their products, we find two paths: those that opt for the domestic market and those that internationalize. The evolution of trade in recent decades has been linked to globalization. Companies that eschew internationalization also relinquish a significant portion of potential customers. On the other hand, the decrease in wine consumption in Spain has been more than 2.3% per year from 1994 to 2009 (Albisu and Zeballos, 2014); and companies have been forced to export in order to maintain their sales volume. Exports account for about 40% of the annual volume of wine produced, consolidating systems of production and processing (Langreo and Castillo, 2014) and facilitating in companies reaching their economic goals.

Hypothesis 3. Wineries that export will perform better.

Distribution is the final link in the process of getting the product to the consumer. The main channels are, large scale distribution, conventional distribution, specialized stores, and bulk sales. In recent years, large scale distribution has developed in importance and has brought the portion of household sales to 78% (Langreo and Castillo, 2014). On the other hand, HORECA (Hospitality, Restaurants, and Catering). Sales, conducted through conventional distribution modes, represent 40% of the total sales volume and 50% of the value, with

conventional distribution otherwise composed of many businesses that operate by representing different wineries managing their sales (Langreo and Castillo, 2014). Even though sales have concentrated on favoring large scale distribution there is no consensus on whether this trend has led to an improvement in wineries' circumstances. Corsten and Kumar (2005), Lira (2005) and Bloom & Perry (2001) argue that with large scale distribution, supplier relationships improve business results by allowing companies to grow and improve as a result of their access to the opinions of end-consumers. These results are better in terms of market share than financial result (Bloom & Perry, 2001); when entering into a negotiation process, the size of the contenders becomes essential, with the larger one usually prevailing (Corsten & Kumar, 2005). This leads us to establish a series of hypotheses in which access to large scale distribution favors a better economic result because of its importance to household sales. Access to conventional distribution will also have an impact on best business results, due to the HORECA sales pipeline.

Hypothesis 4. Wineries with bottled wine sold through large scale distribution or conventional distribution, both with stable contracts will perform better.

Specialized stores distribute 7.1% of the wine consumed by households (Langreo and Castillo, 2014) and allow for greater interaction with the customer, which in turn adds greater value to the product and increases the customer's inclination to pay a higher price (Hollebeek, 2009).

Hypothesis 5. Wineries with bottled wine sold through specialized stores with stable contracts will perform better.

In 2002, 70% of the wine produced was sold in bulk (MAPAMA, 2003). At present, bulk sales account for 57% of export volume (Del Rey, 2016) at very low prices, providing very little value (MAPAMA, 2003).

Hypothesis 6. Wineries selling bulk wine through stable contracts will perform worse.

4. Methodology

4.1. Sample

Authors have utilized a combination of two sources to define the sample universe. One is public data that exists in the different Protected Designations of Origin (PDO) in Spain; the other is the System of Analysis of Iberian Balances (SABI) database, taking those companies that are registered and active in the year 2015 under heading 11.02 of the CNAE (National Classification of Economic Activities) corresponding to "Viticultural Companies."

This study did not limit our data to the PDO records alone in order to include information on companies that operate beyond the purview of institutional quality registries. The number of independent entities that resulted from this approach was 3,286. Following previous studies (Spanos and Lioukas, 2001), authors have eliminated lost data, defined as companies lacking location data, a valid email address, or a valid telephone number. This paper also eliminated data for entities without a firm structure, existing only as a subsidiary of another wine company.

The total number was reduced to 2,413, and the survey was sent by email with a telephone reminder provided. The process as a whole lasted four months, from February to May 2016. A total of 339 valid responses were received—14%, which is in line with the percentage reported by Baruch and Holtom (2008) for industrial sectors. These data represent a 95% confidence level and a sampling error of 4.9%.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tables 2 and 3 show the data of the companies that have answered and its relation to the whole of the database used.

Table 2. Wineries in Spain, According to the Number of Employees (Dec. 2015) and their Percentages, Compared to the Wineries in the Sample.

Source and Type of Company		Micro <10	Small 10-49	Medium 50-249	SMEs 0-250	Larger than 250	Total
SABI data	Number of Wineries	2,019	351	55	2,425	4	2,429
	% of total	83.20%	14.50%	2.30%	99.80%	0.20%	100%
Sample data, percentage of total		79.20%	18%	2.70%	100%	0%	100%

Source: own elaboration.

Table 3 presents the volume of wine produced by the wineries that have answered the survey and is referenced in the national total. In the same Table it can be seen that the wineries that have participated in the study contribute to 17% of the total bottled wine in Spain.

Table 3. Volume of Wine Produced in Spain, and Volume Produced According to the Study.

Sample and Volume	Responses	No Response Given	Volume in Thousands of Liters.	Percentage
Sample	305	34	658,606	100%
Volume produced in Spain in 2015 (OEMV, 2016)			3,777,000	
Percentage of total volume of wine produced by wineries that participated in the study				17.4%

Source: own data and OEMV (2016).

4.2 .Variables

The empirical study was developed for the Spanish wine sector. After a careful review of the literature, the authors conducted the survey using scales validated in previous studies. The analysis was based on both theoretical and empirical studies focusing on the BM, and business performance. The survey was validated through presentation to entities related to the wine sector, as well as to associations, experts, and general managers. The validation process sought to ensure that the survey reflects the reality of the sector, is accessible, and suggests areas of improvement for management.

4.2.1. Business Performance

The evaluation of business performance takes two main dimensions into account: the market and financial results (Ortega, 2010; Spanos and Lioukas, 2001). We have evaluated business performance through seven indicators grouped into two dimensions—market position and profitability in the last three years—with a 5-point Likert scale according to which companies evaluate their position relative to their competitors from 1, “is much weaker than the competitor,” to 5, “is much stronger than the competitor”. Subjective scales are used in this study since they have proven their validity and converge with the objective scales in the business evaluation

(Sirmon et al., 2010, Wall et al, 2004) and have been used in numerous empirical studies (Prajogo, 2016, Camisón and Villar-López, 2014, Ortega, 2010, Spanos and Lioukas, 2001).

4.2.2. Business Model

Business models have been studied as independent variables. Authors have studied the role of the BM for companies through supply, product, market, and distribution. The questions have been adapted from Sainz (2001), including the analysis of wine industry companies carried out by both MAPAMA (2003) and Langreo and Castillo (2014). The paper analyzes the BM through eight questions grouped into four sections: supply, product, market, and distribution. In each section, we have offered companies space to incorporate the facts that best reflect their specific circumstances. The independent variables that define the BM range from whether the winery processes their internally grown grapes or external grapes with stable contracts, the type of wine that the winery produces, the internationalization of the firm, distribution modes, and the sale of bulk wine. All independent variables have been measured with a 6-point scale, according to which companies the utilization percentage of each BM option from 1, "0%", 2, "> 0% and ≤10%", 3, "> 10% and ≤25%", 4, "> 25% and ≤50%", 5, "> 50% and ≤75%", and 6, "> 75%".

4.2.3. Relational Variables

In order to provide a guide of the set of decisions adopted by the company along with their trade-offs (Porter, 1996), we analyze what is called in this study, relational variables. These variables are made up of 24 questions that correspond to four of the analyzed areas: supply, product, market, and distribution. The questions have been adapted from Sainz (2001), including the analysis of the wine industry carried out by both MAPAMA (2003) and Langreo and Castillo (2014). These relational variables take into account different forms of supply available to the winery, the range of products to produce, geographical sales policy, orientation towards consumption at home or in HORECA, and the different ways of distributing the bottled product and its orientation towards bulk wine sales. The relational variables have been measured with a 6-point scale, where the company chooses the option that best defines its behavior from 1, "0%", 2, "> 0% and ≤10%", 3, "> 10% and ≤25%", 4, "> 25% and ≤50%", 5, "> 50% and ≤75%", and 6, "> 75%".

4.3. Logit Model

In order to analyze business decisions explaining business performance, a logistic regression model is outlined. Where the dependent variable (Y) is a categorical variable (dummy), of achievement or not of a positive performance, which will be explained by the independent variables (Xi), the coefficients of the independent variables (β_i) will determine the relationship and its sign, estimating together the probability of the event ($Y = 1$) (Hoetker, 2007, Peng, et al., 2002, Salas Velasco, 1996). In our case $Y = 1$, it refers to obtaining a positive business result, better or much better than the competition. The probability of the event is shown in the formula (1).

$$P(Y = 1) = \alpha + \beta_1 BM1 + \beta_2 BM2 + \beta_3 BM3 + \beta_4 BM4 + \beta_5 BM5 + \beta_6 BM6 + \beta_7 BM7 + \beta_8 BM8 + \beta_9 BM9 \quad (1)$$

The independent variables are those related to the BM, where BM1 refers to wineries that process their internally grown grapes, BM2, wineries that process external grapes through stable contracts, BM3 produces white wine, BM4 produces sparkling

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

wines, BM5 refers to wineries that export, BM6 refers to bottled wine sold through large scale distribution, BM7 bottled wine sold through conventional distribution, BM8 bottled wine sold through specialized stores, and BM9 selling bulk wine through stable contracts.

The coefficients of each of the variables are β_1 , β_2 , β_3 , β_4 , β_5 , β_6 , β_7 , β_8 , and β_9 and they will measure the sign and value of the relationship between the independent variables and the dependent variable. The constant of the equation is α . Logit model contemplates the following development.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = e^{(\alpha + \beta_1 BM_1 + \beta_2 BM_2 + \beta_3 BM_3 + \beta_4 BM_4 + \beta_5 BM_5 + \beta_6 BM_6 + \beta_7 BM_7 + \beta_8 BM_8 + \beta_9 BM_9)} \quad (2)$$

The quotient is called "odds" and it is the ratio between the probability that the event occurs (business success above the competition), and that the event does not occur.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = \frac{P(Y=1)}{P(Y=0)} \quad (3)$$

The logarithm of the "odds" is known as the logit function (Hoetker, 2007; Peng, et al., 2002; Salas Velasco, 1996).

$$\ln\left(\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)}\right) = \alpha + \beta_1 BM_1 + \beta_2 BM_2 + \beta_3 BM_3 + \beta_4 BM_4 + \beta_5 BM_5 + \beta_6 BM_6 + \beta_7 BM_7 + \beta_8 BM_8 + \beta_9 BM_9 \quad (4)$$

Business performance is the dependent variable and has been defined as a variable that includes the average of the two scales, market and profitability (Ortega, 2010), creating a dummy variable, which only considers those results that have a better or much better performance than the competition.

5. Results

The results are shown in two parts, first, the derivative of the logistic regression, and second, the matrix of correlations, between the BM decisions and the relational variables.

5.1. Logit Model

The analysis of the logistic regression as it appears in the formula (4), has been carried out with the statistical program SPSSv20. The outputs recommended by Peng, et al (2002), are presented in Tables 4, Model Coefficients and in Table 5 Variables in the Equation. The Wald forward method of introducing variables is used.

Table 4. Model Coefficients.

Model Coefficients	Coefficients	Sig.	df
Hosmer and Lemeshow Test	Chi square = 4.615	0.798	8
-2 log of the likelihood	254.402		
R ² of Cox y Snell	0.145		
R ² of Nagelkerke	0.197		
Correct Global percentage	68.9 %		

Source: Own elaboration.

Table5. Variables in the equation

		B	E.T.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 4 ^d	White wine	.289	.098	8.681	1	.003	1.335
	Exportation	.364	.096	14.374	1	.000	1.439
	Conventional Distribution	.168	.086	3.834	1	.050	1.183
	Bulk wine	.296	.114	6.703	1	.010	1.344
	Constant	-3.684	.641	33.031	1	.000	.025

Source: Own elaboration.

The values of the validation parameters of the performed logistic regression model use the Wald test, as well as the Hosmer and Lemeshow goodness of fit test, the Cox and Snell R², the Nagelkerke R², and the Classification Table are within the parameters that allow the extraction of conclusions (Peng et al. 2002). Thus, the results show that the factor that most influences a positive result is the Exportation with a beta of 0.364, followed by the selling of Bulk Wine with a beta of 0.296, the production of White Wine with a beta of 0.289 and finally the use of Conventional Distribution with a beta value of 0.168. The rest of the elements considered as defining a BM would not be related to the best business performance, being outside the model. That is to say that the source of wine making, with internally grown grapes or externally sourced grapes via long-term contracts, sparkling wine production, distribution through large scale distribution or distribution through specialized stores are not decisions that provide a better business result. The study rejects hypothesis 1, in terms of supply, and rejects partially hypothesis 2 in terms of sparkling wine, and rejects partially hypothesis 4, about large scale distribution and 5 in terms of specialized stores distribution. The study also rejects hypothesis 6, confirming then there is a positive relation between selling bulk wine and performance. The study confirms partial hypothesis 2 in terms of white wine product, confirms hypothesis 3 in terms of export market, and confirms partial hypothesis 4 in terms of conventional distribution.

5.2. Matrix of Correlations

In terms of the BM, this study demonstrates that there are some decisions to make about the value chain that are linked to better performance. In order to describe the Correlation Matrix, Table 9 shows relationships between a successful business model and relational variables. Only the correlations that are statistically significant 0.01 ** and 0.05 * have been recorded.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 6. Correlation Matrix Between the Business Model Variable and the Relational Variable

Area	Relational Variable\ BM Variable	White Wine BM.	Exportation BM.	Conventional Distribution BM.	Bulk Wine BM.
Supply (degree of utilization)	% Production with Internally Grown Grapes.	-.037	.080	.067	.020
	% Production with External Grapes, with Mid to Long Term Contract.	.068	-.008	.025	.067
	% Production with External Grapes, with Unstable Contract.	.056	.012	.012	.039
	% Purchased Wine, with Mid to Long Term Contract.	.005	.076	.050	.131*
	% Purchased Wine, with Unstable Contract.	.008	.100	-.013	.124*
Production (volume)	% Red Wine in Volume.	-.724**	.188**	-.024	.016
	% White Wine in Volume.	1	-.131*	.110	.078
	% Rosé Wine in Volume.	-.087	.003	-.019	.077
	% Sparkling Wine in Volume.	.079	.074	-.160**	-.047
	% Sales in Others products (grape-juice, liquor, spirits, etc.)	.111	-.036	-.061	.199**
Market (sales)	% Sales in Household.	.074	-.004	.333**	-.302**
	% Sales in HORECA.	-.110	.130*	.064	.027
	% in Regional Sales.	.177**	-.728**	-.044	.027
	% Sales in the rest of Spain.	-.034	-.028	-.003	.010
	% Sales Exportation.	-.131*	1	.139*	-.026

** . The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral).* . The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral). Source: Own elaboration.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Table 6. Correlation Matrix Between the Business Model Variable and the Relational Variable (cont).

Area	Relational Variable\ BM Variable	White Wine BM.	Exportation BM.	Conventional Distribution BM.	Bulk Wine BM.
Distribution (sales)	% Sales of Bottled Wine in Large Scale Distribution with Unstable Contract.	-.009	.172**	.098	.081
	% Sales of Bottled Wine in Large Scale Distribution with Mid to Long Term Contract.	.016	.179**	.125*	.113
	% Sales of Bottled Wine in Conventional Distribution with Unstable Contract.	-.082	.187**	-.077	-.071
	% Sales of Bottled Wine in Conventional Distribution with Mid to Long Contract.	.110	.139*	1	-.112
	% Sales of Bottled Wine in specialized stores with Unstable Contract.	.056	.057	-.009	.003
	% Sales of Bottled Wine in specialized stores with Mid to Long Contract.	-.090	.079	.137*	.010
	% Sales of Bottled Wine Sent Directly to the Consumer.	-.074	-.255**	-.207**	.050
	% Sales of Bulk Wine with a Mid to Long Contract.	.078	-.026	-.112	1
	% Sales of Bulk Wine with a Unstable Contract.	.064	-.016	-.161**	.338**

** . The correlation is significant at the 0.01 level (bilateral). * . The correlation is significant at the 0.05 level (bilateral). Source: Own elaboration.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

BM Decision 1. Wineries that make white wine. They have a positive correlation with selling in a local region. And they have a negative correlation in order of importance with making red wine and exporting their products.

BM Decision 2. Wineries that export. They have a positive correlation in order of importance with: making red wine, distributing through a conventional distribution with an unstable contract and distributing through a large scale distribution with stable and unstable contracts, distributing through conventional distribution with stable contracts and selling in the HORECA channel. And they have a negative correlation with Regional Sales, direct sales of bottled wine to the final consumer, and production of white wine.

BM Decision 3. Wineries that distribute their products through conventional distribution. They have a positive correlation in order of importance with: household sales, exports, distribution in specialized stores with a stable contract and distribution through large scale distribution with stable contracts. They have a negative correlation, in order of importance with: distributing directly to the final consumer, selling wine in bulk with unstable contracts, and producing Sparkling wine.

BM Decision 4. Wineries that distribute their product in bulk with a stable contract. They have a positive correlation, in order of importance, with: distribution in bulk with an unstable contract, production of other products, and supply through the purchase of wine with any kind of contract. And they have a negative correlation with selling in the household market.

6. Conclusions

This work aims to analyze how the BM influences the success of businesses in the Spanish wine industry. The BM focuses its *raison d'être* on explaining why companies are able to offer their consumers value and capture a part of that value for themselves (Timmers. 1998; Amit and Zoot. 2001; Chesbrough and Rosenhom. 2002; Morris et al.. 2005; Johnson et al.. 2008; Casadesus and Ricart. 2010; Teace. 2010). To this end, they manage concepts such as lowering transaction costs, appropriating benefits, innovation, the value chain, consumer participation in the model, as well as competitive advantage and strategy. The authors also analyzed the BM in terms of the concepts of the firm's activities (Zoot and Amit. 2007), the management company's choices and the corresponding consequences that impact their performance (Casadesus and Ricart. 2010). Thus, the BM is further substantiated as a springboard in firm management, emerging as a model of value proposition that shapes diversity and complexity (Zott et al., 2011; Salas, 2009).

With regard to BMs in the Spanish wine industry, a number of interesting conclusions emerge based on the wine business classifications used in the MAPAMA study (2003), and even taking into account the existence of many intermediate situations (Langreo and Castillo. 2014).

This paper has been able to analyze four BMs positively related to performance, which through correlations with relational variables has been able to differentiate and include the decisions that companies adopt and their trade-offs, in areas such as, their chain of value, supply, product, market and distribution.

Thus, the following four successful BMs have been identified: 1) wineries engaged in the production of white wine, abandoning red wine, which they sell in the regional market and decline to export. 2) wineries that sell wine mainly in bulk, buy wine

already produced, and work with other products such as grape-juice, liquor, spirits, etc., ignoring the household market. 3) the wineries that export are almost exclusively dedicated to the foreign market, they are producers of red wine and they are oriented to the HORECA channel, for this they resort to both large scale distribution and conventional distribution and avoid the final customer. 4) Wineries that distribute through conventional distribution have elements that differentiate them from exporters, although they also export, they are mainly orientated to the households market rather than HORECA, use more specialized stores, make white wine, and forgo sparkling wine but not the local market.

7. Limitations of the Study and its Applicability

The aim of this empirically focused article on the Spanish wine sector was to determine the BMs underlying a company's competitiveness.

Future studies may analyze whether the same patterns hold in other sectors or in other markets in the same wine industry. It could be very interesting to study the similarities between this study and other similar studies conducted in other European countries along with studies completed in the countries of the New World

One limitation of the present study is the sample size. Although representative of the reality of the sector, a greater sample size would have allowed for better statistical parameters. However, the results show with statistical confidence the relationship between business performance and some successful BMs.

The study has an important applicability because it shows which BMs are successful and which set of relational variables accompany them, being a useful guide for managers and business owners. It is true that not all Spanish wineries are located identically and so it would be necessary to delve deeper in terms of the differences that emerge in the various PDOs and PGI, since it is likely that the same key elements would not exist as explanations of business performance.

References

- Albisu Aguado. L. M.. & Zeballos. M. G. (2014). Consumo de vino en España. Tendencias y comportamiento del consumidor.
- Amit. Raphael. & Zott. C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal* 22.6-7 (2001): 493-520.
- Ansoff. H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Baruch. Y.. & Holtom. B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*. 61(8). 1139-1160.
- Bloom. P. N.. & Perry. V. G. (2001). Retailer power and supplier welfare: The case of WalMart. *Journal of Retailing*. 77(3). 379-396.
- Brannon. D. L. (2011). Identifying innovation in business models a wine industry study (Interactive paper). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. 31(12). 16.
- Brenes. E. R.. Montoya. D.. & Ciravegna. L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*. 67(5). 847-855.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Camisón, C. & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*. 67(1), 2891-2902.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*. 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*. 11(3), 529-555.
- Christensen, C. M., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 58(1), 31.
- Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*. 69(3), 80-94.
- Del Rey, R. (2016) Los mercados internacionales para el vino español. Principales tendencias de los mercados. Presentación jornadas ICEX. Madrid. Noviembre 2016.
- Fernández-Olmos, M., Rosell-Martínez, J., & Espitia-Escuer, M. A. (2009). Vertical integration in the wine industry: a transaction costs analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*. 25(2), 231-250.
- Fleischman, D., & Craig, J. (2015). Exploring integration of non-economic goals into business models of small regional food enterprises: Embedded value creation. *The Journal of New Business Ideas & Trends*. 13(2), 39.
- Giraud, G. (2014). The Effect of Terroir on Wine Business Model in Burgundy: To Make Wine or to Sell Harvest?. *Proceedings in Food System Dynamics*. 71-75.
- Gwynne, R. N. (2012). Strategic Evolution of Chilean Wine Firms: Vertical Integration and Upgrading in Chile's Colchagua Valley. *Urbani Izziv*. 23(2), 36-48.
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343.
- Hollebeek, L. D., & Brodie, R. J. (2009). Wine service marketing. value co-creation and involvement: research issues. *International Journal of Wine Business Research*. 21(4), 339-353.
- International Organisation of Vine and Wine (2016). *World viticulture situation*. Retrieved from <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-viticulture-situation-2016.pdf>. (3/24/2017).
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*. 86(12), 57-68.
- Langreo, A., & Castillo, J. S. (2014). Estructura, organización y modelos empresariales. JS Castillo, JS and R. Compés (eds.). *Economía del vino en España y el mundo*. Cajamar Caja Rural: Almería. 141-174.
- Lira, L. (2005). Cambios en la Industria de los supermercados. *Estudios Públicos*. 97.

- Ministry of Agriculture Fisheries and Food. (MAPA) Diagnosis and Strategic Analysis of the Agri-Food Sector Spanish. Analysis of the production and distribution chain of the wine sector. (2003).
- Magretta, J., (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), pp.86–87.
- Morris. M., Schindehutte. M., & Allen. J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*. 58(6). 726-735.
- Morris. M. H., Shirokova. G., & Shatalov. A. (2013). The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures. *Journal of Small Business Management*. 51(1). 46-65.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Fecha de consulta: Febrero 2017).
- Ortega. M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*. 63(12). 1273-1281.
- Peng, C. Y. J., Lee, K. L., & Ingersoll, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The journal of educational research*, 96(1), 3-14.
- Pezzillo Iacono. M., Esposito. V., Mercurio. L., & Martinez. M. (2016). Bridging business model and inter-organizational coordination mechanisms in the Italian wine industry. *Measuring Business Excellence*. 20(4). 61-71.
- Ponte. S., & Ewert. J. (2009). Which way is "up" in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine. *World Development*. 37(10). 1637-1650.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December 1996): 61–78.
- Prajogo. D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*. 171. 241-249.
- Sáinz Ochoa. A. (2001). Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja (Doctoral dissertation. Tesis doctoral. Universidad de La Rioja).
- Salas Fumás, Vicente (2009). "Modelos de negocio y nueva economía industrial." *Universia Business Review* 3.23.
- Salas Velasco, M. (1996). La regresión logística. Una aplicación a la demanda de estudios universitarios. *Estadística Española*, 38(141), 193-217.
- Sánchez, P., & Ricart, J. E. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European management review*, 7(3), 138-154.
- Sirmon. D. G., Hitt. M. A., Arregle. J. L., & Campbell. J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 31(13). 1386-1409.
- Sistema de Análisis de Balances Ibericos. SABI. 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. March 2016.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic management journal*. 22(10). 907-934.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*. 43(2). 172-194.
- Timmers, Paul. "Business models for electronic markets." *Electronic Markets* 8.2 (1998): 3-8
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2004). The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of change management*. 4(3). 259-276.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*. 57(1). 95-118.
- Zott, Christoph, and Raphael Amit. "Business model design and the performance of entrepreneurial firms." *Organization science* 18.2 (2007): 181-199.
- Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. "The business model: recent developments and future research." *Journal of management* 37.4 (2011): 1019-1042.

5.2. Discusión

El acercamiento teórico a la investigación de los objetivos de esta tesis, se ha realizado fundamentalmente a través de la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980 y 1985), y la teoría de los recursos y las capacidades de Barney (1991). Se ha trabajado en el supuesto defendido por Spanos y Lioukas (2001) de que ambas visiones no son contradictorias sino complementarias y que juntas pueden explicar el rendimiento empresarial. Este postulado de Spanos y Lioukas (2001) había sido testado en diferentes sectores y países (Chuang y Lin, 2017; Rosenberg y Ferlie, 2016; Takata, 2016; Rapp, Trainor y Agnihotri, 2010; Rivard, Raymond y Verreault, 2006), pero no se ha encontrado ningún estudio que analice esta visión sinérgica en el sector del vino en general ni en el de nuestro país en particular. Es sin duda el factor innovador en esta tesis.

Los resultados han corroborado la hipótesis de trabajo y demostrado que ambos elementos explican de manera conjunta el resultado empresarial.

Por lo que respecta a los diferentes componentes, se han estudiado diversos recursos y capacidades: la tecnología, las capacidades directivas, la información y el conocimiento, y la innovación. De todos ellos, la tecnología y la innovación son los que han presentado una mayor relación con el rendimiento empresarial y en definitiva, con la ventaja competitiva (Salas, 2007). La importancia de la capacidad tecnológica ya había sido indicada por diversos autores (Camisón y Villar-López, 2014; Welter, Bosse y Álvarez, 2013; Ortega, 2010; Rubio y Aragón, 2002 y 2009; Ambastha y Momoya, 2004) en general y específicamente en el sector vitivinícola (Morrison y Rabellotti, 2017; Chittoor, Lale y Puranam, 2015). La innovación también ha sido señalada como un elemento precursor de la ventaja competitiva (Agyapong, Ellis y Domeher, 2016; Nuebling et al., 2016; OECD 2015; Yang 2012; Carreresi et al., 2011; Martín, 2009; Mamaqi, González y Albisu, 2009). Los resultados muestran que las capacidades directivas no son relevantes en ninguno de los casos analizados, siendo la información y el conocimiento únicamente relevantes para las empresas no pertenecientes a grupos empresariales. No confirman ambos recursos y capacidades, su relación con el mejor resultado empresarial, lo que había sido postulado por diversos autores, en referencia a las capacidades de gestión (Welter, Bosse y Álvarez, 2013; Ortega, 2010, y Spanos and Lioukas, 2001) y sobre las capacidades de información y aprendizaje (Carreresi et al, 2011; Mamaqi, González y Albisu, 2009; Jiménez y Sanz, 2006).

Es necesario apuntar que el hecho de que un recurso o capacidad no resulte relevante para definir la ventaja competitiva, no indica que carezca de importancia. Los recursos para explicar la ventaja competitiva deben ser valiosos, escasos (poco comunes) e inimitables (Barney y Hesterly, 2015). Es posible que un recurso sea necesario para alcanzar la paridad competitiva pero no suministre la ventaja competitiva (Barney y Hesterly, 2015).

En los análisis realizados también se ha podido detectar como el peso de los recursos ha sido mayor que el de las estrategias empresariales. Ello daría preponderancia a la teoría de los recursos y las capacidades (Barney, 1991) sobre la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980 y 1985). Es necesario también puntualizar que la importante crisis financiera que estalló en Europa en 2007, afectando a España de manera relevante, y de la que todavía se está en fase de recuperación, haya tensado hacia los recursos las necesidades empresariales, más

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

incluso si se tiene en cuenta que los recursos que han resultado más estratégicos, como la tecnología o la innovación, van de la mano de la disponibilidad de financiación para las empresas. Ello podría explicar también porqué para las pequeñas empresas son más importantes los recursos que las estrategias, debido a su mayor dificultad de obtención de financiación (Becerra, 2010), lo que ha limitado su capacidad de alcanzar lo que para empresas de mayor tamaño, mayor consolidación y una mayor distribución del riesgo resultaba un menor inconveniente. En referencia a la estrategia como elemento condicionador de la competitividad, se ha trabajado en una serie de artículos desde las estrategias genéricas de Porter, que determina tres posicionamientos, diferenciación, coste o segmento. La técnica estadística de componentes principales, ha mostrado que esas tres existen, pero también han dado paso a una predominante, la estrategia de marketing, no señalada específicamente por Porter, pero que sí es reseñada por otros estudios (Brenes, Montoya y Ciravegna, 2014; Mamaqi, González y Albisu, 2009; Suárez, 1994; Mintzberg, 1987). Es posible que el paso de los años de la teoría de Porter y la cada vez mayor orientación hacia el consumidor, sus gustos y necesidades, haga que la estrategia de marketing deba ser tenida en cuenta de una forma relevante y diferencial por parte de las empresas y no formando parte de las tres genéricas (Brenes, Montoya y Ciravegna, 2016; Suarez, 1994).

Así mismo, se ha estudiado la estrategia desde el punto de vista del modelo configurativo de Miles y Snow (1978), modelo que no explica tanto dónde se halla la empresa sino más bien cómo viaja hasta sus objetivos. Ha resultado muy interesante sobre todo en el estudio de las cooperativas, que quedaban fuera del posicionamiento de Porter, al no encontrar acomodo en su diseño estratégico. Diversos estudios previos han utilizado el modelo de Miles y Snow (Akman, Özcan y Hatipoğlu, 2015; Lin, Tsai y Wu, 2014; Camisón, Simón y Marqués, 2007; entre otros) corroborando sus postulados. En nuestro caso, se ha confirmado que la estrategia prospectiva y analizadora presenta una relación positiva con el rendimiento y que la reactiva actúa en sentido contrario. No ha quedado refrendado el papel de la defensora con la ventaja competitiva.

Por lo que respecta a las cooperativas, ha sido de gran interés comprobar, según la investigación, que en el sector vitivinícola las cooperativas no tienen un inferior desempeño y no resultan ineficientes (Altman, 2015; Sexton y Iskow, 1993). Las cooperativas caracterizadas por matices de economía sostenible y de responsabilidad social corporativa, suscitan una cierta simpatía colectiva en su comparación con las empresas denominadas IOFs por sus siglas en inglés, empresas propiedad de inversores privados. Las cooperativas se hallan, en la cadena de valor, situadas cerca del productor agrícola y lejos del consumidor (Bono, Castillo y Iliopoulos, 2012). Aportan una gran parte del vino elaborado, pero su volumen de facturación es sensiblemente inferior (Amadiou and Viviani, 2010). Los organismos e instituciones públicas están haciendo un esfuerzo importante por apoyar la constitución de cooperativas de segundo grado que se involucren en la comercialización de sus productos, de forma que se sitúen en posiciones de mayor valor creado (Comisión Europea, 2017). Ésta puede ser una muy interesante forma de favorecer una mayor renta a sus socios, pero no debe olvidarse que para ello, las cooperativas deben mejorar sus estrategias de marketing, pues de otra manera les será difícil competir con las empresas mercantiles, que tienen muy asumido que ése

es un elemento fundamental en la comercialización de sus productos (Couderc and Marchini, 2011; Amadiou y Viviani 2010). El análisis realizado ha mostrado que las cooperativas no disponen de una menor colección de recursos en innovación, uno de los recursos que han mostrado tener una mayor relación con el desempeño empresarial, sino más bien una diferente orientación en los mismos, más cercanos a la investigación y desarrollo, y más alejado de los productos y procesos. Al mismo tiempo su desempeño empresarial, tanto desde el punto de vista del mercado como del financiero, no presenta resultados inferiores a las empresas de propiedad privada (Altman, 2015; Sexton y Iskow, 1993).

Por último, otro elemento estudiado en el desarrollo de los resultados de esta tesis ha sido el modelo de negocio, presentado como las decisiones que las compañías van tomando a lo largo de la cadena de valor y cómo estas decisiones repercuten sobre el valor creado en sus clientes y en la captación de parte del mismo por las empresas (Teece, 2010; Casadesus y Ricart, 2010). Es esta sección de la tesis la que conceptualmente supone mayor riesgo, pues no hemos encontrado estudios globales previos donde apoyarnos para desarrollar la especificidad del sector. No obstante, creemos que el esfuerzo ha valido la pena, puesto que los resultados obtenidos nos han acercado a ciertas opiniones que se escuchan en el sector y que parecen no tener aposento en el desarrollo teórico. Con ello nos referimos, por ejemplo, a los buenos resultados económicos de determinadas empresas que se dedican a la venta de vino de granel, que supone gran parte de las exportaciones españolas, estimada en un 60% del total (OEMV, 2016).

El modelo de negocio supone el último escalón en el desarrollo de las teorías que sustentan la ventaja competitiva y amalgama en su construcción elementos de adaptación y desarrollo que tal vez no aparecían suficientemente explícitos en las teorías anteriores (Christensen, Bartman y Van Bever, 2016; Zott, Amit y Lorenzo, 2011; Teece, 2010). Los tiempos en los que se mueven las empresas, con cambios constantes en sus mercados geográficos, gustos y productos, parecían necesitar de un constructo superior para explicar su funcionamiento (Christensen, Bartman y Van Bever, 2016; Zott, Amit y Lorenzo, 2011). En nuestro estudio hemos detectado cuatro modelos de negocio de éxito dentro del sector del vino en España: 1) la elaboración de vino blanco, 2) la exportación, 3) la distribución de vino embotellado a través de la distribución convencional y 4) la venta de vino a granel con contratos estables.

Consideramos por tanto, que a través de los diferentes apartados que constituyen esta tesis, hemos ido avanzando y aproximándonos hasta la consecución de los objetivos que en un principio nos planteábamos, y que era conocer cuáles son los elementos que explican la ventaja competitiva de las empresas vitivinícolas de España.

6. CONCLUSIONES

En el desarrollo de la tesis, así como en el apartado de conclusiones, presentado mediante cuatro áreas temáticas y en formato de cinco manuscritos, hemos tratado de analizar cuáles son los factores que determinan la competitividad de las empresas del sector vitivinícola en España. Se ha analizado el sector en su globalidad, así como diferentes tipologías empresariales, tales como grupos, bodegas independientes, cooperativas, empresas individuales, y los modelos de negocio del sector del vino. El análisis ha contemplado los recursos y las capacidades empresariales, sus estrategias, su posición en la cadena de valor y el desempeño empresarial, llegando a las siguientes conclusiones principales.

1. La teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980 y 1985) y la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991) han resultado ser complementarias a la hora de explicar la competitividad alcanzada por la muestra analizada de empresas vitivinícolas españolas. Ello coincide con las conclusiones alcanzadas por diversos autores en otros países y sectores.
2. En cuanto a los recursos y capacidades, la tecnología y la innovación son los que han presentado una mayor relación con el rendimiento empresarial y en definitiva, con la ventaja competitiva. La información y el conocimiento han resultado relevantes únicamente para las empresas no pertenecientes a grupos empresariales.

CONCLUSIONES

3. Los análisis realizados ponen de manifiesto que los recursos tienen más peso que las estrategias en los resultados empresariales, y ello en mayor medida en las empresas pequeñas. Ello unido a que son los recursos que requieren más financiación, tecnología e innovación, los más estratégicos, podría indicar que la disponibilidad de financiación es uno de los factores más limitantes en las empresas analizadas.

4. Nuestro estudio corrobora la presencia de las tres estrategias genéricas de Porter en las empresas analizadas, así como la de una cuarta, la estrategia de marketing, reseñada en otros estudios. Probablemente la orientación creciente de las empresas hacia el consumidor final para satisfacer sus gustos y necesidades, motive que deba ser tenida en cuenta de manera relevante y diferencial por parte de las empresas.

5. El modelo configurativo de Miles y Snow (1978) ha resultado particularmente útil en el estudio de las empresas cooperativas. En el estudio empírico llevado a cabo el rendimiento presenta una relación positiva con las estrategias prospectiva y analizadora, y negativa con la reactiva, no demostrándose el papel de la estrategia defensora con la ventaja competitiva.

6. Las cooperativas no disponen de una inferior colección de recursos y capacidades, en uno de los recursos y capacidades claves, la innovación. Las cooperativas no han mostrado un desempeño inferior ni han resultado más ineficientes que las empresas propiedad de inversores privados.

7. El desarrollo de los resultados del modelo de negocio de las empresas presenta ciertas dificultades por cuanto no existen estudios previos en el sector vitivinícola. Desarrolla elementos que no aparecen en teorías anteriores y se adapta al entorno crecientemente cambiante de las empresas. En la muestra de empresas analizadas hemos detectado cuatro modelos de negocio de éxito dentro del sector del vino en España: 1) la elaboración de vino blanco, 2) la exportación, 3) la distribución de vino embotellado a través de la distribución convencional y 4) la venta de vino a granel con contratos estables.

7. CONSIDERACIONES FINALES

El estudio realizado ha constatado como las empresas del sector vitivinícola utilizan los recursos y las capacidades, así como las estrategias, los modelos de negocio y su posición en la cadena de valor, con el objetivo de conseguir la ventaja competitiva. La consecución de la ventaja competitiva va a permitir su supervivencia y el mantenimiento de los valores culturales que se encuentran en su razón de ser. El análisis realizado ha clarificado la utilización que hacen los diferentes tipos de empresas de esos recursos y estrategias, y puede ayudar a que diferentes bodegas reflexionen sobre cuál es la combinación que están utilizando y si eso provoca un mejor resultado empresarial. Es cierto que no existen verdades universales en el mundo de la gestión empresarial, pero si el análisis realizado consiguiera ser un elemento de reflexión sobre la manera que los gerentes y propietarios gobiernan la empresa, la satisfacción compensaría el arduo trabajo desarrollado. No obstante, el estudio realizado deja más puertas abiertas de las que cierra, así como muchas incógnitas sobre el futuro del sector, obligado a la exportación ya que es donde se encuentra más del 70% de su mercado, en un entorno cada vez más competitivo, y en donde el paraguas de la Unión Europea y sus políticas proteccionistas, que durante muchos años lo cobijaron, parece que han llegado a su fin (lo que es más difícil de saber es si ello es por convencimiento o por necesidad). La salida del Reino Unido de la UE, conocido como el Brexit, va a disminuir la financiación europea, lo que seguramente disminuirá los fondos estructurales de ayuda al sector. Un sector que se desarrolla en unos terrenos de cultivo que en la mayoría de los casos

CONSIDERACIONES FINALES

disponen de bajos costes de oportunidad, pues es difícil desarrollar en ellos otros cultivos, y que permiten el mantenimiento de la población alejada de la concentración de los núcleos de población y perpetuando un paisaje inmemorial.

El estudio realizado tiene diversas limitaciones. Por una parte, el tamaño de la muestra, que aunque representativa del sector, de haber tenido mayor número de registros hubiera permitido un más amplio establecimiento de conclusiones, sobre todo en lo referente a la tipología de empresas. O incluso hubiera permitido abordar análisis comparativos entre comunidades autónomas y denominaciones de origen. También hubiera sido muy interesante hacer éste mismo estudio en otros países y extraer conclusiones comparativas por ejemplo, con Francia e Italia.

Otro elemento que puede tener ciertas limitaciones es el haber utilizado en gran parte de las preguntas de la encuesta, escalas subjetivas de comparación con la competencia, sobre todo en lo que respecta a los recursos y las capacidades y a los resultados empresariales. Sin embargo, es necesario señalar que las escalas subjetivas son un método común en estos estudios y además, se ha demostrado que las escalas subjetivas convergen con escalas objetivas en la evaluación empresarial (Sirmon et al., 2010; Wall et al, 2004), siendo utilizadas en numerosos estudios empíricos (Prajogo, 2016; Camisón y Villar-López, 2014; Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001).

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1989). "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage". *California management review*, 31(2), 91-106.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(6), 449-477.
- Akman, G., Özcan, B., & Hatipoğlu, T. (2015). Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 26(3), 609-628.
- Albisu Aguado, L. M., & Zeballos, M. G. (2014). "Consumo de vino en España. Tendencias y comportamiento del consumidor". JS Castillo and R. Compés (eds.), *Economía del vino en España y el mundo*, Cajamar Caja Rural: Almería, 99-136.
- Altman, M. (2015). "Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development". *Journal of Co-operative Organization and Management*. 3(1). 14-23.
- Alvarez Fernandez, J.C. & Garcia Erquiaga, E. 1996, "Factores de éxito y riesgo en la PYME. Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad. (With English summary.)". *Economía Industrial*, , no. 4, pp. 149-161.
- Amadiou, P., & Viviani, J. L. (2010). "Intangible effort and performance: the case of the French wine industry". *Agribusiness*. 26(2). 280-306.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). "Challenges for Indian software firms to sustain their global competitiveness". *Singapore Management Review*, 26(2), 65.
- Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of operations management*, 33, 111-122.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, Raphael, & Zott, C. (2001). "Value creation in e-business". *Strategic management journal* 22.6-7 (2001): 493-520.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Annoni, P., & Dijkstra, L. (2013). *EU regional competitiveness index*. Luxembourg, Europe.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Antoy, L. Ashenfelter, O. & Storchmann, K. (2010. June). "Global warming's impact on the wine industry on the European Union". In 4th Annual Conference of the American Association of Wine Economists AAWE. Davis. California.
- Ashenfelter, O. & Storchmann, K. (2016). "The economics of wine, weather, and climate change". *Review of Environmental Economics and Policy*. 10(1). 25-46.
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1992). *Rejuvenating the mature business: The competitive challenge*. Routledge.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central Europeo (Working Papers, 2013). Disponible en:
<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1554.pdf?b0e881e57b91b5bfd2b6e0382c06b619>.
- Barwet, D. K., Momaya, K., & Shee, H. K. (2003). "Competitiveness through technology management: an empirical study of the Indian software industry". *International Journal of Services Technology and Management*, 4(2), 131-155.
- Bardaji, I., & Iraizoz, B. (2015). Uneven responses to climate and market influencing the geography of high-quality wine production in Europe. *Regional environmental change*, 15(1), 79-92.
- Barco Royo, E. (2018). *Análisis de un sector, Rioja 4.0*. Gobierno de La Rioja, Consejería de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2006). "Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis". *The SAGE handbook of organization studies*, 110-148.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2015). *Strategic management and competitive advantage concepts and cases*. Pearson.
- Barrena-Figueroa, R., & Garcia-Lopez-de-Meneses, T. (2012). The effect of consumer innovativeness in the acceptance of a new food product. An application for the coffee market in Spain. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 11(3), 578-592.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Becerra, J. M. P. (2010). La financiación a las pymes antes y después de la crisis. *Bolsa: revista mensual de bolsas y mercados españoles*, (184), 40-46.
- Berger, T. (2008). "Concepts of national competitiveness". *Journal of international business and economy*, 9(1), 91-111.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.
- Blair, J., Czaja, R. F., & Blair, E. A. (2013). *Designing surveys: A guide to decisions and procedures*. Sage Publications.
- Bono, P., J.S. Castillo Valero and C. Iliopoulos (2012). Case Study Report; Structure and Strategy of Wine Cooperatives: Comparing Veneto. Italy. to Castilla-La Mancha. Spain. *Wageningen: Wageningen UR*.
- Bonometti, R. J., & Tang, J. (2006). A dynamic technique for conducting online survey-based research. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 16(2), 97-105.
- Bowles, S. (2010). *Microeconomía. Comportamiento, instituciones y evolución*. Universidad de los Andes.
- Bracker, J. (1980). "The historical development of the strategic management concept". *Academy of management review*, 5(2), 219-224.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). "Value-based business strategy". *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.

- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). "Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses". *Journal of Business Research*, 67(5), 847-855.
- Brezina, I., Pekár, J., Čičková, Z., & Reiff, M. (2016). "Herfindahl–Hirschman index level of concentration values modification and analysis of their change". *Central European Journal of Operations Research*, 24(1), 49-72.
- Británica, E. (2018). *ENCYCLOPÆDIA BRITANNICA*. Disponible en: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military> [Consultado 11/02/2018].
- Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, 13(1), 1-17.
- Cabello Medina, C., García Rodríguez, M., Jiménez Jiménez, A., & Ruiz Navarro, J. (2000). "Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (7), 365-381.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Camisón Zornoza, C. (2006), "Competitividad de la empresa industrial española". *Libros de economía y empresa*, no. 1, pp. 18-20.
- Camisón Zornoza, C. (2007), "¿Quo vadis la empresa industrial española? : fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito", *Universia Business Review* , no.. 13, pp. 42-61.
- Camisón, C. (2004). Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. *Environment and Planning A*, 36(12), 2227-2256.
- Camisón, C., & Puig Denia, A. (2014). "Innovaciones y prácticas organizativas como determinantes de la competitividad". *Revista Economía industrial*, Nº 391, 59-69.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance". *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Camisón, C., Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2007). "Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español". *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), 161-182.
- Campbell-Hunt, C. (2000). "What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis". *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu Aguado, L. M., & Banterle, A. (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). "From strategy to business models and onto tactics". *Long range planning*. 43(2). 195-215.
- Castillo, J. S., Compés, R., & García, J. M. (2014). "La regulación vitivinícola. Evolución en la UE y España y situación en el panorama internacional". JS Castillo and R. Compés (eds.), "Economía del vino en España y el mundo", Cajamar Caja Rural: Almería, 271-310.

BIBLIOGRAFÍA

- Cervera, F., & Compés, R. (2017). Competitividad internacional de la industria vitivinícola: Consistencia de sus indicadores. In *BIO Web of Conferences* (Vol. 9, p. 03001). EDP Sciences.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Chang, S. J., & Singh, H. (2000). "Corporate and industry effects on business unit competitive position". *Strategic Management Journal*, 21(7), 739-752.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies". *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- Chittoor, R., Kale, P. & Puranam, P. (2015). "Business groups in developing capital markets: Towards a complementarity perspective". *Strategic Management Journal*, 36(9), 1277-1296. <https://doi.org/10.1002/smj.2287>.
- Christensen. C. M. Bartman. T. & Van Bever. D. (2016). "The hard truth about business model innovation". *MIT Sloan Management Review*. 58(1). 31.
- Chuang, S. H., & Lin, H. N. (2017). "Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy". *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm". *Economica*, 4(16), 386-405.
- COGEA, S. (2014). *Study on the competitiveness of European wines*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014.
- Comisión Europea (2017). Social economy in EU. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_es
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. *Plan de Actuación, 2017*. Disponible en: <https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/plan-de-actuacion> [Consultado 8/02/2018].
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). "Performance differences among strategic group members". *Strategic Management Journal*, 9(3), 207-223.
- Couderc. J. P. & Marchini. A. (2011). "Governance commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions". *International Journal of Wine Business Research*. 23(3). 235-257.
- Cuadras, C. M. (2018). *Nuevos métodos de análisis multivariante*. CMC Editions.
- Cusmano, L., Morrison, A., & Rabellotti, R. (2010). "Catching up trajectories in the wine sector: A comparative study of Chile, Italy, and South Africa". *World Development*, 38(11), 1588-1602.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dijkstra, L., Annoni P., Kozovska, K. (2016). *A new European Regional Competitiveness Index: theory, methods and findings*. DG Regional Policy Working Papers WP02/2016. Disponible en:

- http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf. [Consultado 11/02/2018].
- Dressler, M. (2013). "Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey". *Wine Economics and Policy*, 2(1), 19-26.
- Dugger, W. M. (1983). "The transaction cost analysis of Oliver E. Williamson: a new synthesis?". *Journal of Economic Issues*, 17(1), 95-114.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?". *Strategic management journal*, 1105-1121.
- European Competitiveness Report, 2014. Disponible en: http://ec.europa.eu/growth/content/european-competitiveness-report_es. [Consultado 8/02/2018].
- Fahy, J. (2002). "A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment". *International Business Review*, 11(1), 57-77.
- Filó, C. (2007). "Territorial Competitiveness and the Human Factors". *International Conference of Territorial Intelligence, Huelva 2007* (CAENTI) <http://www.territorial-intelligence.eu>
- Fisman, R. & Khanna, T. (2004). "Facilitating development: The role of business groups". *World Development*, 32(4), 609-628. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.08.012>.
- Gibbons, J. D., & Chakraborti, S. (2011). Nonparametric statistical inference. In *International encyclopedia of statistical science* (pp. 977-979). Springer Berlin Heidelberg.
- Gilbert, X., & Strebler, P. (1988). "Developing competitive advantage". *The strategy process*, 82-93.
- Glavas, A., & Mish, J. (2015). "Resources and capabilities of triple bottom line firms: Going over old or breaking new ground?". *Journal of Business Ethics*, 127(3), 623-642.
- Gooroochurn, N., & Sugiyarto, G. (2005). "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry". *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.
- Haidar, J. I. (2012). "The impact of business regulatory reforms on economic growth". *Journal of the Japanese and international economies*, 26(3), 285-307.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). "Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change". *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). "SWOT analysis: it's time for a product recall". *Long range planning*, 30(1), 46-52.

BIBLIOGRAFÍA

- Hitt, M. A., Carnes, C. M., & Xu, K. (2016). "A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromiley and Rau". *Journal of Operations Management*, 41(10), 107-109.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 339-357.
- Hoskisson, R., Gambeta, E., Green, C., & Li, T. (2017). "Is my firm-specific investment protected? Overcoming the stakeholder investment dilemma in the resource based view". *Academy of Management Review*, amr-2015.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management journal*, 40(1), 171-188.
- Ildefonso, E., & Abascal, E. (2009). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. *Madrid: Editorial ESIC. p434.*
- IMD World Competitiveness Center, 2018. Disponible en: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center/>. [Consultado 8/02/2018].
- IMD, I. (2015). *World competitiveness yearbook 2015*. International Institute for Management Development, Lausanne.
- INE, 2018. Instituto Nacional de Estadística. *Estadística estructural de empresas: sector industrial 2015*. Disponible en: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736143952&menu=resultados&idp=1254735576715 [Consultado 3/02/2018].
- Jacobson, R. (1988). Distinguishing among competing theories of the market share effect. *The Journal of Marketing*, 68-80.
- Jiménez, D.J. & Sanz, R. (2006). "Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales: un estudio empírico". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-55.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). "Reinventing your business model". *Harvard business review*, 86(12), 57-68.
- Karlan, D., & Appel, J. (2011). *¡ No basta con buenas intenciones!*. Antoni Bosch editor.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., & Narayanan, V. (2016). "The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views". *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.
- Ketokivi, M. (2016). "Point-counterpoint: Resource heterogeneity, performance, and competitive advantage". *Journal of Operations Management*, 41, 75-76.
- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., & Pitelis, C. N. (2013). "Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations". *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91.
- Krugman, P. 1994, "Competitiveness: A Dangerous Obsession", *Foreign Affairs*, vol. 73, no. 2, pp. 28-44.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.

- Langreo, A., & Castillo, J. S. (2014). "Estructura, organización y modelos empresariales". JS Castillo, JS and R. Compés (eds.), *Economía del vino en España y el mundo*, Cajamar Caja Rural: Almería, 141-174.
- Lee, C. B., Wan, J., Shi, W., & Li, K. (2014). "A cross-country study of competitiveness of the shipping industry". *Transport Policy*, 35, 366-376.
- Leff, N.H. (1978). "Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups". *Economic Development and Cultural Change*, 26(4), 661-675.
- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). "Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology". *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lioukas, C. S., Reuer, J. J., & Zollo, M. (2016). "Effects of information technology capabilities on strategic alliances: Implications for the resource-based view". *Journal of Management Studies*, 53(2), 161-183.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *The Bell Journal of Economics*, 418-438.
- Lombana, J., & Rozas Gutiérrez, S. (2009). "Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional". *Pensamiento & gestión*, (26), 1-38.
- Luque Martínez, L. (2017). *Investigación de marketing 3.0*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Magretta, J., (2002). "Why business models matter". *Harvard Business Review*, 80(5), pp.86-87.
- Mamaqi, X., González Álvarez, M. A., & Albisu Aguado, L. M. (2009). *La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa*.
- Man, T.W.Y., Lau, T. & Chan, K.F. 2002, "Original article: The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies". *Journal of Business Venturing*, vol. 17, no. 2, pp. 123-142.
- MAPAMA, 2016. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. *Ayudas a la promoción de productos agrícolas en el mercado interior y en terceros países*.
- MAPAMA 2017a. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. *Anuario de estadística. Avance 2016*
<http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/#para1>
- MAPAMA 2017b. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/encuestas-de-vinedo/>[Consultado 18/08/2017].
- MAPAMA 2017c. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. *Informe del consumo alimentario en España 2004 a 2016*.
<http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>[Consultado 18/08/2017].

BIBLIOGRAFÍA

- MAPAMA 2018a. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Anuario de estadística. Avance 2016 <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/#para1>. [Consultado 11/02/2018].
- MAPAMA 2018b. Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente *Año 2016, provisional. <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/balance-del-vino/>. [Consultado 11/02/2018].
- MAPAMA, 2018c Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente web <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>. [Consultado 11/02/2018].
- MAPAMA, 2018d Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Balance del vino. <http://www.mapama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/balance-del-vino/> (Consulta 14 febrero 2018).
- MAPAMA, 2018e Ministerio Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. Dirección General de la Industria Alimentaria. http://www.mapama.gob.es/en/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/sector_vitivinicola.aspx (Consulta 4 de junio 2018).
- Martín, M. M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Martínez, S. (2010). "La navaja de Ockham y la heterogeneidad de las representaciones: Hacia una ontología de lo abstracto". *Azafea Revista de Filosofía*, 12.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. 2ª ed. Nueva York: Harper.
- McGrath, R.G. (2013). "Transient Advantage". *Harvard Business Review*, June, 64-70.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. (1992). "The generic strategy trap". *Journal of business Strategy*, 13(1), 37-41.
- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept I: Five Ps for strategy". *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: the Complete Guide Trough the Wilds of Strategic Management*. London. Financial Times Prentice Hall, 392.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Montoya Restrepo, Iván. "La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro." *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 17.2 (2009): 23-44.
- Moon, H. C., Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). "A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore". *International business review*, 7(2), 135-150.

- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective". *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
- Morrison, A. & Rabelotti, R. (2017). "Gradual catch up and enduring leadership in the global wine industry". *Research Policy*, 46(2), 417-430. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.007>.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. (2007). "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field". *Strategic management journal*, 28(9), 935-955.
- Newton, S.K., Gilinsky, A. & Jordan, D. (2015). "Differentiation strategies and winery financial performance: An empirical investigation". *Wine Economics and Policy*, 4(2), 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2015.10.001>.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). "Building dynamic capabilities through knowledge resources". *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nilsson, J. (2001). "Organisational principles for co-operative firms". *Scandinavian journal of management*. 17(3). 329-356
- Nishaal, G., Guntur, S., 2005. "Competitiveness indicators in the travel and tourism industry". *Tourism Econ*. 11 (1), 25-43.
- Nuebling, M., Hammond, R., Behnke, C., Almanza, B., & Sydnor, S. (2016). AMERICAN ASSOCIATION OF WINE ECONOMISTS. AAWE *Working Paper* 199.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., & Lepak, D. P. (2014). "Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration". *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). *El vino en cifras 2015*. Disponible en: <http://www.oemv.es/esp-oemv.php> (Date of consultation: March 2016).
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp-oemv.php> (Date of consultation: February 2017).
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2017). *El vino en cifras 2016*. Disponible en: <http://www.oemv.es/esp-oemv.php> (Date of consultation: March 2016).
- OCDE (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. OECD Publishing. Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- OIV 2017. International Organisation of Vine and Wine (2017). *World viticulture situation*. Retrieved from <http://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>. (Consultado:5/2/2018).
- OIV 2018. International Organisation of Vine and Wine (2018). *World viticulture situation*. (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>). (Consultado:5/2/2018).
- Ortega, M. J. (2010). "Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles". *Journal of Business Research*. 63(12). 1273-1281.
- Overton, J., & Banks, G. (2015). "Conspicuous production: Wine, capital and status". *Capital & Class*, 39(3), 473-491.

BIBLIOGRAFÍA

- Patzelt, Holger, Zu Knyphausen-Aufseß, and Petra Nikol (2008). "Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective". *British Journal of Management*, 19(3), 205-221.
- Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm*, 1959. Cambridge, MA.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). "The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together". *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pisano, G. P. (2016). "Towards a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition". *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762
- Planellas, M. (2017). "The Evolution of Strategy (Over Six Decades and Thirty Models)". *ESADE Working Papers Series n° 262*
- Podolny, J. M., & Scott Morton, F. M. (1999). "Social status, entry and predation: The case of British shipping cartels 1879–1929". *The Journal of Industrial Economics*, 47(1), 41-67.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press. Mcmillan, Inc. New York .Ed
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.
- Porter, M. E. "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*. November-December 1996: 61-78.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Irwin Professional Publishing.
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology". *Journal of Business Research*, 63(11), 1229-1236.
- Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL> [Consultado 11/02/2018].
- Resco, P., Iglesias, A., Bardají, I., & Sotés, V. (2016). "Exploring adaptation choices for grapevine regions in Spain". *Regional environmental change*, 16(4), 979-993.
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). "Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance". *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). "Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance". *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2016). "Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology". *Public Management Review*, 18(1), 1-19.

- Rothaermel, F. T. (2016). "Competitive advantage in technology intensive industries". *Technological innovation: Generating economic results* (pp. 233-256). Emerald Group Publishing Limited.
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2002). "Factores explicativos del éxito competitivo". Un estudio empírico en la pyme". *Cuadernos de Gestión* 2(1),49-63
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2008). "Recursos estratégicos en la pymes". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 17(1), 103-126.
- Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2009). "Recursos Críticos y Estrategia en la Pyme industrial". *Revista ICE Tribuna de Economía*, (846), 193-212.
- Rubio, A. M. (2004): *Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME*. Tesis Doctoral, Universidad de Murcia.
- Rugman, A. M., & D'cruz, J. R. (1993). "The" double diamond" model of international competitiveness: The Canadian experience". *MIR: Management International Review*, 17-39.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saaeidi, S. A. (2015). "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction". *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Sáinz Ochoa, A. (2001). Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la denominación de origen calificada Rioja.
- Sala Fumás, Vicente (2008). *La economía de empresa*. Ariel.
- Salas Fumás, V. (2002). "El gobierno de la empresa". *Colección de estudios Económicos de la Caixa*, 29.
- Salas Fumás, Vicente (1993). "Factores de competitividad empresarial: consideraciones generales". *Papeles de economía española*, (56), 379-396.
- Salas Fumás, Vicente. (2007). "Economía, empresa y sociedad. Lección inaugural curso 2007-2008". *Universidad de Zaragoza*.
- Sánchez Hernández, J. L. (2014). "El valor social y territorial del vino en España". *La economía del vino en España y en el mundo*, 31-66.
- Schilke, O. (2014). "On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism". *Strategic management journal*, 35(2), 179-203.
- Schumpeter, J. (1942). "Creative destruction". *Capitalism, socialism and democracy*, 825.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Berkeley. Cal.
- Serrano, R., & Acero, I. (2015). Rethinking Entry Mode Choice of Agro-Exporters: The Effect of the Internet. *International Food and Agribusiness Management Review*, 18(3), 67.
- Serrano, R., García-Casarejos, N., Gil-Pareja, S., Llorca-Vivero, R., & Pinilla, V. (2015). The internationalisation of the Spanish food industry: the home market effect and European market integration. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13(3), 0104.
- Sexton. R. J.. & Iskow. J. (1993). "What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey". *Journal of Agricultural Cooperation*. 8.
- Simón, F. G., & Marqués, D. P. (2005). Los patrones de comportamiento estratégico en el sector hotelero español: una validación del modelo de Robinson y

BIBLIOGRAFÍA

- Pearce. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 11(2), 99-117.
- Simon-Elorz. K., Castillo-Valero. J. S., & Garcia-Cortijo. M. C. (2015). "Economic Performance and the Crisis: Strategies Adopted by the Wineries of Castilla-La Mancha (Spain)". *Agribusiness*, 31(1), 107-131.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Campbell, J. T. (2010). "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage". *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409.
- Sistema de Analisis de Balances Ibericos, SABI, 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. (June 2016).
- Sistema de Analisis de Balances Ibericos, SABI, 2017. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. [Consultado 10/01/2018].
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). "Strategy, distinctive competence, and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- Soboh, R., Oude Lansink, A., & Van Dijk, G. (2012). "Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited". *Journal of Agricultural Economics*, 63(1), 142-157.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). "Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18-34.
- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). "An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective". *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.
- Suárez, F. F. (1994). "La competitividad de las empresas, evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy". *Estudios públicos*, 54, 151-174.
- Takata, H. (2016). "Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011". *Journal of Business Research*, 69(12), 5611-5619.
- Teece, D. J. (2014). "A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1999). "Dynamic capabilities and strategic management". *Knowledge and strategy* (pp. 77-115).
- Teece, D. J. (2010). "Business models, business strategy and innovation". *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Timmers, Paul. "Business models for electronic markets". *Electronic Markets* 8.2 (1998): 3-8
- Tyson, L. D. A. (1993). *Who's bashing whom?: trade conflict in high-technology industries*. Peterson Institute.
- UE, 2003. *Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003*.
- Ventura, F. J. S. (1989). "La agricultura de regadío durante la antigüedad tardía en el sur de la Península Ibérica". *Instituto de Estudios Almerienses* (pp. 405-418).
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1945). "Theory of games and economic behavior". *Bull. Amer. Math. Soc*, 51(7), 498-504.

- Vu, H. T., & Pham, L. C. (2016). "A dynamic approach to assess international competitiveness of Vietnam's garment and textile industry". *SpringerPlus*, 5(1), 203.
- Walker, R. M. (2013). "Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework". *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). "On the validity of subjective measures of company performance". *Personnel psychology*, 57(1), 95-118.
- Weerawardena, J., & Salunke, S. (2017). "Resolving the Market Learning-Firm Competitive Advantage Debate, an Empirical Investigation: An Abstract". *In Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics* (pp. 699-699). Springer, Cham.
- Welter, C., Bosse, D. A., & Alvarez, S. A. (2013). "The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms". *International Journal of Management*, 30(1), 272.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1981). "The modern corporation: origins, evolution, attributes". *Journal of economic literature*, 19(4), 1537-1568.
- World Economic Forum, 2018. Initiatives. Disponible en: <https://www.weforum.org/system-initiatives/shaping-the-future-of-economic-growth-and-social-inclusion> [Consultado 8/02/2018].
- World Economic Forum, 2018. *The Global Competitiveness Report 2017–2018* Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [Consultado 11/02/2018].
- Yang, J. 2012. "Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China." *Journal of Engineering and Technology Management* 29: 34-46.
- Zhao, Z. Y., Zhang, S. Y., & Zuo, J. (2011). "A critical analysis of the photovoltaic power industry in China—From diamond model to gear model". *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(9), 4963-4971.
- Zhao, Z.Y., Hu, J. & Zuo, J. 2009, "Performance of wind power industry development in China: A DiamondModel study", *Renewable Energy*, vol. 34, no. 12, pp. 2883-2891
- Zott, C., & Amit, R. (2010). "Business model design: an activity system perspective". *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, Christoph, and Raphael Amit (2007). "Business model design and the performance of entrepreneurial firms." *Organization science* 18.2 : 181-199.
- Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa (2011). "The business model: recent developments and future research." *Journal of management* 37.4 : 1019-1042.

ANEXO ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR VITIVINÍCOLA.

Estimad@ Señor@

Las respuestas serán tratadas con confidencialidad asegurando el anonimato de todas y cada una de las empresas que hayan colaborado en la misma. Los datos serán analizados de forma general y agregada, asegurando y preservando la protección de los mismos.

Por otra parte, le informo que si lo desea podrá recibir las conclusiones generales de este estudio. Envíe para ello un email a jchofer@unizar.es indicando su nombre, cargo que ocupa en la empresa y dirección postal.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Atentamente,

Juan Ramón Ferrer

Para cualquier duda o comentario puede ponerse en contacto con Juan Ramón Ferrer, e-mail: jchofer@unizar.es
Teléfono: 610.21.70.57

***Obligatorio**

1. ¿Pertenece usted a un grupo de bodegas o a una bodega independiente? *

Marca solo un óvalo.

- Grupo de bodegas. *Pasa a la pregunta 2.*
 Bodega independiente *Pasa a la pregunta 10.*

2. Indique por favor el nombre del grupo. *

3. ¿Pertenece todas las bodegas a la misma marca de calidad (Indicación Geográfica de Procedencia)? *

Marca solo un óvalo.

- Misma marca de calidad (Indicación Geográfica de Procedencia). *Pasa a la pregunta 4.*
 Diferentes marcas de calidad (Indicación Geográfica de Procedencia). *Pasa a la pregunta 7.*

ANEXO ENCUESTA

4. Indique por favor el nombre de la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) donde desarrolla su negocio.

Selecciona todos los que correspondan.

- Abona
- Alella
- Alicante
- Almansa
- Chacolí de Alava
- Arlanza
- Arribes
- Aylés
- Bierzo
- Binissalem
- Chacolí de Bizkaia
- Bullas
- Calatayud
- Campo de Borja
- Campo de la Guardia
- Cangas
- Cariñena
- Casa del Blanco
- Cataluña
- Cava
- Cigales
- Conca de Barberá
- Condado de Huelva
- Costers del Segre
- Dehesa del Carrizal
- Dominio del Valdepusa
- El Hierro
- El Terrazo
- Empordá
- Finca Élaz
- Chacolí de Getaria
- Gran Canaria
- Granada
- Gujoso
- Islas Canarias
- Jerez

- Jumilla
- La Gomera
- La Mancha
- La Palma
- Lanzarote
- Lebrija
- Los Balagueses
- Málaga
- Manchuela
- Manzanilla Sanlúcar de Barrameda
- Mérida
- Mondejar
- Montepi
- Montilla-Moriles
- Montsant
- Navarra
- Pago Calzadilla
- Pago de Arínzano
- Pago de Otazu
- Pago Florentino
- Penedés
- Pla de Bages
- Pla i Llevant
- Prado de Irache
- Priorat
- Rias Baixas
- Ribera Sacra
- Ribeiro
- Ribera del Duero
- Ribera del Guadiana
- Ribera del Júcar
- Rioja
- Rueda
- Sierra de Salamanca
- Sierras de Málaga
- Somontano
- Tacoronte-Acentejo
- Tarragona

ANEXO ENCUESTA

- Tierra Alta
- Tierra de León
- Tierra del Vino de Zamora
- Toro
- Uclés
- Utiel- Requena
- Valdeorras
- Valdepeñas
- Valencia
- Valle de Güimar
- Valle de la Orotava
- Valles de Benavente
- Valtiendas
- Vinos de Madrid
- Ycoden-Daute-Isora
- Yecla

5. **Por favor, si desarrolla negocio en alguna D.O.P. distinta a las anteriores, escriba a qué registro de calidad pertenece. En caso de no pertenecer a ninguno, escriba "ninguno".**
-

6. **Puede elegir usted contestar, como persona responsable de un grupo o como persona responsable de una bodega. ***

Si contesta como responsable de una bodega de un grupo, al finalizar la encuesta conteste la siguiente bodega del grupo si es tan amable
Marca solo un óvalo.

- Como persona responsable de un grupo *Pasa a la pregunta 13.*
- Como persona responsable de una bodega *Pasa a la pregunta 12.*

7. Indique por favor los nombres de las diferentes Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.) donde desarrolla su negocio.*Selecciona todas las que correspondan.*

- Abona
- Alella
- Alicante
- Almansa
- Chacolí de Alava
- Arlanza
- Arribes
- Aylés
- Bierzo
- Binissalem
- Chacolí de Bizkaia
- Bullas
- Calatayud
- Campo de Borja
- Campo de la Guardia
- Cangas
- Cariñena
- Casa del Blanco
- Cataluña
- Cava
- Cigales
- Conca de Barberá
- Condado de Huelva
- Costers del Segre
- Dehesa del Carrizal
- Dominio del Valdepeña
- El Hierro
- El Terrazo
- Empordá
- Finca Élez
- Chacolí de Getaria
- Gran Canaria
- Granada
- Gujoso
- Islas Canarias
- Jerez

ANEXO ENCUESTA

- Jumilla
- La Gomera
- La Mancha
- La Palma
- Lanzarote
- Lebrija
- Los Balagueses
- Málaga
- Manchuela
- Manzanilla Sanlúcar de Barrameda
- Mérida
- Mondejar
- Monterei
- Montilla-Moriles
- Montsant
- Navarra
- Pago Calzadilla
- Pago de Arínzano
- Pago de Otazu
- Pago Florentino
- Penedés
- Pla de Bages
- Pla i Llevant
- Prado de Irache
- Priorat
- Rias Baixas
- Ribera Sacra
- Ribeiro
- Ribera del Duero
- Ribera del Guadiana
- Ribera del Júcar
- Rioja
- Rueda
- Sierra de Salamanca
- Sierras de Málaga
- Somontano
- Tacoronte-Acentejo
- Tarragona

- Tierra Alta
- Tierra de León
- Tierra del Vino de Zamora
- Toro
- Uclés
- Utiel- Requena
- Valdeorras
- Valdepeñas
- Valencia
- Valle de Güimar
- Valle de la Orotava
- Valles de Benavente
- Valtiendas
- Vinos de Madrid
- Ycoden-Daute-Isora
- Yecla

8. Por favor, si desarrolla negocio en alguna D.O.P. distinta a las anteriores, escriba a qué registro de calidad pertenece. En caso de no pertenecer a ninguno, escriba "ninguno".

9. Puede elegir usted contestar, como persona responsable de un grupo o como persona responsable de una bodega. *

Si contesta como responsable de una bodega de un grupo, al finalizar la encuesta conteste la siguiente bodega del grupo si es tan amable
Marca solo un óvalo.

- Como persona responsable de un grupo *Pasa a la pregunta 13.*
- Como persona responsable de una bodega *Pasa a la pregunta 10.*

ANEXO ENCUESTA

10. Indique por favor el nombre de la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) donde desarrolla su negocio.

Selecciona todos los que correspondan.

- Abona
- Alella
- Alicante
- Almansa
- Chacolí de Alava
- Arlanza
- Arribes
- Aylés
- Bierzo
- Binissalem
- Chacolí de Bizkaia
- Bullas
- Calatayud
- Campo de Borja
- Campo de la Guardia
- Cangas
- Cariñena
- Casa del Blanco
- Cataluña
- Cava
- Cigales
- Conca de Barberá
- Condado de Huelva
- Costers del Segre
- Dehesa del Carrizal
- Dominio del Valdepusa
- El Hierro
- El Terrerazo
- Empordá
- Finca Élaz
- Chacolí de Getaria
- Gran Canaria
- Granada
- Gujoso
- Islas Canarias
- Jerez

- Jumilla
- La Gomera
- La Mancha
- La Palma
- Lanzarote
- Lebrija
- Los Balagüeses
- Málaga
- Manchuela
- Manzanilla Sanlúcar de Barrameda
- Mérida
- Mondejar
- Montrei
- Montilla-Moriles
- Montsant
- Navarra
- Pago Calzadilla
- Pago de Arínzano
- Pago de Otazu
- Pago Florentino
- Penedés
- Pla de Bages
- Pla i Llevant
- Prado de Irache
- Priorat
- Rias Baixas
- Ribera Sacra
- Ribeiro
- Ribera del Duero
- Ribera del Guadiana
- Ribera del Júcar
- Rioja
- Rueda
- Sierra de Salamanca
- Sierras de Málaga
- Somontano
- Tacoronte-Acentejo
- Tarragona

ANEXO ENCUESTA

- Tierra Alta
- Tierra de León
- Tierra del Vino de Zamora
- Toro
- Uclés
- Utiel- Requena
- Valdeorras
- Valdepeñas
- Valencia
- Valle de Güimar
- Valle de la Orotava
- Valles de Benavente
- Valtiendas
- Vinos de Madrid
- Ycoden-Daute-Isora
- Yecla

11. **Por favor, si desarrolla negocio en alguna D.O.P. diferente a las anteriores, escriba a qué registro de calidad pertenece. En caso de no pertenecer a ninguno, escriba "ninguno".**

12. **Indique el nombre de la bodega. ***

Parte 1: Recursos y Capacidades de la Empresa.

A continuación le pedimos que compare su empresa con respecto a su competencia.

Entendemos por COMPETENCIA, aquellas empresas con las que se encuentra en el mercado y con las que compete por el mismo tipo de cliente o canal de distribución.

13. En cuanto a la **TECNOLOGÍA**. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia, debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
Equipos e instalaciones tecnológicamente punteros.	<input type="radio"/>				
Departamento de producción efectivo y eficiente.	<input type="radio"/>				
Ventajas por el volumen de producción.	<input type="radio"/>				
Ventajas por la experiencia.	<input type="radio"/>				

14. Sobre la **INNOVACIÓN**. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia, debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
Innovación de productos (modificación de las características físicas del producto, nueva presentación y diseño).	<input type="radio"/>				
Innovación de procesos (máquinas, métodos de organización y producción).	<input type="radio"/>				
Asignación de recursos a investigación y desarrollo.	<input type="radio"/>				
En sistemas de gestión (integración de la información de los distintos departamentos, Cuadro de Mando, Business Intelligence, entre otras)	<input type="radio"/>				
Participación en proyectos de I+D+i (regionales, nacionales e internacionales)	<input type="radio"/>				
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas	<input type="radio"/>				

ANEXO ENCUESTA

15. Por lo que respecta a la CALIDAD. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia, debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
La existencia de certificado de calidad (existente o en proceso) nos sitúa.	<input type="radio"/>				
Establecimiento de medidas para garantizar la calidad de los productos y/o servicios nos permite.	<input type="radio"/>				
Control de los procesos y toma de decisiones (sobre producción, costes, etc.) en base al comportamiento de los indicadores definidos nos sitúa.	<input type="radio"/>				

16. En cuanto a INFORMACIÓN Y COOPERACIÓN. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Teniendo en cuenta:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
A las TIC (tecnologías de información y comunicación).	<input type="radio"/>				
Realización de acuerdos y alianzas con proveedores.	<input type="radio"/>				
Realización de contratos y alianzas con distribuidores convencionales.	<input type="radio"/>				
Realización de acuerdos y alianzas con la gran distribución.	<input type="radio"/>				
Información sobre el mercado.	<input type="radio"/>				
Información sobre los proveedores.	<input type="radio"/>				
Información sobre los clientes.	<input type="radio"/>				
Información sobre los consumidores.	<input type="radio"/>				
Información sobre los competidores directos.	<input type="radio"/>				
Uso de la información para planificar la estrategia.	<input type="radio"/>				

17. En la **GESTIÓN DE PERSONAS - RECURSOS HUMANOS**. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho peor que la competencia"; 2 "peor que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "mejor que la competencia"; 5 "mucho mejor que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho peor.	2	3 igual.	4	5 mucho mejor.
Reclutamiento y selección de personal.	<input type="radio"/>				
Valoración del rendimiento y desempeño.	<input type="radio"/>				
Formación y capacitación de personal.	<input type="radio"/>				
Planes para el crecimiento y promoción del personal.	<input type="radio"/>				
Gestión retributiva.	<input type="radio"/>				

18. Por lo que respecta a **CAPACIDADES DIRECTIVAS**. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación con su competencia. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
Competencias de gestión.	<input type="radio"/>				
Conocimientos y habilidades de los empleados.	<input type="radio"/>				
Clima laboral.	<input type="radio"/>				
Eficiencia de la estructura organizativa.	<input type="radio"/>				
Coordinación.	<input type="radio"/>				
Planteamiento estratégico.	<input type="radio"/>				
Habilidad para atraer empleados creativos.	<input type="radio"/>				

19. En **MARKETING**. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "mucho más débil que la competencia"; 2 "más débil que la competencia"; 3 "igual que la competencia"; 4 "más fuerte que la competencia"; 5 "mucho más fuerte que la competencia". Con respecto a:

Marca solo un óvalo por fila.

	1 mucho más débil.	2	3 igual.	4	5 mucho más fuerte.
Conocimiento del mercado.	<input type="radio"/>				
Control y acceso a los canales de distribución.	<input type="radio"/>				
Relaciones ventajosas con los distribuidores.	<input type="radio"/>				
Consumidores que conocen y/o han probado sus productos.	<input type="radio"/>				

Parte 2: Entorno Competitivo.

Análisis del entorno competitivo.

20. **¿Cómo evaluaría la competencia con la que su empresa se está enfrentando? Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy débil competencia"; 2 "débil competencia"; 3 "mediana competencia"; 4 "fuerte competencia"; 5 "muy fuerte competencia". Con respecto a los siguientes elementos**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy débil com petencia.	2	3 mediana.	4	5 muy fuerte com petencia.
Características del producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategias de promoción entre rivales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acceso a los canales de distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrategias de servicio a los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. **¿Cuál es su opinión sobre la facilidad de acceso de nuevas empresas a este sector? Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy fácil de entrar"; 2 "fácil de entrar"; 3 "media"; 4 "difícil de entrar"; 5 "muy difícil de entrar".**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy fácil entrar.	2	3 media.	4	5 muy difícil.
Barreras de entrada	<input type="radio"/>				

22. **¿Cuál es su opinión sobre la existencia de productos que pueden sustituir al suyo? Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "ninguna amenaza"; 2 "baja amenaza"; 3 "media"; 4 "alta amenaza"; 5 "extrema amenaza".**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 ninguna amenaza.	2	3 media.	4	5 extrema amenaza.
Amenaza de productos sustitutivos	<input type="radio"/>				

23. **¿Cuál es su opinión sobre el poder de negociación que tienen sus proveedores con respecto a su empresa? Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy débil"; 2 "débil"; 3 "medio"; 4 "fuerte"; 5 "muy fuerte".**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy débil	2	3 medio.	4	5 muy fuerte.
Poder de negociación de los proveedores de materias primas (uva y/o vino).	<input type="radio"/>				
Poder de negociación de los proveedores de materias incorporables (vidrio, maquinaria, servicios, etc.).	<input type="radio"/>				

24. ¿Cuál es su opinión sobre el poder de negociación que tienen los principales compradores de sus productos? Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy bajo"; 2 "bajo"; 3 "medio"; 4 "alto"; 5 "muy alto".

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy bajo.	2	3 medio.	4	5 muy alto.
El poder de negociación de los compradores (% de compra de los tres principales compradores) es.	<input type="radio"/>				

Parte 3: Estrategia Empresarial

Análisis de la estrategia de la empresa

ANEXO ENCUESTA

25. Señale cuales de estas actuaciones definen mejor la forma de competir de su empresa, en los últimos 5 años. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "no utilizada"; 2 "poco utilizada"; 3 "medianamente utilizada"; 4 "bastante utilizada"; 5 "principal, constantemente utilizada".

Marca solo un óvalo por fila.

	1 no utilizada.	2	3 medianamente.	4	5 principal.
Precio por debajo de nuestros competidores.	<input type="radio"/>				
Desarrollo de nuevos productos.	<input type="radio"/>				
Amplia gama de productos.	<input type="radio"/>				
Servicio al cliente.	<input type="radio"/>				
Esfuerzos específicos para asegurar un grupo de personal altamente formado y experimentado.	<input type="radio"/>				
Procesos de control de la calidad extremadamente estrictos.	<input type="radio"/>				
Énfasis en mejorar el coste por unidad.	<input type="radio"/>				
Mantenimiento de alto nivel de inventario (no tenga en cuenta el derivado de la crianza del producto).	<input type="radio"/>				
Rango de productos estrecho y limitado.	<input type="radio"/>				
Identificación de marca.	<input type="radio"/>				
Desarrollo y refinamiento de productos existentes.	<input type="radio"/>				
Fuerte influencia sobre los canales de distribución.	<input type="radio"/>				
Gran esfuerzo para asegurar la disponibilidad de materias primas.	<input type="radio"/>				
Alta inversión en I+D+i orientada a la eficiencia en procesos.	<input type="radio"/>				
Servir únicamente mercados geográficos especiales.	<input type="radio"/>				
Gastos de promoción, publicidad y/o comunicación por encima del promedio del sector.	<input type="radio"/>				
Énfasis en la producción de productos especiales.	<input type="radio"/>				
Esfuerzo para construir reputación dentro de la industria.	<input type="radio"/>				
Innovación en procesos productivos.	<input type="radio"/>				
Productos en segmentos de mercado de alto precio.	<input type="radio"/>				
Productos en segmentos de mercado de bajo precio.	<input type="radio"/>				
Innovaciones en técnicas y	<input type="radio"/>				

métodos de marketing.

26. **Indique cuál de las siguientes cuatro frases define mejor la manera de competir de su empresa . Considere el período de los últimos 5 años**

Marca solo un óvalo.

Prospectivos, son organizaciones enfocadas a la investigación de oportunidades de mercado y en innovar respuestas a tendencias ambientales emergentes; por ello, son frecuentemente los creadores de cambio e incertidumbre en la industria, a costa de no ser totalmente eficientes.

Defensores, son organizaciones concentradas en la mejora de la eficiencia de sus operaciones, que rehuyen investigar oportunidades fuera de su estrecho ámbito producto-mercado, y que rara vez necesitan efectuar grandes ajustes en su tecnología, estructura o métodos.

Analizadores, son organizaciones que simultanean los perfiles de los arquetipos anteriores, cada uno de ellos en diferentes negocios; en sus áreas estables, operan rutinaria y eficientemente usando estructuras y procesos formalizados; en sus áreas turbulentas, se enfocan a la búsqueda de oportunidades y a la innovación.

Reactivos, son organizaciones en las cuales los directivos no perciben el cambio y la incertidumbre ambientales de modo adecuado, por lo que son incapaces de responder efectivamente; estas empresas suelen carecer de una adaptación consistente entre la estrategia y la estructura, e incluso de una estrategia explícita.

Parte 4. Desempeño.

Estudio del resultado empresarial comparativo de la empresa.

27. **Sitúe el rendimiento de su empresa con respecto a su competencia en los últimos tres años. Posición en el mercado. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy por debajo de la media"; 2 "por debajo de la media"; 3 "igual que la media"; 4 "por encima de la media"; 5 "muy por encima de la media".**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy por debajo.	2	3 igual.	4	5 muy por encima.
Volumen de ventas, en euros.	<input type="radio"/>				
Crecimiento de las ventas en volumen, en euros.	<input type="radio"/>				
Cuota de mercado, % sobre ventas en euros.	<input type="radio"/>				
Crecimiento de la cuota de mercado, sobre ventas en euros.	<input type="radio"/>				

ANEXO ENCUESTA

28. **Sitúe el rendimiento de su empresa con respecto a su competencia en los últimos tres años. Rentabilidad. Debe valorarse de la siguiente manera: 1 "muy por debajo de la media"; 2 "por debajo de la media"; 3 "igual que la media"; 4 "por encima de la media"; 5 "muy por encima de la media".**

Marca solo un óvalo por fila.

	1 muy por debajo.	2	3 igual.	4	5 muy por encima.
Margen de beneficio.	<input type="radio"/>				
Retorno sobre capital propio.	<input type="radio"/>				
Beneficio neto.	<input type="radio"/>				

Parte 5: Información general sobre la empresa

29. **Localización.**

Indique municipio y comarca.

30. **Año de constitución de la empresa.**

31. **Número aproximado de empleados fijos**

32. **Número aproximado de empleados temporales. Considere media anual.**

33. **Indique el tipo de propiedad de la empresa. Elija el que mejor describe la situación de su organización**

Marca solo un óvalo por fila.

	Personalista.	SAT (Sociedad Agraria de Transformación).	Sociedad Cooperativa.	Sociedad Limitada.	Sociedad Anónima.
Tipo de propiedad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. **Estructura societaria. Indique el tipo de propietarios que se dan en su empresa y la cuota de participación actual en el capital social de los propietarios. Señale la tipología y el rango del porcentaje de capital que corresponda a cada categoría.**

Marca solo un óvalo por fila.

	0%.	entre 1 y el 25%.	entre 26 y el 50%.	entre 51 y el 75%.	entre 76 y 100%.
Persona o personas físicas individuales.	<input type="radio"/>				
Empleado o empleados de la empresa.	<input type="radio"/>				
Sociedad constituida por un grupo familiar.	<input type="radio"/>				
Bancos e instituciones financieras.	<input type="radio"/>				
Otras sociedades nacionales.	<input type="radio"/>				
Cotizada en bolsa.	<input type="radio"/>				
Socios cooperativistas.	<input type="radio"/>				
Empresa extranjera.	<input type="radio"/>				

35. **Por favor, señale si realiza los siguientes procesos y cuál de las siguientes clasificaciones se adapta mejor a su realidad.**

Marca solo un óvalo por fila.

	No lo realiza.	Menos de un 10%.	Entre un 10 y hasta un 80%.	Más de un 80%.
Producción de uva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crianza previa al embotellado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Embotellado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crianza en botella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercialización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Venta al consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO ENCUESTA

36. **Expresar, si están amable, el valor medio aproximado del grado de utilización de las siguientes formas de abastecimiento de vino. En tanto por ciento en volumen.**

Marca solo un óvalo por fila.

	0%.	más del 0% y hasta el 10%.	más de 10% y hasta 25%.	más de 25% y hasta 50%.	más de 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% elaboración propia con uvas propias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% elaboración propia con uvas ajenas, con contrato a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% elaboración propia con uvas ajenas, con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% compra de vino, con contrato a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de compra de vino, con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. **¿Cuál es la capacidad en litros de almacenamiento de su bodega?**

38. **¿Cuántas marcas propias utiliza su empresa?**

39. **¿Cuántas marcas de terceros utiliza su empresa?**

40. **¿Cuál ha sido el volumen en litros, de vino elaborado, en 2015?**

41. **¿Cuál ha sido el volumen en litros, de vino embotellado, en 2015?**

42. Indique por favor, de manera aproximada, en volumen el porcentaje de vino tinto, blanco, rosado o espumoso que produce.

Marca solo un óvalo por fila.

	0%	más del 0% hasta el 10%.	más del 10% y hasta el 25%.	más del 25% y hasta el 50%.	más del 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% de producción de vino tinto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de producción de vino blanco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de producción de vino rosado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de espumoso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. ¿Participa en la generación de otros productos diferentes al vino (mosto, sangría, aguardientes, licores, etc.) y si lo hace qué porcentaje en volumen de sus ventas suponen estos otros productos?

Marca solo un óvalo por fila.

	0% (no participa).	más del 0% y hasta el 10%.	más del 10% y hasta el 25%.	más del 25% y hasta el 50%.	más del 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% de ventas otros productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. ¿Qué porcentaje del total del volumen elaborado se realiza a través de indicación geográfica?

Marca solo un óvalo por fila.

	0%.	más del 0% y hasta el 10%.	más del 10% y hasta el 25%.	más del 25% y hasta el 50%.	más del 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% en volumen con indicación geográfica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% en volumen sin indicación geográfica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO ENCUESTA

45. ¿Qué porcentaje del total de sus ventas se realizan en hostelería y en alimentación?

Marca solo un óvalo por fila.

	0%	más del 0% y hasta el 10%.	más del 10% y hasta el 25%.	más del 25% y hasta el 50%.	más del 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% Hostelería (restaurantes, bares, hoteles).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Alimentación (todo establecimiento de venta al detalle de productos de alimentación).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. ¿Qué porcentaje aproximado del total de sus ventas se realiza en los siguientes mercados?

Marca solo un óvalo por fila.

	0%	más del 0% y hasta el 10%.	más del 10% y hasta el 25%.	más del 25% y hasta el 50%.	más del 50% y hasta el 75%.	más del 75%.
% de ventas en su Comunidad Autónoma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de ventas en el resto de España.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de ventas en el extranjero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. ¿Qué porcentaje del total de sus ventas se realiza a través de las siguientes opciones de distribución?

Marca solo un óvalo por fila.

	0%	más del 0% hasta el 10%.	más del 10% hasta el 25%.	más del 25% hasta el 50%.	más del 50% hasta el 75%.	más del 75%.
% Vino embotellado a la gran distribución con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado a la gran distribución con contrato a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado a distribuidores convencionales con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado a distribuidores convencionales con a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado a detallistas con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado a detallistas con contrato a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino embotellado directamente al consumidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino a granel con contrato a medio o largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% Vino a granel con contrato esporádico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO ENCUESTA

48. **Con respecto a la financiación de la empresa.**

Marca solo un óvalo por fila.

	0%	más del 0% hasta el 25%.	más del 25% hasta el 50%.	más del 50% hasta el 75%.	más del 75%.
¿Qué porcentaje aproximado del total de la financiación de la empresa corresponde a recursos propios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Qué porcentaje aproximado del total de la financiación de la empresa es a largo plazo? (más de un año)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. **¿Cuál era el valor, en euros, del activo de su empresa, en diciembre de 2015?**

Marca solo un óvalo por fila.

	menos de 400.000 euros.	entre 400.000 y hasta 1 millón de euros.	más de 1 millón y hasta 5 millones de euros.	más de 5 millones y hasta 10 millones de euros.	más de 10 millones y hasta 20 millones de euros.	más de 20 millones y hasta 40 millones de euros.	más de 40 millones de euros.
Valor del activo en euros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. **¿Cuál ha sido el volumen, en euros, aproximado de facturación de su empresa, en 2015?**

Marca solo un óvalo por fila.

	menos de 50.000 euros.	entre 50.000 y hasta 200.000 euros.	más de 200.000 y hasta 1 millón de euros.	más de 1 millón y hasta 5 millones de euros.	más de 5 millones y hasta 10 millones de euros.	más de 10 millones y hasta 20 millones de euros.	más de 20 millones de euros.
Cifra de facturación año 2015.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. **Muchas gracias por su colaboración. Puede realizar cualquier comentario en el siguiente recuadro. Una vez finalizada la encuesta rogamos la remita haciendo click en la palabra "Submit/Enviar"**

©2015 Dpto. de Ciencias Agrarias y del Medio Natural. C/ Miguel Senet 177, 50013 Zaragoza-España | Tfno: (34) 976-761595 @2015 Universidad de Zaragoza (Pedro Cerbuna 12, 50009 ZARAGOZA-ESPAÑA | Tfno. información: (34) 976-761000)

