



## Trabajo Fin de Grado

# FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPORTACIÓN EN LA PYME

Autor/es

Laura Pilar Candial Garrido

Director/es

Marta Fernández Olmos

Facultad de Economía y Empresa  
2016

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo es el estudio de los factores determinantes en el comportamiento exportador de una PYME, enfocado desde la perspectiva de Recursos y Capacidades. El análisis se centra en el estudio del sector vitivinícola, con la posterior aplicación empírica a la Bodega Grandes Vinos y Viñedos. En primer lugar, se explica el marco teórico del Enfoque de Recursos y Capacidades, aplicado al proceso de internacionalización de una PYME. Posteriormente, se realiza el análisis descriptivo del sector del vino a nivel mundial, nacional y regional. Para finalizar se procede a la aplicación de la investigación teórica al caso concreto de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, posicionada como la bodega más importante de Aragón en la actualidad y con una larga trayectoria en el mercado exterior.

## *ABSTRACT*

The purpose of this project is the study of the most determinant factors in the export behaviour of a Small and Medium Enterprise (SME), approached from the Resource-Based View. Indeed, the analysis is focused on the study of the wine sector, with the empirical application to the Bodega Grandes Vinos y Viñedos. Firstly, it explains the theoretical framework of the Resource-Based View, implemented to the internalization process of a SME. Thereafter, the descriptive analysis of the wine industry is performed at global, national and regional level. Finally, it is come the implementation of the theoretical research to the individual case of the Bodega Grandes Vinos y Viñedos, positioned as the most relevant winery of Aragon at present and with a long trajectory on the foreign market.

# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1.	MOTIVACIÓN .....	5
1.2.	OBJETIVOS .....	6
1.3.	DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO .....	6
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1.	INTRODUCCIÓN .....	8
2.2.	RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJAS COMPETITIVAS .....	9
2.3.	REQUISITOS PARA OBTENER LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE .....	11
2.4.	EL ENFOQUE DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES .....	12
<b>3.</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPORTACIÓN SEGÚN EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES .....</b>	<b>14</b>
3.1.	RECURSOS TECNOLÓGICOS .....	14
3.2.	RECURSOS DE MARKETING .....	15
3.3.	RECURSOS HUMANOS .....	17
3.4.	EXPERIENCIA .....	18
3.5.	TAMAÑO.....	20
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DESCRIPTIVO .....</b>	<b>22</b>
4.1.	A NIVEL MUNDIAL .....	22
4.2.	A NIVEL NACIONAL .....	27
4.3.	A NIVEL REGIONAL.....	31
<b>5.</b>	<b>CASO PRÁCTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BODEGA GRANDES VINOS Y VIÑEDOS.....</b>	<b>37</b>
5.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	37
5.1.1.	Historia y situación actual.....	37
5.1.2	Producción y exportación.....	39
5.2.	APLICACIÓN EMPÍRICA DEL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES A LA BODEGA GRANDES VINOS Y VIÑEDOS.....	41
5.2.1	Recursos tecnológicos en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos.....	42
5.2.2	Recursos de marketing en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos.....	44
5.2.3	Recursos humanos en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos.....	45

5.2.4	Experiencia en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos.....	46
5.2.5	Tamaño en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos.....	48
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>59</b>	
<b>ANEXO II.....</b>	<b>62</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b>	<b>Evolución de la superficie mundial de viñedo.....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfico 2.</b>	<b>Producción mundial de vino (excluyendo zumos y mostos) .....</b>	<b>24</b>
<b>Gráfico 3.</b>	<b>Evolución del consumo mundial del vino .....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 4.</b>	<b>Evolución de la producción de vino por Comunidades Autónomas .....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 5.</b>	<b>Destino de las exportaciones españolas en 2015 .....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 6.</b>	<b>Variedades de uva cultivadas en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos .</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 7.</b>	<b>Porcentaje de ventas por mercado de destino de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos en el año 2015 .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8.</b>	<b>Principales destinos de exportación de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 1.</b>	<b>Mapa distribución mundial de viñedo.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2.</b>	<b>Bodega Grandes Vinos y Viñedos .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3.</b>	<b>"IGLUP"</b> .....	<b>43</b>
<b>Figura 4.</b>	<b>"Beso de Vino"</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 1.</b>	<b>Producción de vino mundial distribuida por países.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>Principales países consumidores de vino .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>Consumo de vino en España durante el 2015 .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>Superficie y producción del viñedo en Aragón .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>Diferencias Vinos con D.O.P. y vinos con I.G.P.....</b>	<b>33</b>

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. MOTIVACIÓN**

La internacionalización de la empresa ha sido un tema relevante desde el punto de vista de la Dirección de Empresas que ha sido objeto de investigación en numerosas ocasiones en la literatura económica. En efecto, es bien sabido que la internacionalización es la estrategia más compleja que puede abordar cualquier empresa. Algunas de las razones que llevan a las empresas actuales a tomar la decisión de adoptar este tipo de estrategia es la supervivencia en un entorno que en los últimos años ha sufrido una gran cantidad de cambios debido a la globalización. Por eso, este constituye un ámbito de estudio de interés para la práctica empresarial.

Además, dicha complejidad puede verse incrementada si es una PYME la que intenta llevarla a cabo, ya que, debido a sus características especiales en cuanto a tamaño y recursos, las oportunidades a la hora de elegir el tipo de estrategia a seguir durante ese proceso son más reducidas.

Como consecuencia, la exportación representa la única solución viable a seguir cuando una PYME decide embarcarse en un proyecto de tal envergadura, al tratarse de la fórmula que menor compromiso de recursos requiere e implica menor cantidad de riesgos para el negocio (Leonidou et al., 2002).

La economía española se caracteriza por estar formada fundamentalmente por pymes. Por eso, a lo largo del presente trabajo se ha decidido analizar cómo una empresa de tales características puede lograr el éxito en el proceso de exportación. Estudiándolo además, desde el punto de vista del enfoque de Recursos y Capacidades, el cual ha sido considerado como el que mejor se adecuaba al estudio de la exportación en las pymes.

Por otra parte, el sector vinícola resulta uno de los más atractivos para su estudio debido a la conocida tradición vitivinícola de nuestra comunidad y a la relevancia económica que ha adquirido en los últimos años con la modernización de las técnicas de producción y el incremento de su consumo a nivel mundial. Por consiguiente, la Bodega Grandes Vinos y Viñedos ha sido elegida como modelo de PYME exportadora en Aragón, puesto que ha logrado posicionarse como la bodega más importante a nivel autonómico gracias en gran medida a la exportación de sus productos.

## **1.2.OBJETIVOS**

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado ha sido el estudio de los factores más determinantes en la exportación de una PYME. Todo ello, enfocado desde la perspectiva de Recursos y Capacidades -the Resource-Based View- que nos permite determinar en qué medida los recursos internos de una empresa ejercen una influencia significativa en su comportamiento exportador (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). En concreto, se analizarán los recursos tecnológicos, los recursos de marketing, los recursos humanos, la experiencia y el tamaño al ser considerados como los recursos que mayor influencia tienen durante el proceso exportador de una empresa.

El estudio se centra en el sector vitivinícola, mediante la aplicación empírica al caso concreto de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, ayudándonos a implementar las conclusiones obtenidas a nivel teórico en un caso real y permitiendo que dicho estudio sirva de referencia para otras bodegas y para la propia bodega objeto de análisis.

## **1.3.DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO**

El presente trabajo comienza con la exposición del Enfoque de Recursos y Capacidades –the Resource-Based View- (Penrose, 1959), el cual servirá como marco teórico de toda la investigación, a partir de distintos estudios empíricos realizados en la literatura económica. Dicho enfoque sostiene que la posesión de determinados recursos permite a la empresa la obtención de ventajas competitivas sostenibles que le permitirán lograr el éxito en los mercados internacionales (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Para facilitar la comprensión de este enfoque se explican también los conceptos de recursos, capacidades y ventajas competitivas, qué condiciones deben poseer esos recursos para que dicha empresa consiga obtener esa ventaja y pueda mantenerla así como su aportación al proceso de internacionalización de las pymes. Para terminar el marco teórico, se analizarán los recursos tecnológicos, recursos de marketing, recursos humanos, experiencia y tamaño como factores determinantes de la exportación en la empresa.

En el segundo epígrafe, puesto que nuestro estudio se focaliza en el sector vinícola, se procederá a la realización de un análisis del sector en la actualidad,

comenzando por su estudio a nivel global, analizando su evolución en los últimos años mediante la utilización de datos sobre la superficie de viñedo, la producción, el consumo y el comercio entre países; después a nivel nacional, mediante el estudio de la posición de España en el mercado global; para terminar con el análisis a nivel regional, destacando la importancia adquirida por las denominaciones de origen para el sector en Aragón.

Tras la contextualización del tema objeto del trabajo, se efectuará la aplicación empírica de la investigación a la Bodega Grandes Vinos y Viñedos. Primero, se realizará una breve presentación de la empresa, incluyendo su historia y situación actual, su producción y la relevancia que han adquirido la exportaciones en sus ventas. Posteriormente, se analizarán los recursos enumerados anteriormente en el caso concreto de la bodega con el fin de verificar si lo concluido en el marco teórico se cumple en el proceso exportador de la misma.

Finalmente, recogeremos las conclusiones del estudio, su posible aplicación en la economía actual y las limitaciones y futuras líneas de investigación a realizar a raíz del presente trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

El Enfoque basado en los Recursos y Capacidades -the Resource-Based View- es una de las teorías que nos permite analizar en qué medida los distintos recursos internos que posee la empresa influyen sobre el comportamiento exportador de éstas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Dicha perspectiva va a ser utilizada como marco teórico de la presente investigación.

El origen de esta perspectiva se remonta al trabajo de Penrose (1959) “The Theory of the Firm” en el que define la empresa como un conjunto único de recursos productivos, unos de naturaleza física y otros de naturaleza intangible. Este contiene muchas de las ideas más importantes del enfoque. Aunque el nacimiento oficial de este enfoque se produce en 1984, cuando Birger Wernerfelt publica el artículo “A Resource-based view of the Firm”, no es hasta la década de los noventa cuando se consolidó y adquirió protagonismo en los estudios de dirección estratégica.

Este enfoque se basa en dos supuestos. El primero es que las empresas son heterogéneas, puesto que poseen diferentes dotaciones de recursos que les pueden ayudar a generar ventajas competitivas. En segundo lugar, suponemos que estos recursos deben tener un cierto grado de inmovilidad. Es decir, que tengan perfecta inmovilidad, de tal manera que no puedan ser comercializados, o imperfecta movilidad, lo que implica que no todos estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (Peteraf, 1993). Además, esa heterogeneidad puede perdurar a lo largo del tiempo, de tal forma que esas ventajas competitivas sean también sostenibles.

Según esta perspectiva, las empresas que se basan en sus recursos y capacidades con el fin de aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno, tienen más probabilidades de desarrollar ventajas competitivas que las que no lo hacen (Dierickx & Cool, 1989; Barney, 1991).

Así, se produce un cambio con respecto al enfoque tradicional, la Organización Industrial, el cual afirmaba que los resultados de la empresa dependían de su posición en el mercado (Porter, 1980; 1985). Por el contrario, el enfoque de recursos y capacidades considera a la empresa como un conjunto de recursos que configuran sus

ventajas competitivas específicas, es decir, pasamos del análisis de la cartera de productos al análisis de la cartera de recursos (Cuervo, 1999).

Por consiguiente, hay que tener en cuenta que las empresas que se internacionalizan tendrán un nuevo marco de actuación que les ofrecerá nuevas oportunidades, pero esto también conlleva unas amenazas para ellas. Su éxito dependerá de su capacidad para hacerles frente y crear ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de la competencia.

A partir de aquí, lo primero que debemos averiguar es, por un lado, qué caracteriza a los recursos y capacidades más relevantes desde el punto de vista estratégico y por el otro, cómo influyen esos recursos y capacidades en el logro de ventajas competitivas sostenibles.

## **2.2.RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJAS COMPETITIVAS**

Para entender mejor este enfoque, debemos explicar los conceptos de recursos, capacidades y ventajas competitivas.

En primer lugar, cabe señalar que la distinción entre recursos y capacidades no está muy clara en la literatura económica, podemos encontrar dos enfoques principales. Desde el primero, se habla de recursos en un sentido muy general refiriéndose tanto a activos como a capacidades. Este primer tipo es el caso de Barney (1991), quien define los recursos de la empresa como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia”. También para Wernerfelt (1984) los recursos son “aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.”

Sin embargo, en el segundo enfoque se distingue entre lo que la empresa hace (capacidades) y lo que tiene (recursos). Así, algunos autores diferencian entre ambos conceptos, como Grant (1991), quien dice que las capacidades son el resultado de la

interacción entre los recursos. Según (Amit & Schoemaker, 1993), los recursos son los inputs con lo que cuenta la empresa para desempeñar sus distintas actividades. No obstante, esos no son productivos por sí solos sino que requieren de capacidades organizativas para realizar actividades concretas.

Podemos definir las capacidades organizacionales como el conjunto de rutinas que determinan la eficiencia con la que una empresa transforma físicamente inputs en outputs.

A partir de éstas, la empresa podrá desarrollar unas capacidades distintivas que le permitirán lograr el éxito competitivo, compuestas por sus habilidades tecnológicas y organizativas (Teece et al., 1997). Así pues, la empresa podrá aplicar la estrategia de diferenciación de forma eficiente y competir con éxito (Peteraf, 1993). Asimismo, la empresa también será capaz de desarrollar estrategias novedosas antes que sus competidores en entornos cambiantes (Barney, 1991), a través de sus habilidades para aprender, adaptarse, cambiar y renovarse, conocidas como capacidades dinámicas (Teece et al., 1997).

Desde el enfoque de recursos y capacidades, los recursos se clasifican en función de su naturaleza en tangibles e intangibles. Dentro de los tangibles, podemos distinguir entre recursos físicos y financieros. Éstos, por su carácter tangible, son más fáciles de identificar y valorar, ya que se proporciona información sobre ellos en los estados contables (Grant, 1996).

Dentro de los recursos intangibles, encontramos los recursos humanos, organizativos y tecnológicos. Estos se consideran factores esenciales para la generación y posesión de ventajas competitivas sostenibles de las empresas, ya que por su carácter intrínseco tienen un mayor potencial competitivo (Grant, 1996).

En cuanto a la ventaja competitiva, ésta se entiende como cualquier característica que permite a la empresa situarse en una posición relativa superior a la de la competencia. Según Porter (1980), existen tres tipos de ventajas competitivas:

- Liderazgo en costes, de tal forma que la empresa logre costes inferiores a los de los competidores, ofreciendo productos a precios más bajos y llevándoles a incrementar sustancialmente el volumen de ventas.

- Diferenciación del producto, proporcionando un valor añadido a los consumidores por el cual estén dispuestos a pagar más por el producto o servicio.
- Enfoque, en el que la empresa al focalizar sus ventas en determinados nichos de mercado, consigue satisfacer mejor las necesidades de los consumidores de ese segmento de mercado que sus competidores y obtiene una rentabilidad superior a la competencia.

### **2.3.REQUISITOS PARA OBTENER LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**

Como se ha comentado anteriormente, el enfoque de recursos y capacidades afirma que una ventaja competitiva es aquella que está basada en recursos heterogéneos y con un cierto grado de inmovilidad que permitan que la empresa lleve a cabo una estrategia imposible de imitar por parte de sus competidores (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

Sin embargo, no todos los recursos permiten a la empresa ofrecer productos o servicios acordes a los criterios de los distintos consumidores que forman parte de su mercado objetivo, de forma que la pueden llevar a lograr una ventaja competitiva sostenible. De esta forma, existen ciertos recursos específicos de la empresa, los llamados recursos estratégicos, que les permiten otorgar un mayor valor a los clientes. Dichos recursos estratégicos conducen a la organización a lograr rendimientos superiores a la competencia que se mantendrán a largo plazo si consiguen desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Barney, 2001).

La literatura se ha centrado en identificar cuáles son los recursos estratégicos que le permiten a la empresa esa ventaja y qué requisitos deben cumplir para eso.

En primer lugar, para que una empresa consiga una ventaja competitiva los recursos deben ser escasos y valiosos. Es decir, que no sean propiedad de un gran número de empresas y que sean capaces de explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Así Grant (1996) defiende que si se trata de un recurso del que se puede disponer fácilmente en el sector, podrá ser una condición para competir, pero no llegará a ser fuente de ventaja competitiva. Por otra parte, cuanto más específico sea un recurso

con respecto a una empresa, más valioso será (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

En segundo lugar, para que también sean fuente de ventaja competitiva sostenible deberán cumplir además otros requisitos: ser durables, inimitables, no sustituibles y con inmovilidad perfecta (Aramburo, 1999). La durabilidad favorecerá el hecho de que la empresa pueda disfrutar de la ventaja durante más tiempo (Grant, 1996). Para ser inimitables, deberá ser imposible conseguir desarrollar la estrategia fuera de la empresa, es decir, que los recursos y capacidades que la soportan sean inaccesibles para los competidores (Barney, 1991). En cuanto a la no sustituibilidad, esta se refiere a que no existan recursos equivalentes estratégicamente, de forma que otras empresas puedan llevar a cabo estrategias similares utilizando otros recursos. Finalmente, el recurso no puede ser transferido entre empresas, para lo cual la literatura establece una serie de factores que favorecen la inmovilidad: la inmovilidad geográfica, la información imperfecta, y la especificidad de esos recursos (Peteraf, 1993).

#### **2.4.EL ENFOQUE DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y LA INTERNACIONALIZACIÓN EN LAS PYMES**

Este enfoque trata de resaltar la importancia de los recursos y capacidades de la empresa para introducirse en mercado extranjeros, permitiéndonos identificar cuáles son los recursos que más influyen en el éxito de la empresa en su proceso de internacionalización.

En este sentido, incorpora una nueva forma de entrada en nuevos mercados, enmarcada en el aprovechamiento de recursos estratégicos difícilmente transferibles en el mercado y cuyo valor no disminuye al ser utilizados en otros mercados. De forma que permitan a la empresa lograr ventajas competitivas sostenibles (Teece, 1982).

En el caso de las pymes, esta teoría trata de explicarnos cómo pueden alcanzar el éxito en el mercado internacional, en ocasiones conseguido de una forma más rápida gracias a que muchos de los recursos que poseen tienen un alto componente tácito sobre los que no puede ejercer influencia la competencia. Estos le abren la posibilidad de entrada en nuevos mercados, le permiten obtener ventajas competitivas y si la empresa

sabe gestionar bien esos recursos le permitirán también la sostenibilidad de esa ventaja, garantizando así el triunfo en los mercados internacionales (Liesch, 1999).

Debido a la escasez de recursos de las pymes, la estrategia más utilizada para su internacionalización ha sido la exportación (Lu & Beamish, 2001), puesto que les proporciona un acceso rápido, con reducidas inversiones de capital y menor riesgo, pero con la oportunidad de adquirir experiencia internacional que les permita avanzar hacia estrategias más complicadas de internacionalización.

### **3. FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPORTACIÓN SEGÚN EL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

En este epígrafe, nos centraremos en analizar los recursos que a lo largo de la literatura previa se ha considerado que pueden tener una mayor influencia en el comportamiento exportador de una PYME.

#### **3.1.RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Los recursos tecnológicos son la tecnología que la empresa posee en propiedad y experiencia en la aplicación de la misma, así como los medios y el personal científico y técnico que la empresa pone a disposición de la investigación (Sánchez et al., 1998).

La tecnología siempre ha sido considerada como un elemento intangible muy importante, porque se basa principalmente en el conocimiento y está muy ligado a los recursos y capacidades de la empresa, lo que dificulta enormemente la valoración e imitación por parte de los competidores y lo convierte en posible fuente de ventaja competitiva.

Durante los últimos años, numerosos trabajos han tratado de explicar la relación entre los recursos tecnológicos de una empresa y su comportamiento exportador. Por ejemplo, Caves (1982) argumenta que las empresas que realizan innovaciones tienen más incentivos para expandirse a otros mercados y así recuperar antes la inversión. Además, las innovaciones y la utilización de la última tecnología influirán positivamente en la producción y permitirán a la empresa obtener outputs de mayor calidad, convirtiéndose en un elemento muy importante a la hora de entrar en nuevos mercados internacionales y exportar.

Según la teoría, podemos concluir que cuantos más recursos tecnológicos tenga la empresa, más capacidad tendrá para exportar. En cuanto a la evidencia empírica, existen determinados indicadores que pueden ayudarnos a medir de forma más detallada la influencia de la tecnología en las exportaciones.

Algunas de las medidas más utilizadas son el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) de la empresa (p. ej., Ito & Pucik, 1993; Kumar & Siddharthan, 1994), las

innovaciones en productos y procesos (p. ej. Wagner, 1996; Wakelin, 1998; Basile, 2001; Eusebio & Rialp, 2002; Alvarez, 2004), el número de patentes (p. ej. Moini, 1995) y el porcentaje de ventas de nuevos productos (p. ej. Garcia & Calantone, 2002; Valle, 2016).

Ito y Pucik (1993) afirman en su trabajo que los gastos en I+D tienen un efecto positivo sobre la cuota de exportaciones de las empresas. Wagner (1996) determina que las empresas que realizan innovaciones en sus productos tienen una mayor intensidad exportadora. La relación entre las innovaciones en procesos y una mayor capacidad exportadora ha sido también demostrada empíricamente por autores como Basile (2001) y Eusebio y Rialph (2002). Moini (1995) concluye que las empresas exportadoras tienen un mayor número de patentes que las no exportadoras. Por otra parte, Valle (2016) demuestra en su estudio empírico el porcentaje de nuevos productos sobre la cifra total de ventas de la empresa es mayor en las exportadoras que en las no exportadoras.

Lo que nos demuestra que una gran cantidad de trabajos corroboran la relación positiva entre los recursos tecnológicos de la empresa y su comportamiento exportador.

### **3.2.RECURSOS DE MARKETING**

Los recursos de marketing se puede entender como la capacidad que tiene la empresa para crear valor a los clientes a través de sus productos o servicios (Narver & Slater, 1990). A su vez, el marketing se define como el conjunto de instrumentos implícitos controlables por la empresa, que ésta combina con el fin de generar la respuesta deseada en el mercado objetivo (Kotler et al., 2005).

Para conseguir satisfacer al mercado, la empresa debe conocer sus necesidades y así satisfacerlas en mayor medida que la competencia (Pelham, 2000). Sin embargo, esto resulta más difícil en el caso de las pymes, puesto que no suelen contar con un equipo especializado, apenas realizan campañas para fortalecer su imagen, sus políticas de precio son más restrictivas y no pueden acceder a todos los canales de distribución (Siu & Kirby, 1998).

Las estrategias de marketing podrían ayudarles a conseguir una diferenciación de sus productos, la cual constituye un elemento esencial para lograr el éxito en los mercados internacionales (Cavusgil & Naidu, 1993).

Esa diferenciación puede tener su origen en cualquiera de las cuatro variables de marketing mix: producto, precio, promoción o distribución.

En cuanto al producto, la empresa puede decidir adaptarlo a las necesidades de los nuevos mercados. Algunos estudios señalan que la tendencia a cambiar los productos incrementa el grado de compromiso exportador de la empresa (p.ej. Suárez et al., 2002) pero otros trabajos como el de Christensen et al. (1987) demuestran que las empresas que venden productos estandarizados tienen mayor éxito en las exportaciones.

Por otro lado, Leonidou et al. (2002) analizan en su trabajo seis factores a la hora de determinar la política sobre el precio de exportación: el método de fijación, la estrategia de precios, las condiciones de venta, la política de crédito, la moneda y la adaptabilidad. Obteniendo como conclusión que todos ellos influyen de forma significativa en la capacidad exportadora de la empresa excepto la moneda.

La política de promoción tiene una gran relevancia, puesto que al igual que debe producirse un bien diferenciado, sus características han de ser transmitidas a los consumidores de forma adecuada. Por eso, la mayoría de estudios determinan que es una de las actividades de marketing que más influyen en el éxito exportado. Concretamente, se ha demostrado que la publicidad, promoción de ventas, venta personal, ferias comerciales, visitas personales y adaptación de las promociones afectan en gran medida al proceso exportador de la empresa (Leonidou et al., 2002).

Finalmente, varios autores (p. ej. Anderson & Coughlan (1987) señalan que el grado de control de los canales de distribución y las tareas relacionadas con ésta es un factor determinante de los resultados de la empresa en sus exportaciones. En el caso de las pymes, podría decirse que estas tienen una mayor facilidad para controlar esos canales al tener un trato más directo y cercano con los clientes.

Una de las medidas más utilizadas en la literatura empírica de los recursos de Marketing ha sido el gasto en publicidad y marketing de las empresas sobre el total de ventas de la empresa (Moreno & Rodríguez, 1998; Ameur & Roig, 2003). Merino y Moreno (1996) demuestran que las empresas exportadoras tienen una mayor intensidad

publicitaria, medida como el cociente entre gasto en publicidad de las empresas sobre ventas. También numerosos trabajos empíricos afirman que la mayoría de las pymes con éxito tienen una clara orientación al cliente (p. ej. Baldacchino, 2002).

### **3.3.RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos de una empresa están formados tanto por el personal de la misma, el cual es un recurso tangible, como por el capital humano. Este último hace referencia a todos los conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas que poseen las personas y equipos que forman parte de la empresa, así como su capacidad para aprender (Huerta et al., 2004).

Desde el punto de vista de la literatura, la calidad y cantidad del capital humano puede permitir el desarrollo de ventajas competitivas basadas en la capacidad de flexibilidad y adaptación que reduzcan el coste de entrada en los mercados internacionales (Markides & Williamson, 1996). Además, aquellas empresas que cuenten con empleados mejor formados y con más conocimientos tendrán más facilidad para resolver los problemas derivados de la expansión internacional de la misma.

Cabe resaltar también que algunos autores como Wilkinson (1999), afirman que el tamaño pequeño de la empresa puede favorecer el desarrollo y gestión de los recursos humanos, al tener canales de comunicación más sencillos derivados de una estructura organizativa menos compleja, y una mayor motivación de los empleados al percibir los resultados del trabajo realizado con mayor facilidad.

Por eso, podemos concluir que la capacidad de las empresas para exportar aumentará a medida que aumenten sus recursos humanos, es decir, que estos influyen positivamente en el comportamiento exportador de una empresa. Para demostrar esto de forma empírica, se han utilizado distintas formas de medir esa correlación: el porcentaje de titulados superiores en plantilla (p. ej., Eusebio & Rialp, 2002; Wignaraja, 2008), el conocimiento de idiomas (p. ej., Dichtl et al., 1990; Ibeh, 2003) y las aptitudes de los directivos (p. ej., Reid, 1983; Escolano & Belso, 2001).

La evidencia empírica señala que cuanto mayor es el porcentaje de titulados en la empresa, mayor será la propensión exportadora. Así, Eusebio y Rialph (2002) sostienen

que las probabilidades de exportaciones en una empresa se incrementan cuando el grado de cualificación de la plantilla es mayor. En el caso de España, Merino (1998) también defiende que la cualificación de la plantilla es uno de los elementos explicativos de la salida al exterior de las empresas.

Desde el enfoque de recursos y capacidades la dirección de la empresa adquiere una gran importancia a la hora de tomar las decisiones relacionadas con su estrategia de crecimiento. Numerosos estudios han demostrado que el conocimiento de idiomas por parte de los directivos influye de forma positiva en la predisposición exportadora de las empresas (Dichtl et al., 1990; Leonidou et al., 1998).

En cuanto a las aptitudes de los directivos, diversos trabajos determinan una relación positiva entre su nivel de formación y la tendencia exportadora de la empresa (Reid, 1983). También muchos estudios indican que los exportadores tienen una actitud positiva hacia la exportación, perciben menores riesgos y mayores beneficios y oportunidades de crecimiento (Cavusgil, 1984; Escolano & Belso, 2001).

Podemos deducir, por lo tanto, la existencia de evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre estas variables y el comportamiento exportador de las empresas.

### **3.4. EXPERIENCIA**

Tradicionalmente en la literatura económica se ha distinguido entre los conceptos de experiencia organizacional, utilizando generalmente como medida la edad de la empresa (p. ej., Mintzberg, 1988; Autio et al., 2000; Wanga et al., 2015), y experiencia internacional (p. ej. Root, 1994; Johanson & Vahlne, 2003; Suárez & Álamo, 2005).

Cuando se dice que una empresa adquiere experiencia organizacional significa que con el paso del tiempo ha ido aumentando sus conocimientos relacionados con el mercado y los negocios, tiene un mayor número de recursos organizativos y los directivos han incrementando su experiencia, superando así las barreras que puede encontrarse al entrar en los mercados exteriores (Leonidou, 2000).

Por otro lado, la empresa que pretenda participar en mercados internacionales deberá desarrollar actividades más complejas, por lo que aquellas que tengan una

estructura organizativa más desarrollada lograrán satisfacer al mercado con mayor eficiencia. Además, incidirán en menores costes cuanto mayor sea su experiencia gracias a las economías de aprendizaje.

Aunque en un primer momento parece que la experiencia organizacional puede influir positivamente a la hora de internacionalizarse, existen bastantes estudios que demuestran que a medida que ésta aumenta disminuyen las probabilidades exportadoras de la empresa. Como Balabanis y Katsikea (2003), que consideran que las empresas con mayor experiencia organizativa son menos propensas a asumir el riesgo que llevan las exportaciones.

Tal y como se ha comentado previamente, una de las medidas más utilizadas de la experiencia organizativa es la edad de la empresa (Balabanis & Katsikea, 2003; Majocchi et al., 2005). Muchos trabajos empíricos asocian edad y capacidad exportadora de forma positiva (p.ej. Ali & Swiercz, 1991). Sin embargo, existen trabajos que demuestran que las empresas de mayor edad son más reacias a los cambios, algo inevitable al entrar en mercados exteriores, lo que les originaría algunas desventajas competitivas (Mintzberg, 1988). De la misma forma, empresas jóvenes, como las conocidas *born global*, nacen ya con una orientación internacional y una estructura organizativa adaptada a los mercados globales (Nassimbeni, 2001).

En base a estos estudios, se puede concluir que no hay consenso en la evidencia empírica en cuanto a la relación existente entre la experiencia organizacional de una empresa y su comportamiento en cuanto a las exportaciones.

En cuanto a la experiencia internacional, a medida que aumenta en una empresa, se producirá un incremento de los recursos destinados a las exportaciones, gracias a la adquisición de conocimientos y habilidades relacionados con los mercados internacionales. Asimismo se llevará a cabo una mejor identificación de las oportunidades de negocio que ofrecen y la reducción de la incertidumbre asociada al comportamiento exportador (Madsen, 1989; Katsikeas & Morgan, 1994). Esta experiencia es considerada como un recurso intangible de difícil imitación o adquisición en el mercado (Johanson & Vahlne, 2003).

Johanson y Vahlne (2003) también señalan que solo haciendo negocios en un país determinado es posible aprender cómo reaccionan los distintos grupos de interés allí

presentes (consumidores, intermediarios, competidores y autoridades públicas). De la misma manera que la presencia en el país le ayudará a crear vínculos con ellos y redes que fomenten las relaciones entre empresas, favoreciendo la exportación y disminuyendo las ventajas de ser extranjero.

Por otra parte, al incrementar el número de países en los que se opera, las empresas aprenden a diversificar mejor el riesgo y ven reducidos sus costes fijos relacionados con la internacionalización (publicidad, distribución, adaptación del producto,...) (Greenaway & Kneller, 2004). De la misma manera las empresas ofrecerán servicios o productos de menor precio o mayor calidad a sus clientes internacionales, lo que ayuda a la empresa a mejorar e incrementar su ventaja competitiva y su cuota de mercado (Hitt et al., 2006).

Además, la mayoría de los trabajos empíricos demuestran que existe una influencia positiva de la experiencia internacional en el comportamiento exportador, como los de Suárez y Álamo (2005) y Root (1994).

### **3.5.TAMAÑO**

Por último, el tamaño aparece en la literatura como uno de los aspectos más influyentes del comportamiento exportador de la empresa. No existe un concepto claro sobre el tamaño de una empresa. Algunos autores consideran el tamaño como el ritmo de crecimiento de las ventas (Aaby & Slater, 1989), e incluso otros lo relacionan con la cuota de mercado. Aunque la opinión más generalizada es que el tamaño actúa como un indicador de los recursos financieros de la empresa (Buckley, 1990; Woodcock et al., 1994).

En ese sentido, se considera que las grandes empresas poseen más recursos financieros y humanos y mayores economías de escala (Wagner, 1995). Características que pueden facilitar enormemente su expansión en los mercados internacionales (Leonidou, 1998). Numerosos estudios (p. ej. Reid, 1982) también sostienen que las grandes empresas realizan el proceso de exportación con mayor rapidez al poder dedicar más recursos a ese proceso e identificar mejor las oportunidades de negocio, consiguiendo además un mayor éxito en las etapas de exportación más avanzadas.

Muchos autores defienden que las empresas pequeñas tienen más dificultades para acceder a los recursos, por lo que las empresas de mayor tamaño tendrán más posibilidades de competir en mercados internacionales con éxito (Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993).

Sin embargo, Bonaccorsi (1992) indica que la exportación por sí sola no es un obstáculo para las empresas pequeñas, dado que esta forma de internacionalización es la que menos recursos exige con respecto a las demás.

Existen varios indicadores que han sido utilizados tradicionalmente en la literatura para medir el tamaño empresarial: el número de empleados (p. ej. Judge & Elenkov, 2005; Braojos et al., 2015; Wanga et al., 2015), las ventas (p. ej. Wagner, 1995) y los activos de la empresa (p. ej. Reid, 1982).

A pesar de que algunos estudios no encuentran evidencia de que el tamaño influya en la actividad exportadora de una empresa (p. ej. Bonaccorsi, 1992) o encuentran evidencia negativa (p.ej. Grisprud, 1990), la mayoría de los trabajos empíricos demuestran que cuanta mayor es la dimensión de la empresa, mayor es su capacidad para exportar. Mittelstaedt y Ward (2003) concluyen que existe una relación positiva y significativa entre el tamaño y la decisión de adoptar la exportación como estrategia de la empresa. Otros trabajos, como el Madrid y García (2004) y Majocchi et al. (2005), determinan que la actividad exportadora de una empresa aumenta cuando su tamaño es mayor.

## 4. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

España siempre ha sido uno de los principales productores de vino del mundo. Además, el sector del vino se ha convertido en los últimos años en uno de los más importantes para nuestro país gracias a la exportación. La globalización ha hecho que este mercado evolucione enormemente y en las últimas décadas se han podido observar una gran cantidad de cambios estructurales.

Durante este epígrafe realizaremos un análisis del sector. Primero, con una descripción del sector a nivel mundial, después realizaremos un análisis del mismo en nuestro país, para finalizar con una descripción a nivel regional.

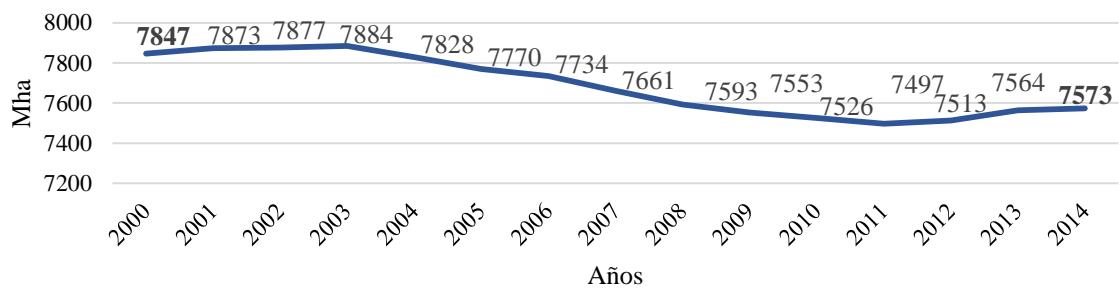
### 4.1. A NIVEL MUNDIAL

El sector vitivinícola ha sufrido una gran evolución a nivel global. A pesar de que la producción mundial ha disminuido, el consumo se ha incrementado mucho en las últimas décadas.

#### Superficie de viñedos

Según la Organización Internacional del Vino (OIV), desde el año 2000 la superficie vitícola en el mundo ha disminuido desde los 7.847 mha.<sup>1</sup> hasta los 7.573 mha., debido en gran parte a la disminución de los viñedos en España, Francia e Italia tras terminar el programa de arranque de la Unión Europea en 2011 (gráfico 1).

**Gráfico 1. Evolución de la superficie mundial de viñedo**

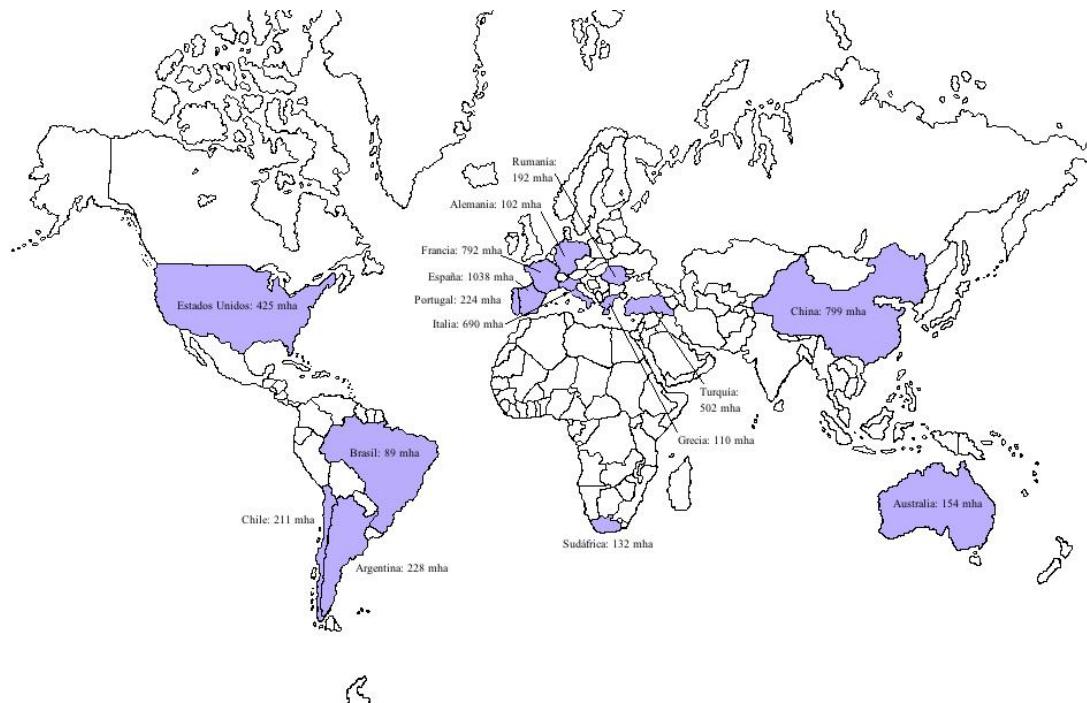


Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014 – Anexo I-

<sup>1</sup> mha.: miles de hectáreas

La reducción producida en los países europeos se ha visto compensada parcialmente por el aumento de los viñedos en China, Argentina y Chile, los cuales están adquiriendo mayor importancia a nivel mundial. Tal y como puede verse en el siguiente mapa (figura 1), en el que cinco países suman el 50% del total de viñedos mundiales.

**Figura 1. Mapa distribución mundial de viñedo**



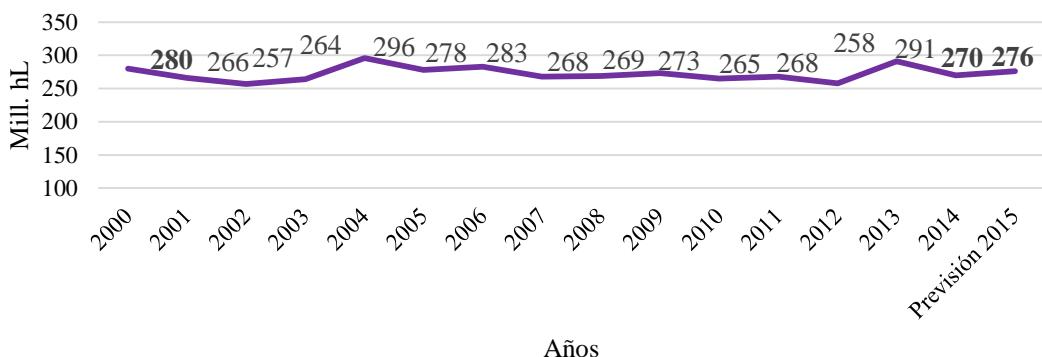
Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014

### Producción mundial

En cuanto a la producción de vino (gráfico 2), desde principios de siglo la producción media del vino se ha mantenido constante, aunque con algunos picos, como en 2004 cuando se llegaron a alcanzar los 296 Mill. hL<sup>2</sup> y en 2013 hasta los 291 Mill. hL.. Sin embargo, los últimos datos registrados reflejan una reducción de 21 Mill. hL entre los años 2013 y 2014. En este último, Francia fue el mayor productor de vino del mundo, seguido de Italia, España y Estados Unidos los cuales registraron una pequeña disminución en su producción, sumando entre todos ellos más del 50% de la producción mundial.

<sup>2</sup> Mill. hL.: millones de hectolitros

**Gráfico 2. Producción mundial de vino (excluyendo zumos y mostos)**



Fuente: elaboración propia, datos OIV 2015 –Anexo I-

Centrándonos en la Unión Europea (UE), la producción total de los países miembros (tabla 1) fue aproximadamente de 160 Mill. hL en 2014. Durante este año, la producción aumentó ligeramente en Francia, pasando de los 42 Mill. hL. a los 46,7 Mill. hL. También en Alemania se incrementó hasta los 9,2 Mill. hL. (0,8 Mill. hL. más que en 2013). Sin embargo, en Italia y España disminuyó en 9,3 Mill. hL. y en 7,1 Mill. hL. respectivamente.

En cuanto al resto de los países productores de la UE (Portugal, Rumanía, Grecia, Hungría y Austria), cuya producción es mucho menor, también sufrieron una pequeña caída.

Fuera de la Unión Europea (tabla 1), destacan Estados Unidos (EE.UU.) con una producción total de 22,3 Mill. hL. en 2014 (1,3 menos que en 2013). En América del Sur, resaltan Argentina, el cual ha sufrido una ligera mejora en su producción de 0,2 Mill. hL. (alcanzando el 5,63% de la producción mundial), Brasil, cuya producción se mantuvo constante en 2,7 Mill. hL. y Chile por el contrario vio disminuida su producción en 2,3 Mill. hL. (un 0,51% menos con respecto al 2013).

En Sudáfrica, su producción creció un poco, pasando de los 11 a los 11,3 Mill. hL. en 2014 (un 0,51% más que el año anterior). Por último, en Oceanía Australia y Nueva Zelanda sobresalen también en la producción mundial con 12 Mill. hL. y 3,2 Mill. hL. respectivamente.

A pesar de ello, las estimaciones realizadas para el 2015 muestran un incremento de la producción global hasta los 275,7 Mill. hL., un 2% más que en 2014.

**Tabla 1. Producción de vino mundial distribuida por países**

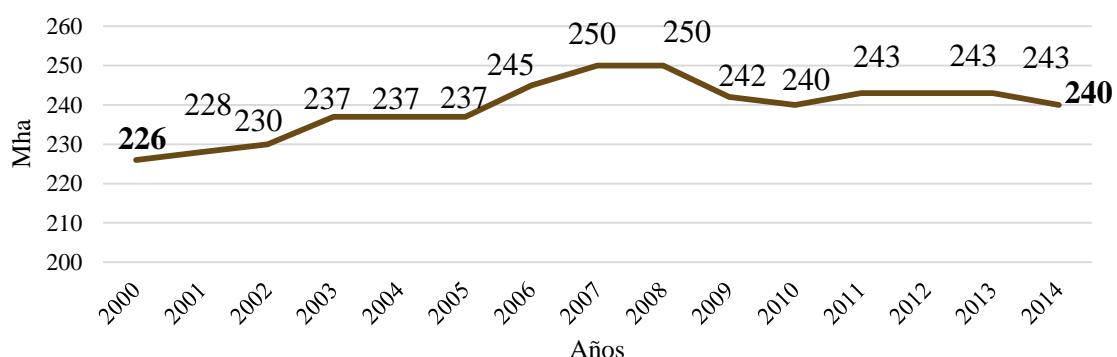
País	2013 (Mill.hL.)	% sobre el total	2014 (Mill.hL.)	% sobre el total
<b>Francia</b>	<b>42</b>	<b>14,43%</b>	<b>46,7</b>	<b>17,30%</b>
<b>Italia</b>	<b>54</b>	<b>18,56%</b>	<b>44,7</b>	<b>16,56%</b>
<b>España</b>	<b>45,3</b>	<b>15,57%</b>	<b>38,2</b>	<b>14,15%</b>
<b>EE.UU.</b>	<b>23,6</b>	<b>8,11%</b>	<b>22,3</b>	<b>8,26%</b>
Argentina	15	5,15%	15,2	5,63%
Australia	12,3	4,23%	12	4,44%
Sudáfrica	11	3,78%	11,3	4,19%
China	11,8	4,05%	11,2	4,15%
Chile	12,8	4,40%	10,5	3,89%
Alemania	8,4	2,89%	9,2	3,41%
Portugal	6,3	2,16%	6,2	2,30%
Rumanía	5,1	1,75%	3,7	1,37%
Nueva Zelanda	2,5	0,86%	3,2	1,19%
Grecia	3,3	1,13%	2,9	1,07%
Brasil	2,7	0,93%	2,7	1,00%
Hungría	2,7	0,93%	2,6	0,96%
Austria	2,4	0,82%	2	0,74%
Total Global OIV	291	100%	270	100%

Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014

### Consumo

Con respecto al consumo del vino (gráfico 3), durante el 2014 se consumieron alrededor de 240 Mill. hL. de vino. Desde el año 2000, se ha producido un incremento ininterrumpido del consumo, pero desde el comienzo de la crisis económica en el año 2008 esta cifra parece mantenerse estancada alrededor de los 240 Mill. hL..

**Gráfico 3. Evolución del consumo mundial del vino**



Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014 –Anexo I-

Principalmente, los cambios producidos en el consumo por países en los últimos años se deben al aumento en países de América del Norte y Asia. Al mismo tiempo que los países tradicionalmente consumidores de vino han visto reducida su cuota de mercado a nivel global (tabla 2).

**Tabla 2. Principales países consumidores de vino**

País	2013	2014	Variación en % 2014/2013	Puesto
<b>EE.UU.</b>	30,3	30,7	1,32%	<b>1</b>
<b>Francia</b>	27,8	27,5	-1,08%	<b>2</b>
<b>Italia</b>	21,8	20,4	-6,42%	<b>3</b>
<b>Alemania</b>	20,4	20,3	-0,49%	<b>4</b>
<b>China</b>	16,5	15,5	-6,06%	<b>5</b>
<b>Reino Unido</b>	12,7	12,6	-0,79%	<b>6</b>
<b>Argentina</b>	9,8	9,9	1,02%	<b>8</b>
<b>España</b>	10,4	9,9	-4,81%	<b>9</b>
<b>Rusia</b>	10,4	9,6	-7,69%	<b>10</b>
<b>Australia</b>	5,4	5,4	0,00%	<b>11</b>
<b>Portugal</b>	4,8	4,7	-2,08%	<b>12</b>
<b>Rumanía</b>	4,6	4,7	2,17%	<b>13</b>
<b>Sudáfrica</b>	3,7	4,0	8,11%	<b>14</b>
<b>Países Bajos</b>	3,5	3,4	-2,86%	<b>15</b>
<b>Grecia</b>	3,0	2,6	-13,33%	<b>16</b>
<b>Suecia</b>	2,4	2,5	4,17%	<b>17</b>
<b>Austria</b>	2,5	2,5	0,00%	<b>18</b>
<b>Hungría</b>	1,9	2,2	15,79%	<b>19</b>
<b>Dinamarca</b>	1,6	1,6	0,00%	<b>20</b>
<b>Resto del mundo</b>	49,5	49,0	-1,01%	
<b>Total a nivel mundial</b>	243,0	240,0	-1,23%	

Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014

### Comercio internacional

En base a los datos analizados hasta el momento, podemos clasificar los países en exportadores netos, es decir, aquellos cuyo ratio entre consumo y producción es superior a 100%, e importadores netos, los que tienen un ratio consumo/producción menor de 100%. Entre los primeros se encontrarían EE.UU, China, Alemania, Reino Unido y Rusia, los cuales cuentan con un importante mercado doméstico. Por el contrario, otros países tienden algo más a la exportación, como por ejemplo Francia, Argentina, Italia. Dentro de estos, también estarían los países cuyo principal mercado se

encuentra en el exterior, con una tendencia clara a la exportación, como es el caso de España, Australia y Nueva Zelanda.

Los últimos datos registrados sobre el comercio internacional dentro del mercado del vino se refieren al año 2014. Estos indican que el volumen total de exportaciones fue de 102,4 Mill. hL. y cuyo valor alcanzó los 25,6 millones de euros. Sin embargo, según estimaciones de la GTA y la OIV, en 2015 se habría alcanzado un volumen total de exportaciones de 104,3 Mill. hL. y un valor de 28.300 millones de euros. Todo ello podría significar un crecimiento de las exportaciones de vino tras su estancamiento en los últimos dos años.

En 2014, destacaron España, Francia e Italia a nivel mundial, cuyas exportaciones representan el 56,6% del total mundial y el valor de sus exportaciones alcanzó los 15.330 millones de euros (57% del valor del total de exportaciones en el mundo).

## **4.2. A NIVEL NACIONAL**

### Superficie vitícola

Las estimaciones más recientes del Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente (MAGRAMA), concluyen que la cifra de viñedos para el año 2015 ha sido de 954.659 has.<sup>3</sup> Estos representan el 14% del total mundial, de los cuales el 97,4% están destinados a la vinificación, un 2% a la uva de mesa, un 0,3% a la elaboración de pasas y el 0,3% restante a viveros. De esta forma, España continua en la cima mundial y representa casi un 30% de la superficie total destinada al cultivo de la vid en la UE.

Cabe destacar que la totalidad de las 17 comunidades autónomas tienen superficies de viñedos, y a pesar de que en España se trata de una superficie en descenso, en el año 2015 se ha producido un ligero aumento del +0,4%, según datos del MAGRAMA ha pasado de las 950.451 has. a las 954.659 has.

### Producción nacional

En cuanto a la producción española de vino y mosto, los últimos datos de la campaña del 2014/2015 del Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA) muestran un

---

<sup>3</sup> has.: hectáreas

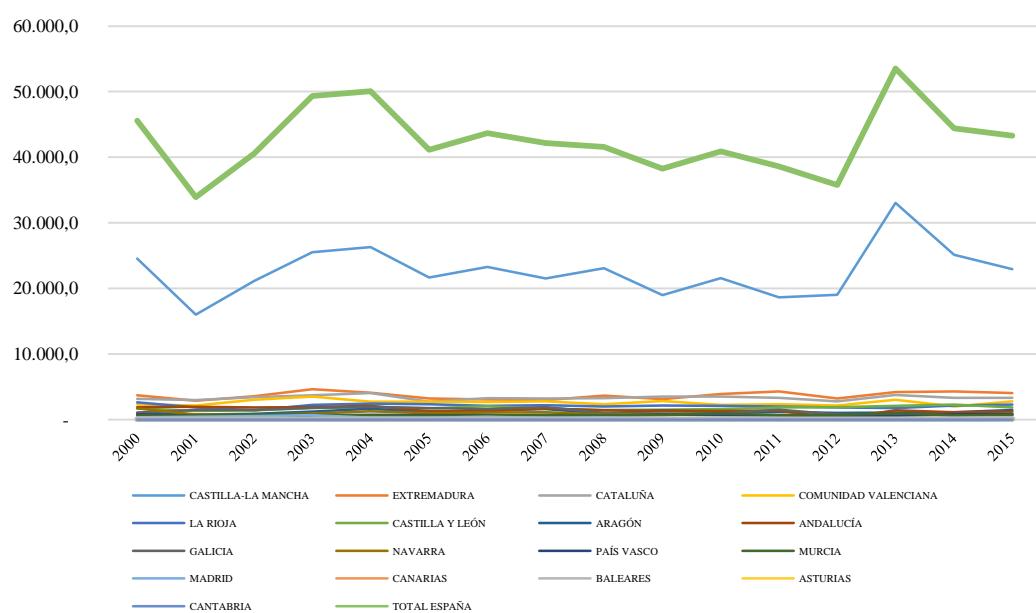
total de 43,4 Mill. hL., de los cuales 38,2 Mill. hL. corresponderían a vino y 5,2 Mill. hL. a mosto.

Esto ha supuesto un importante descenso con respecto a la campaña 2013/2014, más concretamente, un decremento del 17,4%, ya que en la anterior se alcanzó la cifra más elevada históricamente al superar los 52 Mill. hL., tras siete campañas rondando un volumen alrededor de los 40 millones de hectolitros.

Sin embargo, las últimas estimaciones realizadas por el MAGRAMA para la actual campaña 2015/2016, estiman una cifra inferior a la anterior campaña, ya que determinan una producción de 42 Mill. hL., de los cuales 37,2 serían de producción de vino y 4,8 de mosto.

Por comunidades autónomas, Castilla-La Mancha mantiene su liderazgo, produciendo el 56,6% de la campaña con un total de 24,6 Mill. hL en 2014. Aunque se prevé que esa cifra caiga ligeramente en un 8,7% en la campaña 2015/2016 (2,1 millones de hectolitros menos). El resto de comunidades han obtenido siempre una producción sustancialmente inferior, como puede apreciarse en el siguiente gráfico (gráfico 4).

**Gráfico 4. Evolución de la producción de vino por Comunidades Autónomas**



Fuente: elaboración propia, datos MAGRAMA 2016 –Anexo I-

De acuerdo a los últimos datos estudiados, el 51,1% de los vinos producidos serán tintos y rosados, y el 48,9% vinos blancos. En cuanto a las variedades más comunes de uva tinta son Tempranillo, Bobal, Garnacha Tinta y Monastrell, y de blanca son Airén, Pardina, Macabeo y Palomino.

### Consumo

Según datos del MAGRAMA, el valor total del vino consumido durante el año 2015 en España en ese año se situó en los 2595,78 millones de euros, y su volumen alcanzó un total de 523,17 millones de litros (tabla 3).

En cuanto al consumo en hogares, España no es un país sobresaliente a escala mundial. De acuerdo a los últimos datos registrados del 2015, los españoles destinan un 1,44% de su presupuesto en alimentación y bebidas a la compra de vino, lo que supone un gasto medio de 21,68 euros/persona/año.

Sin embargo, dentro de casa se consumen el 72% de los litros, pero su proporción en valor solo asciende a los 37,2%. Por tanto, al 28% restante que se consume fuera de los hogares le corresponde el 62,8% del valor, siendo este un porcentaje mucho mayor en términos de valor.

**Tabla 3. Consumo de vino en España durante el 2015**

	Volumen	Valor	Consumo per cápita
Dentro del hogar	376,60 Mill. L.	966,90 Mill. €	8,5 L/persona/año
Fuera del hogar	146,57 Mill. L.	1628,88 Mill. €	4,5 L/persona/año
Total	523,17 Mill. L.	2595,78 Mill. €	13,0 L/persona/año

Fuente: elaboración propia, datos MAGRAMA 2016

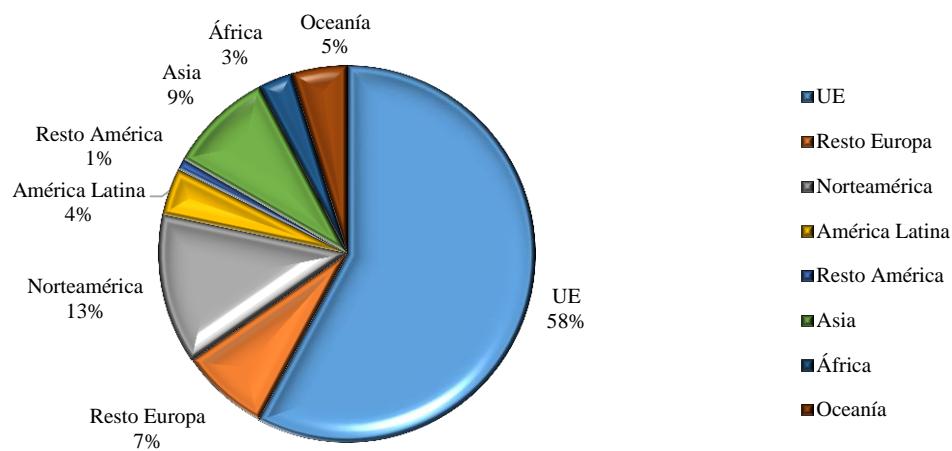
### Posición a nivel mundial

Las exportaciones del vino español comenzaron hace unos diez años, y durante la crisis, en vez de reducirse, se incrementaron las ventas en el exterior, llevando a nuestro país a situarse primero en exportación de vino a escala global en los últimos años.

Según datos proporcionados por GTA y el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), España fue el mayor exportador del mundo en el 2015 en volumen con un total 24 millones de hectolitros, manteniendo su liderazgo e incrementándose la cifra en 105,4 millones de litros con respecto al 2014. Sin embargo, el precio medio por litro

vendido disminuyó en -1,8% hasta los 1,09 euros/litro. Esto hace que se posicione como el tercero con respecto al valor total de sus exportaciones de 2.638,2 millones de euros, situándose por detrás de Francia e Italia, con 8.244 y 5.353 millones de euros respectivamente. En cuanto al volumen exportado, a España le sigue Italia, con un volumen algo menor (20 Mill. hL.) y con una cifra total bastante menor Francia (14 Mill. hL.) (gráfico 5).

**Gráfico 5. Destino de las exportaciones españolas en 2015**



Fuente: elaboración propia, datos ICEX 2016 -Anexo I-

Sin embargo, España no destaca por ser uno de los importadores más relevantes a nivel mundial, de acuerdo al OEMV en 2015 disminuyeron en un -3,5% en volumen, hasta los 46,7 millones de litros pero aumentaron en valor hasta los 173,7 millones de euros (+16,5% con respecto al 2014) y en precio medio un +20,7% más hasta los 3,72 euros/litro, siendo los principales proveedores de España de vino son Francia e Italia. Así, aumentan las compras de vinos con DOP envasados y espumosos pero caen las de vino DOP a granel (más económico).

#### *BALANZA COMERCIAL DEL PAÍS*

$$= \text{EXPORTACIONES}(X) - \text{IMPORTACIONES}(M)$$

En base a esto podemos concluir que la balanza comercial del vino en España para el año 2015 es positiva, con un resultado de 2.464, 3 millones de euros convirtiéndose en un sector relativamente importante para la balanza comercial de nuestro país.

Cabe destacar que 17 bodegas españolas se sitúan entre las 100 mejores del mundo, según la Asociación Mundial de Periodistas y Escritores de Vinos y Licores<sup>4</sup>, la cual ha realizado un ranking de las mejores sociedades vitivinícolas del mundo para el año 2014.

### Estructura del mercado español

Se estima que en nuestro país hay alrededor de 4.000 bodegas, generalmente de tamaño pequeño y capital de origen español, aunque también existen un gran número de cooperativas agrarias. Estas tienden a situar sus centros de producción en zonas diferentes, buscando diversificar la oferta y controlar más detalladamente la calidad de sus productos. Todas estas empresas conviven también con otras empresas de gran tamaño, con más de 100 millones de facturación, como Freixenet, Codorniú y Grupo Domecq Bodegas.

España es un país que cuenta con 90 Denominaciones de Origen Protegida (DOP), las cuales se caracterizan por ser zonas de producción de vinos de gran calidad a las que, siguiendo un modelo europeo de producción, se les exige un control muy estricto sobre la calidad, la cantidad producida y las prácticas enológicas de cada zona. Además, tiene 41 zonas con Indicación Geográfica Protegida (Vinos IGP), como Jerez-Xérès-Sherry, manzanilla de San Lúcar de Barrameda, Rioja, Cariñena y Penedés.

Según datos del MAGRAMA, para el periodo 2014/2015 existen en España 4.052 empresas de la industria alimentaria dedicadas al vino. Estas han dado ocupación a un total de 24.793 personas durante el 2014, incrementándose así un 1,3% con respecto al año anterior.

## **4.3. A NIVEL REGIONAL**

Aragón es una comunidad con una larga tradición vinícola, y en la que el subsector del vino tiene una gran relevancia dentro de su industria agroalimentaria.

---

<sup>4</sup> [http://www.wawwj.com/2014/\\_EN/ran\\_winery.php](http://www.wawwj.com/2014/_EN/ran_winery.php)

Según los últimos datos registrados por el Gobierno de Aragón, la superficie de viñedos en nuestra comunidad se ha visto disminuida en un 3,5% con respecto al año anterior hasta las 35.051 hectáreas en 2015.

La producción de la vid también se ha reducido a las 168.750 toneladas (-2,4% menos que en 2014), lo que junto al decremento del precio en un -29,9% hasta los 28,4 euros/kilo, ha ocasionado una Producción Final Agraria mucho menor en el último año, pasando de los 70.058.520 euros del 2014 a los 47.918.475 euros en 2015 (tabla 4).

**Tabla 4. Superficie y producción del viñedo en Aragón**

	2014	2015	Variación en % 2015/2014
Superficie (ha)	36.317	35.051	-3,5%
Producción (t)	172.984	168.750	-2,4%
Precio (€/100 kg.)	40,5	28,4	-29,9%
PFA (€)	70.058.520,00	47.918.475,00	-31,6%

Fuente: elaboración propia, datos Gobierno de Aragón 2015

Aragón cuenta actualmente con cinco Denominaciones de Origen<sup>5</sup>: Calatayud, Campo de Borja, Cariñena, Somontano, Cava (pluricomunitaria) y Aylés, tradicionalmente conocida como “Vino de Pago”. Además, tiene seis designaciones de Vinos IGP o “Vinos de la Tierra”: Bajo Aragón, Ribera del Gállego-Cinco Villas, Ribera del Jiloca, Valdejalón, Valle del Cinca y Ribera del Queiles (compartida con Navarra).

Los requisitos para ambos tipos de protección aparecen en el Reglamento (CE) 1234/2007 todavía vigente y se encuentran recogidos en la siguiente tabla (tabla 5).

---

<sup>5</sup> De acuerdo al Reglamento (CE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de Noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios, un Denominación de Origen Protegida se define como: “Un nombre que identifica un producto:

- Originario de un lugar determinado, una región, o excepcionalmente, un país,
- Cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él, y
- Cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida”

En cuanto a una IGP se refiere como: “Un nombre que identifica un producto:

- Originario de un lugar determinado, una región o un país,
- Que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda esencialmente atribuirse a su origen geográfico, y
- De cuyas fases de producción, al menos una tenga lugar en la zona geográfica definida.”

**Tabla 5. Diferencias Vinos con D.O.P. y vinos con I.G.P**

VINOS con DOP	VINOS con IGP
Su calidad y características son esencialmente o exclusivamente debidas a su origen geográfico, con sus factores humanos y culturales inherentes.	Posee una calidad, reputación u otras características específicas atribuibles a su origen geográfico.
100% de las uvas proceden exclusivamente de la zona geográfica de producción.	Al menos el 85% de las uvas procede exclusivamente de la zona geográfica.
Su elaboración tiene lugar dentro de la zona geográfica.	Su elaboración tiene lugar en el área geográfica.
Se obtiene de variedades vínicas pertenecientes a <i>Vitis vinifera</i> .	Se obtiene de variedades vínicas pertenecientes a <i>Vitis vinifera</i> y otras especies del género <i>Vitis</i> .

Fuente: elaboración propia, a partir del Reglamento (CE) 1234/2007

### Denominación de Origen Protegida Calatayud

Según datos oficiales del MAGRAMA, la D.O. Calatayud alberga un total de 46 municipios de la comarca Comunidad de Calatayud, en la provincia de Zaragoza. En la campaña de 2014/2015 contaba con una superficie inscrita en su Consejo Regulador de 3.470 hectáreas, 850 viticultores, y 16 bodegas inscritas, de las cuales 3 eran no embotelladoras y 13 embotelladoras.

El clima se caracteriza por ser continental, con inviernos fríos y veranos calurosos. Al ser una zona atravesada por numerosos afluentes del río Ebro, como el Jalón y el Jiloca, los viñedos se sitúan en las laderas de las sierras con terrenos ondulantes y suelos pedregosos, muy pobres en nutrientes y ricos en caliza. Se encuentran a una altitud entre los 550 y los 1.040 metros. Esta altitud unido a las condiciones climatológicas retrasan la maduración de la uva y pueden provocar que la vendimia se alargue desde finales de septiembre hasta mediados de noviembre.

Según datos del MAGRAMA, su producción total de vino ha alcanzado los 785.745 hectolitros en el año 2015, como resultado de un aumento constante durante los últimos años. Se cultivan múltiples variedades de uva, pero la más importante es Garnacha tinta, entre otras tintas como Tempranillo, Syrah, Merlot y Monastrell, las cuales representan el 92% de la superficie de viñedo. También se cultivan uvas blancas, entre las que destacan Viura, Garnacha blanca, Chardonnay y Sauvignon Blanc, que solo representan un 8% de la superficie.

La Garnacha ocupa un 54% de la superficie total de la D.O.P. (1.730 has.). Entre las tintas predominan, después de esta, Tempranillo con 672 has. (21% del total), Syrah con 224 has.(7% del total). Dentro de las blancas, Viura es la más relevante, con un 8% del total de la superficie de la D.O.P. Calatayud (256 has.).

Destacan los vinos bajo el distintivo “Calatayud Superior”, para cuya elaboración se utiliza Garnacha tinta de viñedos con más de 50 años de edad.

En cuanto a su comercialización, casi el 50% de su producción se destina a la exportación, siendo sus principales países de destino en los últimos años Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda y Japón.

#### Denominación de Origen Protegida Campo de Borja

Esta denominación de origen se localiza en la comarca del Campo de Borja en la provincia de Zaragoza y se extiende por 16 municipios, entre las montañas del Sistema Ibérico y el Valle del Ebro. La superficie total de viñedos pertenecientes a la D.O. alcanzó en 2015 las 6.809 has., según datos del MAGRAMA, con 1.151 viticultores y un total de 18 bodegas, 12 de ellas embotelladoras y 6 no embotelladoras.

El clima de la zona es muy continental, con un viento frío y seco en invierno y un verano típicamente mediterráneo. El relieve es una sucesión de altiplanos entre los 350 y 700 metros, muy próximos al Moncayo, el cual influye de forma significativa en la elaboración de los vinos. Los viñedos se cultivan en suelos de terraza, generalmente calizos, con buen drenaje, niveles medios de materia orgánica y ricos en nutrientes, siendo muy favorables para la producción del vino.

Los últimos datos oficiales muestran los resultados de la campaña 2014/2015, en la que se han obtenido un total de 180.051 hectolitros de vino. Dentro de esta Denominación de Origen se elaboran vinos blancos, rosados tintos jóvenes, crianzas, reservas, grandes reservas, cavas de gran tradición y vinos de licor.

Los variedades más destacadas de uva blanca son Macabeo, Moscatel y Chardonnay. En uva tinta, la más destacada es la garnacha, siendo esta la predominante al ocupar un 54,25% de la extensión total de viñedos de la D.O. (3.694,58 hectáreas), aunque también se cultivan otras variedades como Tempranillo, Cabernet, Merlot, Syrah, y Mazuela, ordenadas según su grado de presencia en la zona. La producción de

vinos tintos en este último año representó aproximadamente el 94,48% del total mientras que la blanca sólo representó el 5,52%.

La comercialización de sus vinos se produce principalmente fuera de nuestro país, de forma que la exportación supone un 67% de sus ventas. Los países a los que más exporta son: Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, Canadá, Alemania y Japón.

#### Denominación de Origen Protegida Cariñena

La Denominación de Origen Cariñena cuenta con una larga tradición vinícola y se encuentra situada en la comarca de Cariñena, provincia de Zaragoza, e incluye un total de 14 municipios. Sus viñedos se extienden a lo largo de 14.459 hectáreas, según datos del MAGRAMA, y cuenta con 1.587 viticultores. Las bodegas inscritas a la D.O.P. en la actualidad son 34, 10 no embotelladoras y 24 embotelladoras.

Esta denominación es posiblemente la más conocida tanto a nivel nacional, puesto que es la quinta D.O. por volumen de producción en España, como global, llegando a suponer un 5,5% sobre el total del vino español comercializado en el exterior, lo que hace que sea la cuarta Denominación de Origen de nuestro país con mayor presencia en el comercio exterior.

El clima de la zona es similar al de las denominaciones anteriores, muy continentalizado con bajas precipitaciones y la presencia del “cierzo”, viento característico del Valle del Ebro. Los viñedos se sitúan entre los 400 y los 800 metros y los suelos son bastante pobres, en algunas partes de arcilla y en otras aluviales, por la sedimentación de los ríos que confluyen en la zona.

La producción de la campaña de vino del 2014/2015 se cifró en 568.765 hectolitros. Dentro de la D.O.P. Cariñena, están contempladas una gran variedad de vinos. Los que tienen mayor tradición son los tintos, elaborados a partir de la Garnacha tinta, Tempranillo, Cariñena, Mazuela, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Juan Ibañez y Vidadillo. En cuanto a los vinos blancos, destacan las siguientes variedades: Macabeo, Viura, Garnacha Blanca, Parellada, Moscatel de Alejandría y Chardonnay.

El vino tinto es la variedad más comercializada, llegando a suponer un 90% de las ventas, seguido del vino blanco, cuya comercialización representa el 6,6% del total, y el

vino rosado (2,9%). También comercializan vinos de licor, naturalmente dulce y espumosos, pero sin apenas representación sobre su total de ventas.

El 71% de las ventas se comercializaron en el exterior, mientras sólo el 29% se vendieron en el mercado doméstico. Los principales países importadores del vino de la D.O.P. son Alemania, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, China y Rusia.

#### Denominación de Origen Protegida Somontano

Esta denominación de origen es la única ubicada en la provincia de Huesca. Situado en el Somontano de Barbastro, se extiende por un total de 43 municipios. La D.O.P. cuenta con 423 viticultores y 30 bodegas embotelladoras inscritas.

El clima se caracteriza por inviernos fríos y veranos calurosos con cambios bruscos en primavera y otoño. Los suelos sobre los que se asientan los viñedos son suelos calizos de materiales blancos y en buenas condiciones pero de escasa fertilidad. Los relieves de la zona abarcan sierras, somontano y llanura, a lo largo de los cuales se sitúan los viñedos en 4.175 has. (datos del MAGRAMA 2014/2015).

La producción de vino en la campaña 2014/2015, según los últimos datos registrados del MAGRAMA, alcanzó los 105.119 hectolitros de vino, principalmente tinto, blanco y rosado, ordenados por cifra de ventas.

Las principales variedades de uva que se cultivan en la zona son tintas: Cabernet-Sauvignon, que ocupa alrededor del 28% de la extensión total (unas 1.000 has.), Merlot (20% de la superficie total), Tempranillo (13% del total), Garnacha tinta, Syrah, Moristel, Pinot Noir y Parraleta, pero estas últimas representan pequeños porcentajes sobre el total. Con respecto a las variedades de uva blanca, Chardonnay es la predominante, ocupando un 13% de la superficie total, seguida de Gewürztraminer, Macabeo, Sauvignon Blanc, Garnacha Blanca, Riesling y Alcañón, toda ellas con un porcentaje mucho menor.

En la última campaña, aproximadamente el 76% de la producción se destinó a la venta en mercados exteriores, quedándose solo el 24% restantes dentro del mercado doméstico. Los principales países en los que comercializa dentro de la Unión Europea son Alemania, Holanda y Bélgica, y fuera de la UE, Rusia y México.

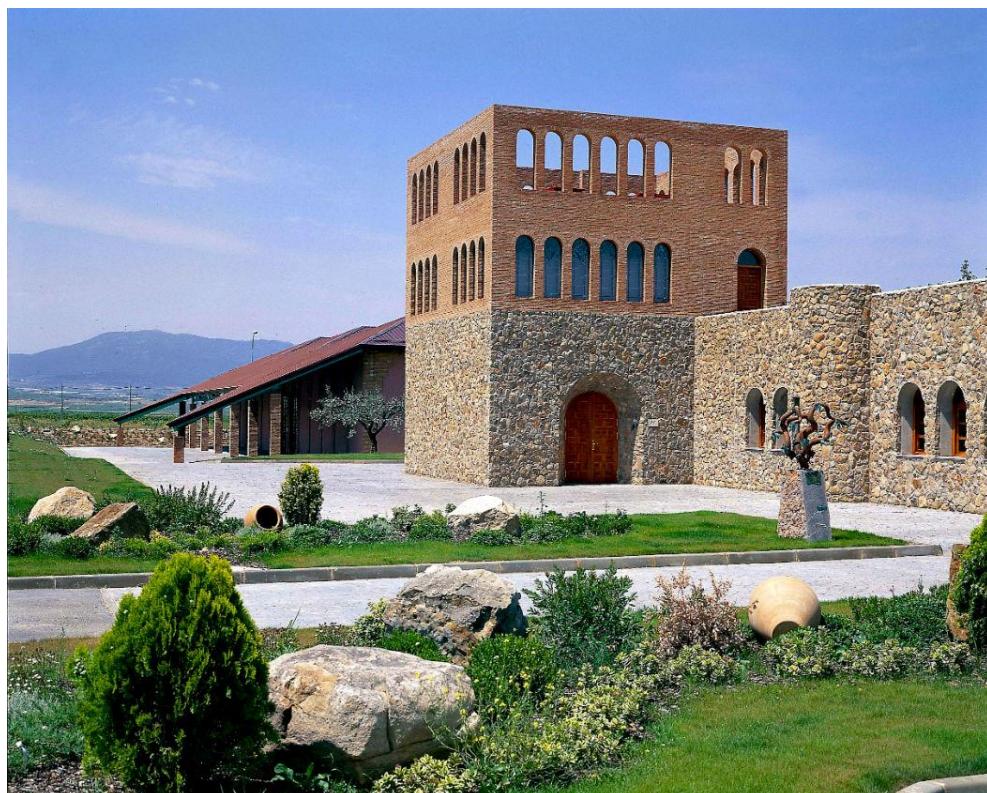
## **5. CASO PRÁCTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA BODEGA GRANDES VINOS Y VIÑEDOS**

### **5.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **5.1.1. Historia y situación actual**

Como se ha explicado en el análisis descriptivo, la historia de la Comarca de Cariñena siempre ha estado ligada al vino. Actualmente cuenta con la D.O.P. más importante de nuestra comunidad autónoma y una de las principales a nivel nacional.

**Figura 2. Bodega Grandes Vinos y Viñedos**



Fuente: <http://www.grandesvinos.com>

Situada en Cariñena, Grandes Vinos y Viñedos S.A. es la mayor bodega de la comunidad aragonesa, que surgió por la unión de cinco cooperativas inscritas en la D.O. Cariñena en el año 1997, con el fin de canalizar mejor sus ventas y desarrollar un modelo empresarial innovador en el sector. Todo ello con el impulso del Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento, y las cajas de ahorro Multicaja (actualmente Bantierra) e Ibercaja.

Las cooperativas que se asociaron fueron constituidas entre los años 1950 y 1967 en diferentes municipios de la Comarca de Cariñena. Siendo estas las Cooperativas de Nuestra Señora del Pilar de Villanueva de Huerva, San Roque de Alfamén, San José de Aguarón, San Bernabé de Cosuenda y la Sociedad Agraria de Transformación de Cariñena.

La Bodega cuenta con más de 4.300 hectáreas de viñedo propio, que se extienden en los 14 municipios de la Comarca del Campo de Cariñena a los pies de las sierras ibéricas de Algairén y Pecos, entre los ríos Huerva y Jalón, a una altitud entre los 320 y 850 metros.

La misión de la empresa es hacer sostenible y rentable el cultivo de la vid en Cariñena, siguiendo como estrategia de crecimiento la exportación y colocando al cliente como prioridad principal. Sus pilares básicos son la calidad, la innovación y el compromiso con el entorno y el medio ambiente, teniendo muy presente la modernidad en los nuevos sistemas de trabajo y el control exhaustivo de todos los procesos de elaboración del vino.

Otro de sus objetivos es crear valor añadido a sus grupos de interés, entre los que están las 700 familias de viticultores que pertenecen a las cinco Cooperativas, que llevan generaciones trabajando en el cultivo de la vid. De esta forma, se configura el Consejo de Administración como órgano principal de gobierno de la sociedad anónima.

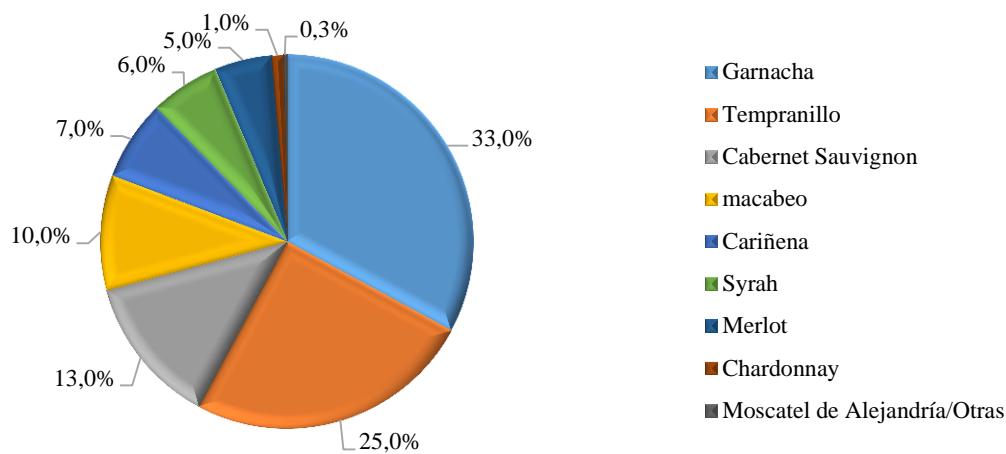
Desde el principio, la bodega tuvo claro que sus mercados estaban fuera de España, utilizando la exportación como estrategia de internacionalización. Así, comenzaron a vender el 15% en mercados exteriores, y año a año fueron incrementando paulatinamente las exportaciones hasta exportar en el último alrededor del 75% de la producción.

En el año 2002, se inauguraron las nuevas instalaciones de la bodega, de más de 60.000 m<sup>2</sup> y dotadas de la última tecnología disponible. Esto último ha permitido a la empresa unir la nueva tecnología con la tradición milenaria de la zona, así como gestionar por completo el ciclo competitivo del cultivo de la vid y la comercialización de los vinos.

Los vinos de la bodega se elaboran a partir de las variedades de uva tinta Garnacha, Tempranillo, Cariñena (variedad de uva autóctona), Merlot, Syrah y

Cabernet Sauvignon; y las variedades de uva blanca Macabeo y Chardonnay (gráfico 6). La edad media de los viñedos es de 25 años, aunque cabe destacar que el 30% de la Garnacha tiene más de 40 años. La representación de las distintas variedades sobre la superficie total de viñedos de la bodega puede observarse de una forma más clara en el siguiente gráfico (gráfico 6).

**Gráfico 6. Variedades de uva cultivadas en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

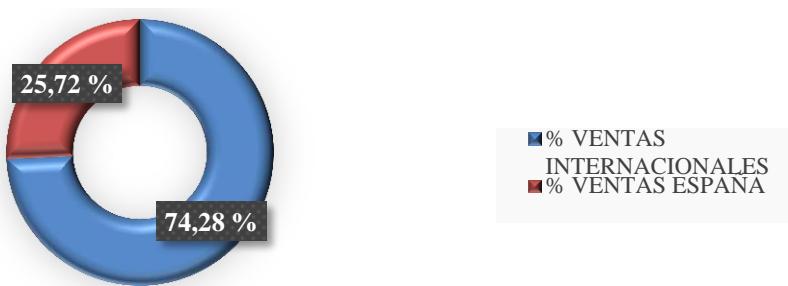


Fuente: elaboración propia, datos <http://www.grandesvinos.com>

### 5.1.2. Producción y exportación

Desde su constitución, la bodega ha ido incrementando su producción año a año hasta llegar a agrupar un tercio de la producción total de la Denominación de Origen Cariñena. El promedio de ventas de la bodega en los últimos años ha sido de 20 millones de botellas y su facturación se ha situado entre los 25 y los 30 millones de euros. Además, este último año solo el 25,72% son ventas en el mercado doméstico, mientras el 74,28% constituyen las ventas en mercados extranjeros (gráfico 7).

**Gráfico 7. Porcentaje de ventas por mercado de destino de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos en 2015**

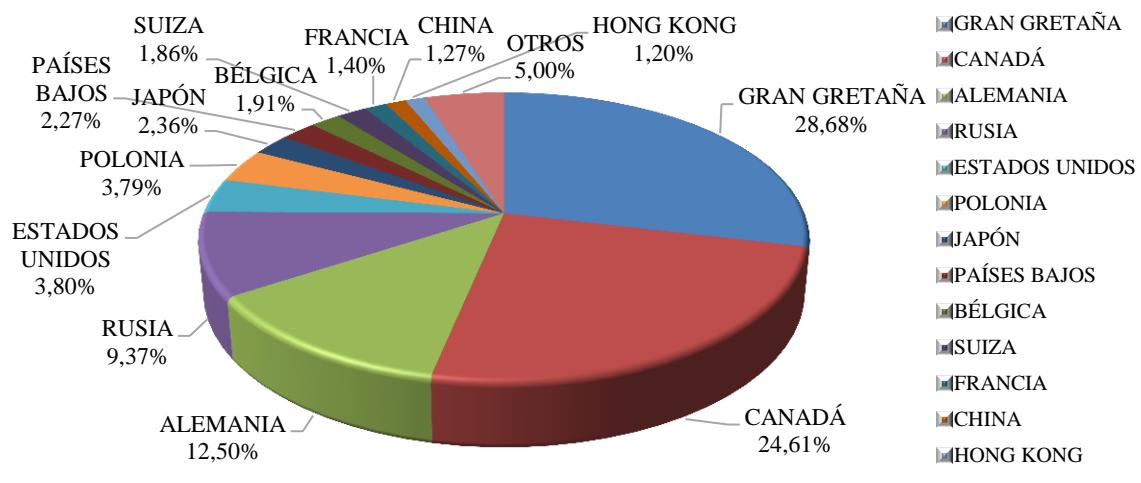


Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por la Bodega Grandes Vinos y Viñedos –Anexo III–

Este gráfico muestra la gran relevancia que han adquirido las exportaciones para la bodega, al ser la estrategia elegida para la comercialización de sus productos en otros países. Desde su creación, el porcentaje exportado se ha ido incrementando cada año entre el 5 y el 20% sobre las ventas totales, hasta llegar a suponer durante el 2015 casi el 75% de éstas.

La Bodega de Grandes Vinos y Viñedos ha exportado este último año a un total de 39 países. Entre ellos, destaca Reino Unido, en el que se produjeron el 28,68% de las ventas en el exterior, Canadá, que representa el 24,61% las exportaciones, Alemania, con un 12,50%, y Rusia, que va ganando importancia y en el cual se vendieron el 9,37% del total de exportaciones de la empresa, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico (gráfico 8).

**Gráfico 8. Principales destinos de exportación de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos en 2015**



Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por Bodega Grandes Vinos y Viñedos 2015–Anexo III–

El proceso de internacionalización de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos comenzó al año siguiente de su constitución. El primer país al que exportó fue Alemania, puesto que era el país más próximo con un alto nivel de consumo vitivinícola. Durante ese año, dedicaron todos sus recursos a establecerse en ese mercado. Al año siguiente, decidió comenzar a exportar a Suiza, por su proximidad. Despues a otros países europeos, y posteriormente a otros más alejados, repitiendo anualmente este proceso de forma secuencial y priorizando siempre el orden en función de los recursos disponibles y de la situación del mercado al que se dirigían. De esta manera ha llegado a operar en la actualidad en un total de 42 países, según datos de la empresa.

Cabe destacar que en los últimos años se han potenciado mucho las exportaciones a países asiáticos y del continente americano. Con respecto a los primeros, formaron un consorcio en el año 2007 con otras empresas de la zona de Cariñena con el fin de ampliar recursos y establecer un plan de internacionalización y exportación conjunto, todo ello bajo la denominación Citron Food & Wine.

En cuanto a América, en 2014 decidieron desarrollar un plan de marketing, denominado 360° The Next Great Grape, en colaboración con otras tres grandes bodegas de la D.O.P. Cariñena con el objetivo de posicionar los vinos de la región en el mercado americano<sup>6</sup>.

## **5.2. APLICACIÓN EMPÍRICA DEL ENFOQUE DE RECURSOS Y CAPACIDADES A LA BODEGA GRANDES VINOS Y VIÑEDOS**

A lo largo del siguiente apartado, analizaremos en qué medida han influido los recursos explicados en el marco teórico para la Bodega Grandes Vinos y Viñedos. Como ya se ha explicado previamente, según el Enfoque de Recursos y Capacidades - the Resource-Based View-, el hecho de que una pyme disponga de estos recursos influye de manera significativa en su capacidad exportadora.

---

<sup>6</sup> [http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/la-cronica-del-campo-de-carinena/garnacha-carinena-irrumpe-eeuu\\_1044666.html](http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/la-cronica-del-campo-de-carinena/garnacha-carinena-irrumpe-eeuu_1044666.html)

### **5.2.1. Recursos tecnológicos en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

En el caso de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, los recursos tecnológicos han tenido una gran importancia desde su constitución, apoyándose en ellos para conseguir el éxito en su internacionalización. Además, les han permitido producir un vino de mayor calidad, sirviéndoles esto como elemento diferenciador de la competencia a la hora de introducirse en nuevos mercados.

La mecanización del proceso de recogida de la uva les ha permitido realizar la recolección a primeras horas de la mañana, consiguiendo que la uva se conserve a la temperatura ideal y evitando que fermente de camino a la bodega. En la actualidad cuentan ya con el 40% del viñedo preparado para la vendimia mecánica.

Recientemente, ha realizado también un proyecto de realidad virtual denominado “Hiperexperiencia GRANDES VINOS. De Cariñena al Mundo”, buscando posicionarse como una empresa innovadora ante clientes y distribuidores.

En cuanto a los indicadores más utilizados para medir la influencia de los recursos tecnológicos en las exportaciones, podemos destacar que la bodega destina el 5% de su facturación anual a innovar. La bodega cuenta además con un Sistema de Gestión de la Innovación y un comité de Innovación. Cada una de las marcas cuenta con su propio departamento de I+D+i<sup>7</sup>, formado por una o dos personas, que trabajan en colaboración con empresas especializadas o centros de investigación dependiendo del proyecto.

La empresa, en 2014, registra en sus cuentas anuales un total de 36.387 euros (0,15% con respecto a su facturación anual) en materia de patentes, licencias, marcas y similares, lo que significa que la empresa le da una importancia relativa a la posesión de patentes en relación al porcentaje de facturación total destinado a las innovaciones.

Uno de los principios básicos de la filosofía de la empresa es la innovación, por eso tratan de innovar continuamente en sus productos y procesos, lo que les permite también incrementar sus ventas en el exterior.

En cuanto a sus innovaciones en producto, gran parte de su éxito se debe a los cambios que han llevado a cabo en el diseño de sus productos, así como en el lanzamiento de nuevos.

---

<sup>7</sup> I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación

El último producto innovador que han introducido en el mercado se llama IGLUP, el cual consiste en un botellín de 20 centilitros de vino blanco o rosado que debe beberse muy frío y con una baja graduación alcohólica. Este comenzó a comercializarse en octubre de 2015 y ya ha sido reconocido con un Accesit a la Innovación en el XXX Salón de Gourmets celebrado en abril de 2016 en Madrid, seleccionado entre más de 1.000 productos innovadores.

**Figura 3. "IGLUP"**



Dentro de las innovaciones en sus métodos productivos, cabe destacar el proyecto Sost-Wine realizado en colaboración con el Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA), mediante el cual se ha desarrollado un Sistema de Ultrasonidos No Invasivo (SUNI) que evalúa las necesidades hídricas de la vid y ajusta el riego en función del resultado. Este ha permitido a la Bodega optimizar el riego del cultivo de la vid y mantener o incluso incrementar la calidad de sus vinos.

En la línea de reducir el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, ha desarrollado técnicas de Confusión Sexual para controlar la polilla del racimo sin el uso de insecticidas.

También, entre 2015 y 2017, está llevando a cabo un proyecto denominado “Selección Clonal de Cariñena en Cariñena. Mejora cualitativa y Resistencia a Enfermedades” realizado en colaboración con el vivero Vitis Navarra y el Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino (formado por el CSIC, la Universidad de La Rioja y el Gobierno de La Rioja). Todo ello, con el objetivo de producir clones de la variedad Cariñena resistentes al oídio, al cual esta variedad es muy sensible, esperando poder producir vinos de mejor calidad.

Podemos decir que todos estos recursos tecnológicos le han permitido realizar un proceso de exportación con éxito y tomar la decisión de incorporarse constantemente a nuevos mercados, llevando consigo un vino de gran calidad que les permite diferenciarse y desarrollar nuevas técnicas para protegerse de la potencial competencia que pudieran encontrarse en los mercados exteriores.

### **5.2.2. Recursos de marketing en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

En cuanto a los recursos de marketing, la Bodega Grandes Vinos y Viñedos se ha servido de ellos para renovar la imagen de las cooperativas que la forman y que llevaban muchos años comercializando sus productos, con el fin de dirigirse a nuevos segmentos de mercado, fundamentalmente internacionales.

La bodega ha tratado de mejorar adaptando sus productos y sus actividades a las necesidades del mercado de consumo a través de las cuatro variables más importantes del marketing mix.

Con respecto al producto, Grandes Vinos y Viñedos ha intentado lanzar nuevos productos al mercado desde su constitución. Pero también otra de sus principales vías de mejora de esta variable ha sido la renovación de sus productos ya existentes, tanto a nivel técnico como en su apariencia exterior.

Como es el caso de “Beso de Vino”, esta gama de productos fue creada con el objetivo de reforzar su posicionamiento en el mercado exterior al otorgarle una estética más actual y atractiva, puesto que el *packaging* se realizó en colaboración con la firma de diseño Kukuxumusu. El primer país en el que se comercializó fue Estados Unidos pero gracias al éxito que cosechó pronto se introdujo también en otros países así como en determinados puntos del territorio nacional.

En cuanto a los precios, la empresa ha tratado siempre de establecer precios competitivos dentro del mercado globalizado pero lo suficientemente elevados para que transmitan una imagen de calidad.

Con respecto a la promoción de sus vinos, esta ha sido uno de las herramientas más utilizadas por la empresa para introducirse en nuevos mercados y enfocar sus ventas a la exportación. La bodega acostumbra a asistir a ferias del sector y a generar experiencias que motiven al consumidor a comprar sus productos mediante la publicidad y promoción de ventas.

**Figura 4. "Beso de Vino"**



Constantemente asisten a ferias comerciales relacionadas con el sector y en las que pueden potenciar sus ventas, como FITUR 2016, celebrada en enero de este año y en la que realizaron una degustación de sus vinos y de su novedoso producto “Besos de Aragón”, unos bombones elaborados en colaboración con Pastelería La Tolosana. Además, ha sido el patrocinador de la última edición celebrada del Red Dot Design Adwards, vinculando así la Bodega con el diseño. Entre las ferias asistidas a lo largo del año pasado destaca FENAVIN, una feria bianual internacional con más de 5.000 compradores de 65 países diferentes.

También en 2016, Monasterio de Viñas, una de sus principales gamas de productos, se ha convertido en el vino oficial de la novedosa serie de televisión “La Embajada”, el cual les ha permitido vincular su firma con el ámbito de la diplomacia internacional, reforzando su carácter exportador.

En cuanto a la distribución de sus productos, la bodega ha intentado adaptar desde el principio sus canales de distribución a los mercados internacionales. Para ello, cuentan con un importador en cada país de destino que se encarga de comercializar una de sus marcas, de forma que entre todas las marcas propiedad de la empresa no se hagan competencia. Sin embargo, para venta en grandes superficies extranjeras, como Tesco en el caso de Reino Unido, la bodega prefiere vender directamente sus productos al distribuidor para que este lo ponga de venta al público en sus establecimientos.

Todas estas iniciativas suponen un gasto total en marketing para la bodega que se corresponde con el 5% de su facturación total. Por lo que podemos decir, que estos han influido enormemente en su capacidad exportadora y en el logro de sus objetivos en los mercados internacionales.

### **5.2.3. Recursos humanos en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

Los recursos humanos sirvieron a la empresa como principal fuente de conocimiento para iniciar su proceso de internacionalización y lograr el éxito en sus exportaciones en el mercado exterior.

Según el director general de la bodega, la plantilla de la misma se ha ido contratando en base a la idea de exportar, tratando de contratar personal que tuviese una

visión global del negocio y que colaborase en la consecución del proceso exportador. Para ello, por ejemplo, decidieron contratar un enólogo chileno, que tuviese esa mentalidad y pudiese transmitir sus conocimiento sobre el mercado global del vino a la empresa.

En el caso de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, en 2014 contaba con un equipo de 69 personas, de los cuales 37 eran trabajadores altamente cualificados, lo que significa que el 53,62%, es decir, más de la mitad de la plantilla poseen los requisitos necesarios para cumplir con las tareas asignadas dentro de la organización. Todo ello ha contribuido de forma positiva a la exportación de sus productos.

Además, la empresa cuenta con un departamento de exportación, compuesto por 6 trabajadores especializados en ese ámbito, de forma que cada uno de ellos se ocupa de una de las áreas del mundo en las que los vinos son comercializados, identificando las posibles oportunidades de negocio que puedan existir en ellas y tratando de mejorar su presencia en los mercados en los que opera.

El gerente de la bodega, también resalta el hecho de que los trabajadores contratados son personas jóvenes con talento y conocimiento de idiomas, lo que ha facilitado mucho el proceso exportador de la empresa.

Por lo tanto, podemos concluir que las medidas más utilizadas tradicionalmente en los estudios empíricos para medir la capacidad exportadora de una empresa han influido también de manera positiva en el caso de la Bodega Grande Vinos y Viñedos.

#### **5.2.4. Experiencia en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

La edad ha sido tradicionalmente una de las medidas más utilizadas para medir la experiencia organizativa de una empresa y ver si ésta influye de manera positiva en su capacidad exportadora. Sin embargo, en el caso de Grandes Vinos y Viñedos esta variable no ha sido uno de los factores condicionantes a la hora de exportar.

La Bodega Grandes Vinos y Viñedos se constituyó en el año 1997 como una Born Global, tras la unión de varias cooperativas.

Born Global es un concepto que engloba aquellas empresas que contemplan un mercado global en lugar de regional o local a la hora de establecer sus planes estratégicos, de forma que realizan un proceso de internacionalización más acelerado e inician sus ventas en mercados exteriores apenas nada más nacer o en un periodo muy cercano a su nacimiento (Leiva & Darder, 2008).

Según palabras de su director general, Grandes Vinos y Viñedos es una bodega que exporta “por vocación” y no “por necesidad”. Desde el principio, tuvo como principal objetivo la internacionalización de sus actividades, siguiendo como principal estrategia la exportación y dedicando gran parte de sus recursos al mercado internacional.

Esto les permitió adaptar ya inicialmente sus instalaciones y procesos productivos a las exigencias de los mercados globales. Así, en su primer año de vida decidió exportar y consiguió con éxito la introducción de algunos de sus productos en el mercado alemán.

Sin embargo, es cierto que el paso de los años les ha permitido ganar experiencia internacional al comercializar sus productos en el mercado internacional, pudiendo incrementar así el número de países que anualmente se han incorporado como destino de sus exportaciones hasta alcanzar un total de 39 países en la actualidad. Además, esta experiencia les ha permitido adquirir conocimientos sobre las estrategias y las formas de proceder más ventajosas para la bodega en cada país, así como establecer una red de contactos a nivel global. Todo ello les ha llevado a conseguir mejores resultados de ventas y a penetrar en mercados cada vez más alejados en cuanto a cultura e idiomas.

Por consiguiente, podemos afirmar que en el caso de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, la experiencia en el mercado nacional que viene dada por la edad, no es determinante en esta bodega (aunque sí que tiene su grado de relevancia), pero la experiencia internacional sí que lo es, ya que le ha permitido incrementar enormemente su capacidad exportadora.

### **5.2.5. Tamaño en la Bodega Grandes Vinos y Viñedos**

Por último, el tamaño es uno de los principales recursos contemplados en la literatura empírica como factor determinante de la exportación en las empresas. Esto se puede verificar en el caso de la bodega analizada, ya que uno de los factores que más influyó en la decisión de constituir la sociedad anónima por parte de las cooperativas fue el poder agrupar una mayor cantidad de recursos que le permitiesen introducir sus productos en el mercado internacional.

Además, la cantidad de activos que posee la empresa ha resultado determinante en cuanto a la capacidad productiva de la Bodega, permitiéndoles abastecer todos los mercados actuales destino de sus exportaciones, así como el mercado doméstico, e incorporar nuevos, lo cual supone un importante incremento anual de la producción.

Como prueba de ello, son sus instalaciones de más de 60.000 m<sup>2</sup>, a las cuales les llega el vino semielaborado de las cooperativas. En ellas, su nave principal cuenta con una capacidad de almacenamiento de unos 3 millones de litros de vino, distribuida en varios depósitos, y una línea de embotellado de 12.000 botellas por hora. Con respecto a la otra nave, conocida como la nave de crianza, alberga un total de 20.000 barricas de madera de roble.

Otro indicador importante del tamaño es la cantidad de ventas realizadas por la empresa anualmente. Según los últimos datos publicados en sus cuentas anuales, en 2014 la cifra de ventas de la empresa ascendió a los 24.734.595 euros, destacando que esta cifra ha sufrido una evolución al alza desde su creación. De esta manera, han podido incrementar la cantidad de recursos destinados a la exportación, además de ser un condicionante de la cantidad de recursos financieros disponibles para el desarrollo del proceso exportador de la bodega.

Estos recursos financieros influyen de manera significativa en las exportaciones al condicionar en gran medida el número de mercados a los que se podrá dirigir la empresa y la forma en la que decidirá introducirse en cada uno de ellos, así como el gasto que podrá realizar en otros recursos (tecnología, marketing, ...).

En este caso, y como se ha mencionado anteriormente, la bodega ha contado con una gran cantidad de recursos financieros, desde su creación, al ser el resultado de la unión de varias cooperativas y contar con el apoyo de dos cajas de ahorro (Multicaja e

Ibercaja) y el Gobierno de Aragón, lo que le ha facilitado enormemente el proceso de internacionalización de la bodega.

Por último, el número de empleados también ha sido otra de las medidas más utilizadas para el tamaño de una empresa. Cuando la empresa empezó su aventura exportadora contaba con apenas 20 trabajadores. Sin embargo, este hecho no constituyó un impedimento a la hora de iniciar el proyecto de exportación puesto que el personal estaba preparado para asumir este reto. En la actualidad la bodega cuenta con una plantilla de 69 empleados, y se reconoce que este aumento del número de empleados, le ha permitido lograr una mejor estructura organizativa y enfrentarse con mayor facilidad a los mercados actuales en los que la competencia es cada vez mayor.

Por estas razones, podemos concluir que el tamaño ha sido un factor importante para la bodega, contribuyendo favorablemente en la exportación de sus productos, pero no ha resultado un factor determinante en su decisión de exportar.

## 6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado ha sido estudiar los factores determinantes de exportación en el caso de una pyme, más concretamente, de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos, desde el enfoque de Recursos y Capacidades. Esta perspectiva sostiene que algunos de los recursos internos que posee la empresa influyen en mayor medida en su comportamiento exportador. Dichos recursos son los recursos tecnológicos, los recursos de marketing, los recursos humanos, la experiencia y el tamaño de la empresa. Además, para ayudar a su comprensión se ha intentado explicar la situación actual del sector vitivinícola en nuestra región, analizándolo para ello previamente a nivel global y nacional.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, se concluye que para la Bodega Grandes Vinos y Viñedos todos estos recursos han resultado relevantes en el proceso exportador de la misma. Pero algunos de ellos, como es el caso de los recursos tecnológicos, los recursos humanos y los recursos de marketing, han sido esenciales en sus exportaciones, mientras que la experiencia y el tamaño no han tenido una influencia tan significativa en su capacidad exportadora.

Este estudio tiene importantes implicaciones, en primer lugar, para la propia empresa, dado que puede ayudar a sus directivos a conocer aquellas áreas de la empresa que deben potenciar o mejorar para incrementar sus ventas en el exterior. En segundo lugar, puede ayudar al resto de bodegas a conocer cuales son los recursos que han ayudado a la Bodega Grandes Vinos y Viñedos a conseguir su actual cifra de ventas y posición en el sector, mediante la aplicación de la técnica conocida como “benchmarking”, a través de la cual puede analizar las prácticas de la misma para posteriormente adoptar estas a su situación y características con el fin de obtener los mismos resultados. Del mismo modo, las Administraciones Públicas pueden utilizar los resultados de este trabajo como base en la orientación de sus políticas de apoyo a las pymes hacia el fomento de la innovación, al demostrarse su relevancia en la consecución de las exportaciones. Por otro lado, se ha demostrado empíricamente la importancia que tiene el tamaño en la exportación de las pymes, por lo que podrían decidir implantar incentivos para la asociación entre empresas.

El proceso de internacionalización de las empresas ha sido objeto de estudio en numerosas ocasiones a lo largo de la literatura económica. Por eso, a pesar de que en el presente trabajo nos hemos encontrado con algunas limitaciones podría suponer una futura línea de investigación, abarcando todos los aspectos que en el actual no se han podido estudiar. Debemos tener en cuenta, que hemos estudiado el caso de una empresa concreta, por lo que no podemos generalizar los resultados a todas las empresas del sector. En consecuencia, sería conveniente estudiar todas las empresas existentes en el sector vitivinícola para concluir si se puede exportar al poseer esos recursos. Por otra parte, también hemos tenido en cuenta los últimos datos disponibles, es decir, los registrados durante el 2014 y el 2015, pero sería deseable realizar un estudio más completo a partir de una serie de datos más amplia, con el fin de estudiar su evolución y la capacidad de dinamización del sector.

Personalmente, la realización de este trabajo ha contribuido para conocer mejor las razones que llevan a las empresas a exportar y me ha acercado al sector del vino, un sector en auge en la actualidad y que tiene una importante relevancia económica en nuestro país. La estrategia de exportación es la más utilizada entre las empresas españolas para internacionalizarse, por eso mi interés por este ámbito surgió a raíz de lo aprendido en la asignatura de Dirección Estratégica cuando estudiamos la

internacionalización como una posible estrategia corporativa a desarrollar por una empresa.

Por último, a pesar de las limitaciones enumeradas en este apartado, podemos afirmar la relevancia del actual trabajo tanto para el ámbito académico como para el ámbito profesional. Este estudio realiza algunas contribuciones al enfoque de Recursos y Capacidades, al explicarlo conceptualmente y demostrarlo empíricamente mediante la aplicación de sus conclusiones a un caso concreto. Además, puede ser de gran utilidad para la bodega objeto de análisis, el resto de bodegas presentes en el sector y la Administración Pública.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N., & Slater, S. F. (1989). "Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988". *International Marketing Review*, 6 (4), 7 - 22.
- Ali, A., & Swiercz, P. M. (1991). "Firm Size and Export Behavior: Lessons from the Midwest". *Journal of Small Business Management*, 29 (2), 71 - 78.
- Alvarez, R. (2004). "Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs". *International Business Review*, 13 (3), 383 - 400.
- Ameur, M., & Roig, J. M. (2003). "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española". *Economía agraria y recursos naturales* (6), 101 - 127.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic management journal*, 14 (1), 33 - 46.
- Anderson, E., & Coughlan, A. (1987). "International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution". *Journal of Marketing*, 51 (1), 71 - 82.
- Aramburu, M. B. (1999). "El conocimiento como fuente de ventaja competitiva". *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, 2, 485 - 490.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth". *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909 - 924.
- Balabanis, G. I., & Katsikea, E. S. (2003). "Being an Entrepreneurial Exporter: Does It Pay?". *International Business Review*, 12 (2), 233 - 252.
- Baldacchino, G. (2002). "A Taste of Small-Island Success: A Case from Price Edward Island". *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 254 - 259.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99 - 120.
- Barney, J. (1995). "Looking inside for competitive advantage". *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49 - 61.

- Barney, J. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view". *Journal of Management*, 27 (6), 643 - 650.
- Basile, R. (2001). "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation". *Research Policy*, 30 (8), 1185 - 1201.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, 23 (4), 605 - 635.
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, F. J. (2015). "How do small firms learn to develop a social media competence?". *International Journal of Information Management*, 35 (4), 443 - 458.
- Buckley, P. J. (1990). "The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise". *Journal of International Business Studies*, 21 (2), 181 - 193.
- Calof, J. L. (1993). "The impact of size on internationalization". *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 50 - 56.
- Caves, R. (1982). "Multinational enterprise and economic analysis". *Cambridge University Press*.
- Cavusgil, S. T. (1984). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management studies*, 21 (1), 3 - 20.
- Cavusgil, S. Z., & Naidu, G. (1993). "Product Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation". *Journal of International Business Studies*, 24 (3), 479 - 506.
- Christensen, C. H., Da Rocha, A., & Gertner, R. K. (1987). "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of International Business Studies*, 18 (3), 61-77.
- Cuervo, A. (1999). "La dirección estratégica de la empresa". *Papeles de economía española* (78 - 79), 34 - 55.
- Dichtl, E., Koeglmayer, H.-G., & Mueller, S. (1990). "International Orientation As A Precondition For Export Success". *Journal of International Business Studies*, 21 (1), 23 - 40.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage". *Management Science* , 35 (12), 1504 - 1511.

Escolano, C. V., & Belso, J. A. (2001). "Procesos de internacionalización de empresas: Conclusiones de un estudio empírico". *Revista Economistas* , 19 (88), 69 - 80.

Eusebio, R., & Rialp, A. (2002). "*Innovación tecnológica y resultado exportador: un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español*" . Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Garcia, R., & Calantone, R. (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review". *Journal of product innovation management* , 19 (2), 110 - 132.

Grant, R. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review* , 33 (3), 114 -135.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Greenaway, D., & Kneller, R. (2004). "Exporting and Productivity in the United Kingdom". *Oxford Review of Economic Policy* , 20 (3), 358-371.

Grisprud, G. (1990). "The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan". *Journal of International Business Studies* , 21 (3), 469 - 485.

Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). "International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators". *Journal of Management* , 32 (6), 831 - 867.

Huerta, R., Navas, J. E., & Almodóvar, P. (2004). "La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades". *Cuadernos de Estudios Empresariales* (14), 87 - 104.

Ibeh, K. (2003). "On the internal drivers of export performance among Nigerian firms: empirical findings and implications". *Management Decision* , 41 (3), 217 - 225.

Ito, K., & Pucik, V. (1993). "R&D spending, domestic competition, and export - performance of Japanese manufacturing firms". *Strategic Management Journal* , 14 (1), 61 - 75.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2003). "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process". *Journal of International Entrepreneurship* , 1 (1), 83 - 101.

Judge, W., & Elenkov, D. (2005). "Organizational capacity for change and environmental performance: An empirical assessment of Bulgarian firms". *Journal of Business Research* , 58 (7), 893 - 901.

Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). "Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience". *European Journal of Marketing* , 28 (5), 17 - 35.

Kotler, P., Armstrong, G., Cámera, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing* (Décima ed.). Madrid: Pearson.

Kumar, N., & Siddharthan, N. S. (1994). "Technology, firm size and export behaviour in developing countries: the case of Indian enterprises". *The Journal of Development Studies* , 31 (2), 289 -309.

Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). "Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización". *TEC Empresarial* , 2 (2), 9 - 19.

Leonidou, L. C. (1998). "Organizational Determinants of Exporting: Conceptual, Methodological, and Empirical Insights". *MIR: Management International Review* , 38 (1), 7 - 52.

Leonidou, L. C. (2000). "Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis". *Journal of International Management* , 6 (2), 121 - 148.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C., & Piercy, N. F. (1998). "Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions". *Journal of International Marketing* , 6 (2), 74 - 102.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research* , 55 (1), 51 - 67.

Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). "Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization". *Journal of International Business Studies* , 30 (2), 383 - 394.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). "The internationalization and performance of SMEs". *Strategic management journal*, 22 (6 - 7), 565 - 586.

Madrid, A., & García, D. (2004). "Influencia del tamaño, la antigüedad el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española". *Revista de Economía* (817), 35 - 49.

Madsen, T. K. (1989). "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence". *International Marketing Review*, 6 (4), 41 - 57.

Majocchi, A., Bacchicchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships". *International Business Review*, 14 (6), 719 - 738.

Markides, C., & Williamson, P. J. (1996). "Corporate diversification, core competences and corporate performance". *Academy of Management Journal*, 39 (2), 340 - 367.

Merino De Lucas, F., & Moreno, L. (1996). Actividad comercial en el exterior de las empresas manufactureras españolas, y estrategias de diferenciación de producto. *Papeles de Economía Española* (66), 107 -123.

Merino, F. (1998). "La salida al exterior de la Pyme manufacturera española". *Información Comercial Española. Revista de Economía* (773), 13 - 24.

Mintzberg, H. (1988). "La estructuración de las organizaciones". Ariel.

Mittelstaedt, J. D., & Ward, W. A. (2003). "Location, firm size and international trade: simultaneous measurement of the effects of internal and external scale economies on exporting". *Clemson University Center for International Trade Working Paper* (30115), 1 - 31.

Moini, A. (1995). "An inquiry into successful exporting: An empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, 33 (3), 9 - 25.

Moreno, L., & Rodríguez, D. R. (1998). "Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas (1990-1996)". Universidad Complutense de Madrid & Fundación Empresa Pública, Madrid.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4), 20 - 35.

Nassimbeni, G. (2001). "Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: A logit/tobit model". *Research Policy*, 30 (2), 245 - 262.

Pelham, A. M. (2000). "Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management*, 38 (1), 48 - 67.

Penrose, E. T. (1959). *"The theory of the growth of the firm"*. Oxford:Blackwell.

Peteraf, M. A. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179 - 191.

Porter, M. E. (1980). "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors". *New York: Free Press*.

Porter, M. E. (1985). *"Competitive Advantage"*. *New York: Free Press*.

Reid, S. D. (1982). The Impact of Size on Export Behavior in Small Firms. En *Export Management: An International Context*. Nueva York: M. R. Czinkota y G. Tesar. Praeger Publishers.

Reid, S. D. (1983). "Managerial and firm influences on export behavior". *Journal of the Academy Marketing Science*, 11 (2), 323 - 332.

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books.

Sánchez, E. F., Peón, J. M., & Ordás, C. J. (1998). *"Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa."*. Universidad de Oviedo, Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad.

Siu, W., & Kirby, D. A. (1998). "Approaches to small firm marketing: A critique". *European Journal of Marketing*, 32 (1/2), 40 - 60.

Suárez, S. M., Olivares, A., & Galván, I. (2002). "La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias". *Información Comercial Española, ICE* (802), 83 - 98.

Suárez, S. M., & Álamo, F. R. (2005). "SMES' internationalization: firms and managerial factors". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (4), 258 - 279.

Teece, D. (1982). "Towards an economic theory of the multiproduct firm". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31 (1), 39 - 63.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509 - 533.

Valle, R. (2016). "Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica". *Intangible Capital*, 12 (2), 619 - 641.

Wagner, J. (1995). "Exports, firm size, and firm dynamics". *Small Business Economics*, 7 (1), 29 - 39.

Wagner, J. (1996). "Export performance, human capital and product innovation in German: A micro view". *Jb.f. Wirtschaftswissenschaften*, 47 (1), 40 - 45.

Wakelin, K. (1998). "Innovation and export behaviour at the firm level". *Research Policy*, 26 (7 - 8), 829 - 841.

Wanga, Y., Chenb, Y., & Benitez-Amadoc, J. (2015). "How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China". *International Journal of Information Management*, 35 (2), 160 - 170.

Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Wignaraja, G. (2008). "Foreign ownership, technological capabilities and clothing exports in Sri Lanka". *Journal of Asian Economics*, 19 (1), 29 - 39.

Wilkinson, A. (1999). "Employment Relations in SMEs". *Employment Relations*, 21 (3), 206 -217.

Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). "Ownership-based Entry Mode Strategies and International Performance". *Journal of International Business Studies*, 25 (2), 253-273.

## **ANEXO I**

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 1. Evolución de la superficie mundial de viñedo:

Año	Superficie viñedo (mha)
<b>2000</b>	7847,0
<b>2001</b>	7873,0
<b>2002</b>	7877,0
<b>2003</b>	7884,0
<b>2004</b>	7828,0
<b>2005</b>	7770,0
<b>2006</b>	7734,0
<b>2007</b>	7661,0
<b>2008</b>	7593,0
<b>2009</b>	7553,0
<b>2010</b>	7526,0
<b>2011</b>	7497,0
<b>2012</b>	7513,0
<b>2013</b>	7564,0
<b>2014</b>	7573,0

Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 2. Producción mundial de vino (excluyendo zumos y mostos):

AÑO	Producción de vino (Mhl)
<b>2000</b>	280,0
<b>2001</b>	266,0
<b>2002</b>	257,0
<b>2003</b>	264,0
<b>2004</b>	296,0
<b>2005</b>	278,0
<b>2006</b>	283,0
<b>2007</b>	268,0
<b>2008</b>	269,0
<b>2009</b>	273,0
<b>2010</b>	265,0
<b>2011</b>	268,0
<b>2012</b>	258,0
<b>2013</b>	291,0
<b>2014</b>	270,0
<b>Previsión 2015</b>	276,0

Fuente: elaboración propia, datos OIV 2015

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 3. Evolución del consumo mundial del vino:

Año	Consumo de vino (Mill. hL.)
<b>2000</b>	226,0
<b>2001</b>	228,0
<b>2002</b>	230,0
<b>2003</b>	237,0
<b>2004</b>	237,0
<b>2005</b>	237,0
<b>2006</b>	245,0
<b>2007</b>	250,0
<b>2008</b>	250,0
<b>2009</b>	242,0
<b>2010</b>	240,0
<b>2011</b>	243,0
<b>2012</b>	243,0
<b>2013</b>	243,0
<b>2014</b>	240,0

Fuente: elaboración propia, datos OIV 2014

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 5. Destino de las exportaciones españolas en 2015:

Zona	millones de euros	% s/total
UE	1.607,99	61,0%
Resto Europa	210,29	8,0%
Norteamérica	357,93	13,6%
América Latina	112,66	4,3%
Resto América	2,7	1,0%
Asia	250,75	9,5%
África	81,79	3,1%
Oceanía	13,81	5,0%
TOTAL	2637,92	100,0%

Fuente: elaboración propia, datos ICEX 2016

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 4. Evolución de la producción de vino por Comunidades Autónomas:

COMUNIDAD AUTÓNOMA	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CASTILLA-LA MANCHA	24.341,8	15.977,2	21.099,6	25.528,4	26.300,4	21.682,3	23.282,1	21.501,4	23.055,9	18.995,1	21.568,2	18.622,4	19.031,9	23.030,0	25.123,3	22.99,1
EXTREMADURA	1.684,1	2.872,6	3.527,8	4.620,8	4.058,4	3.211,9	3.048,0	2.973,0	3.063,5	3.127,2	3.902,9	4.281,5	3.190,7	4.180,9	4.271,6	4.051,2
CATALUÑA	3.143,3	2.980,0	3.389,0	3.691,6	4.045,3	2.719,1	3.271,2	3.196,6	3.239,3	3.512,3	3.482,7	3.292,5	2.783,9	3.744,1	3.288,9	3.311,0
COMUNIDAD VALENCIANA	2.347,0	2.149,6	2.996,2	3.500,2	2.711,4	2.692,1	2.671,2	2.761,4	2.309,5	2.809,7	2.249,1	2.340,8	2.151,2	3.003,6	1.964,7	2.763,0
LA RIOJA	2.621,9	1.857,2	1.419,3	2.235,5	2.427,4	2.203,8	2.085,0	2.200,4	2.006,5	2.124,8	2.100,9	2.003,0	1.835,8	1.752,8	2.119,9	2.271,1
CASTILLA Y LEÓN	1.668,4	1.317,4	1.405,1	1.721,2	1.870,4	1.671,0	2.014,2	1.621,3	1.452,3	1.470,5	1.580,7	1.823,3	1.896,2	2.077,5	2.268,2	1.843,1
ARAGÓN	1.028,9	776,9	847,9	1.193,4	1.628,8	1.153	1.399,5	1.570,7	898,2	1.406,0	1.116,9	1.148,4	1.000,4	1.036,8	1.123,0	1.451,7
ANDALUCÍA	1.873,4	1.950,1	1.820,7	1.899,7	2.079,5	1.265,2	1.246,3	1.708,6	1.411,7	1.350,1	1.315,0	1.369,1	141,0	1.412,0	1.086,5	1.187,4
GALICIA	1.048,3	1.442,3	1.422,9	1.784,8	1.912,1	1.737,9	1.599,9	1.880,1	1.018,0	887,7	908,9	1.499,5	740,9	738,7	678,5	870,7
NAVARRA	1.700,0	772,0	690,2	933,4	1.231,6	980,7	1.070,5	1.087,4	769,2	849,8	822,2	679,6	591,0	684,2	729,8	848,9
PAÍS VASCO	714,1	588,6	409,7	636,7	705,5	661,4	662,3	626,0	577,4	755,5	647,2	601,1	528,4	591,2	824,9	779,8
MURCIA	604,8	584,6	798,6	698,2	608,6	575,4	608,6	705,1	675,0	681,2	906,5	675,0	675,0	944,2	624,1	679,0
MADRID	330,0	443,5	532,6	642,2	277,0	268,2	430,9	233,9	325,0	142,8	179,5	121,5	90,1	177,6	133,5	122,4
CANARIAS	205,0	183,0	153,8	195,2	158,7	184,3	219,0	25,9	149,5	100,7	59,8	85,7	78,4	128,2	126,4	102,7
BALEARES	28,0	37,6	30,9	53,4	42,2	44,4	45,8	44,7	36,0	42,6	45,8	34,7	40,6	45,9	48,9	57,6
ASTURIAS	1,2	3,2	3,6	3,5	3,9	3,6	3,8	3,1	2,4	1,8	0,9	1,6	1,4	1,3	1,9	1,7
CANTABRIA	1,4	1,1	0,9	0,7	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	1,1	5,1	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0
TOTAL ESPAÑA	45.571,6	33.956,9	40.548,8	49.338,9	50.062,1	41.193	43.659,2	42.140,5	41.583,3	38.258,9	40.802,3	38.582,7	35.777,9	53.549,8	44.412,2	43.281,2

Fuente: elaboración propia, datos MAGRAMA 2016

## ANEXO II

Tabla utilizada para la realización del Gráfico 7. Porcentaje de ventas por mercado de destino de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos en 2015:

% VENTAS INTERNACIONALES	74,28%
% VENTAS ESPAÑA	25,72%
TOTAL	100,00%

Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por la Bodega Grandes Vinos y Viñedos

Porcentaje de ventas de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos por países, utilizado para la elaboración del Gráfico 8. Principales destinos de exportación de la Bodega Grandes Vinos y Viñedos en 2015:

PAÍS	% s/ total ventas exteriores
GRAN GRETAÑA	28,68%
CANADÁ	24,61%
ALEMANIA	12,50%
RUSIA	9,37%
ESTADOS UNIDOS	3,80%
POLONIA	3,79%
JAPÓN	2,36%
PAÍSES BAJOS	2,27%
BÉLGICA	1,91%
SUIZA	1,86%
FRANCIA	1,40%
CHINA	1,27%
HONG KONG	1,20%
OTROS	5,00%

Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por Bodega Grandes Vinos y Viñedos

Dentro de “Otros” encontramos los siguientes países:

PAÍS	% s/total ventas otros		
COREA DEL SUR	0,97	ESTONIA	0,00
TAIWÁN	0,96	SUDÁFRICA	0,00
AUSTRALIA	0,66	ITALIA	0,00
DINAMARCA	0,60	FINLANDIA	0,00
SINGAPUR	0,24	VIETNAM	0,00
BRASIL	0,24	PORTUGAL	0,00
MÉXICO	0,20	INDIA	0,00
GUATEMALA	0,15	CHILE	0,00
UCRANIA	0,15	ISRAEL	0,00
IRLANDA	0,13	EMIRATOS ÁRABES	0,00
ESLOVAQUIA	0,11	TURQUÍA	0,00
REPÚBLICA CHECA	0,08	EL SALVADOR	0,00
MALASIA	0,07		
ANDORRA	0,06		
VANUATU	0,06		
PANAMÁ	0,05		
HUNGRÍA	0,05		
NUEVA ZELANDA	0,04		
BULGARIA	0,04		
ARUBA	0,04		
PERÚ	0,03		
RUMANIA	0,02		
ISLANDIA	0,02		
SUECIA	0,02		
LETONIA	0,01		
COSTA RICA	0,00		
LITUANIA	0,00		
COLOMBIA	0,00		
REPÚBLICA DOMINICANA	0,00		

Fuente: elaboración propia, datos proporcionados por Bodega Grandes Vinos y Viñedos