



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Internacionalización de empresas: Factores  
determinantes del comportamiento exportador de  
la PYME

*Autor/es*

Tamara Lorente Civera

*Director/es*

Marta Fernández Olmos

Facultad de Economía y Empresa

2017

## **RESUMEN**

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) juegan un papel vital en la economía y son fundamentales para el desarrollo económico y social de un país.

El objetivo de este trabajo fin de grado es el estudio de los factores determinantes del comportamiento exportador de estas empresas, desde la perspectiva de recursos y capacidades, centrándose en analizar aquellos factores que ayudan a que tengan éxito a nivel internacional.

Para ello primero se analizará el sector vitivinícola a nivel mundial, nacional y autonómico, que se trata del sector que he elegido para la aplicación empírica que realizaré más adelante. Veremos la situación actual de este sector y su evolución a lo largo de los años. Posteriormente se expondrá un marco teórico, bajo la perspectiva de recursos y capacidades, analizando los recursos que favorecen esta internacionalización: recursos tecnológicos, recursos de marketing, recursos humanos, recursos organizativos, tamaño y recursos financieros. Por último se realizará una aplicación empírica a una empresa de éxito internacional, Grupo Bodegas Fernando V de Azcov, que nos permitirá saber qué factores han favorecido esta exitosa internacionalización. Gracias a este estudio podremos conocer en qué factores debemos dedicar más esfuerzos para conseguir una internacionalización de éxito.

## **ABSTRACT**

At present, small and medium enterprises (SMEs) play a decisive role in the economy and are basic for a country's economic and social development.

The aim of this bachelor thesis is the study of the determinants of the exporting behaviour in these companies. This will be approached from the perspective of resources and capacities, focusing on analysing those elements that help these enterprises to succeed internationally.

For this goal, at first we will analyse the viticulture sector at the global, national and regional level, which is the area that I have chosen for the empirical application that I will present in the following part. We also study the current situation of this sector and

its progress over the years. Afterwards, a theoretical framework will be explained, by the point of view of resources and capabilities, analysing the resources that benefit this internationalisation: technological resources, marketing resources, human resources, organisational resources, size and financial resources. Finally, an empirical application will be made to an internationally successful company, Grupo Bodegas Fernando V de Azcoy, which will allow us for knowing what factors have benefit this successful internationalisation. By virtue of this study we can know to which factors must be dedicated more efforts to achieve a successful internationalisation.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPTIVO SECTOR VITIVINÍCOLA.....	3
2.1. Nivel mundial.....	3
2.2. Nivel nacional-España.....	11
2.3. DOCa Rioja.....	17
3. MARCO TEÓRICO –PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES-.....	23
3.1. Perspectiva de recursos y capacidades (Resource Based View-RBV).....	23
3.2. Clasificación de los recursos de una empresa.....	26
3.3 Factores determinantes de la internacionalización de las PYMEs según la perspectiva de recursos y capacidades.....	27
3.3.1 Recursos tecnológicos.....	27
3.3.2 Recursos de marketing.....	29
3.3.3 Recursos humanos.....	30
3.3.4 Recursos organizativos: Experiencia organizativa.....	32
3.3.5 Tamaño.....	34
3.3.6 Recursos financieros.....	36
4. APLICACIÓN EMPÍRICA A LA EMPRESA: GRUPO BODEGAS FERNANDO V DE AZCOV.....	38
4.1 Historia de la bodega y situación actual.....	38
4.2 Aplicación empírica de los factores determinantes del comportamiento exportador de la PYME a Grupo Bodegas Fernando V de Azcov .....	39
4.2.1 Recursos tecnológicos.....	39
4.2.2 Recursos de marketing.....	45

4.2.3 Recursos humanos.....	48
4.2.4 Recursos organizativos: Experiencia organizativa.....	51
4.2.5 Tamaño.....	54
4.2.6 Recursos financieros.....	55
5. CONCLUSIONES.....	56
6. BIBLIOGRAFÍA.....	58

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1: Producción mundial de vino (periodo 2000-2014).....	4
Gráfico 2: % Producción mundial de los 10 países mayores productores de vino (año 2014).....	5
Gráfico 3: Consumo mundial de vino (periodo 2000-2014).....	7
Gráfico 4: Superficie vitivinícola mundial (periodo 2000-2014).....	9
Gráfico 5: % de superficie vitivinícola mundial (año 2014).....	10
Gráfico 6: Producción de vino en España (periodo 1994-2015).....	12
Gráfico 7: Exportaciones españolas de vino (periodo año 1995-2015).....	15
Gráfico 8: Producción de vino en La Rioja (periodo 2000-2015).....	19
Gráfico 9: Superficie de viñedo en La Rioja (periodo 2000-2015).....	20
Gráfico 10: Comercialización de vino en La Rioja (periodo 2000-2015).....	21
Gráfico 11: Principales destinos de las exportaciones riojanas en el año 2015.....	22
Gráfico 12: Gasto en I+D desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	42
Gráfico 13: Ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	42
Gráfico 14: Ratio en I+D desde el año 2012 al año 2016 (%).....	43
Gráfico 15: Gasto en marketing desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	47
Gráfico 16: Ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	47
Gráfico 17: Ratio en marketing desde el año 2012 al año 2016 (%).....	48
Gráfico 18: Área de influencia a nivel mundial.....	51
Gráfico 19: Ventas nacionales, ventas exportación y ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	53
Tabla 1: Variación de la producción mundial de vino en 2014 respecto de 2013.....	6
Tabla 2: Distribución del consumo de vino mundial entre países (año 2014).....	8
Tabla 3: Consumo de vino en hogares-España en el año 2014.....	13

Tabla 4: Esquema factores determinantes comportamiento exportador de la PYME....	37
Tabla 5: Medidas de los recursos.....	37
Tabla 6: Repartición total del personal del grupo desde el año 2012 hasta el año 2016.....	44
Tabla 7: Personal en I+D sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.....	44
Tabla 8: Personal con titulación superior sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.....	49
Tabla 9: Personal que habla al menos 1 idioma sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.....	50
Tabla 10: Gastos de personal y coste medio por persona desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	50
Tabla 11: % de ventas nacionales y % de ventas en el extranjero desde el año 2003 al año 2016 (%).....	52
Tabla 12: Evolución del número de empleados y de las ventas desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).....	54

# 1. INTRODUCCIÓN

Según el Instituto nacional de estadística (INE) las PYMEs suponen el 99% del total de empresas Españolas y dan empleo a 10 millones de personas, por lo que son pilares fundamentales en la economía de nuestro país. Antiguamente se consideraba que las PYMEs no tenían los recursos necesarios para traspasar las barreras nacionales ni para competir en los mercados exteriores. Sin embargo, en las últimas décadas gracias a la globalización y a cambios estructurales como la reducción de las barreras comerciales, la mejora de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el aumento de la cualificación de los recursos humanos, se ha conseguido que estas empresas traspasen estas fronteras. Las PYMEs se han introducido en nuevos mercados para poder diversificar riesgos, aumentar su facturación y ser más competitivas.

El objetivo de este trabajo es el estudio de los factores determinantes del comportamiento exportador de las PYMEs. Existen diversas teorías para estudiar la internacionalización de empresas pero me he decantado por la perspectiva de recursos y capacidades ya que se trata de un marco teórico muy utilizado en la investigación científica de esta decisión estratégica.

Para realizar este estudio en primer lugar se va a hacer una descripción del sector vitivinícola a nivel mundial, nacional y autonómico. Veremos la situación actual y su evolución a lo largo de los años en términos de producción, consumo, superficie del viñedo, importaciones y exportaciones para cada uno de estos niveles.

En segundo lugar se va a exponer un marco teórico, bajo la perspectiva de recursos y capacidades. Haremos una clasificación de los recursos de la empresa y analizaremos aquellos recursos que favorecen la exportación empresarial: Recursos tecnológicos, recursos de marketing, recursos humanos, recursos organizacionales, tamaño y recursos financieros.

Posteriormente se realizará una aplicación empírica a una empresa, la empresa objeto de este estudio es Grupo Bodegas Fernando V de Azcov (nombre ficticio), empresa perteneciente al sector vitivinícola. Se trata de una empresa exportadora de éxito con más de 150 años de historia y con un gran prestigio internacional. Este análisis empírico es muy interesante para conocer qué factores han favorecido esta internacionalización. Gracias al estudio de esta aplicación empírica se verá la influencia que tienen los factores estudiados en el marco teórico sobre el éxito exportador de la



empresa analizada y veremos si los resultados de este análisis coinciden con los estudios científicos. Este estudio puede servir de guía a otras empresas que decidan empezar un proceso de internacionalización y también puede ayudar a futuros trabajos científicos relacionados con la exportación vitivinícola de PYMEs Españolas.

Finalmente se explicarán las conclusiones a las que se han llegado con este estudio y sus limitaciones.

## **2. DESCRIPTIVO SECTOR VITIVINÍCOLA**

A continuación vamos a analizar el sector del vino a nivel mundial, nacional y autonómico. En particular vamos a ver la situación actual del sector de vino y su evolución a lo largo de los años en términos de producción, consumo, superficie del viñedo, importaciones y exportaciones para los diferentes niveles.

### **2.1 NIVEL MUNDIAL**

Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), datos de la World Vitiviniculture Situation 2015, el sector del vino a nivel mundial siempre ha estado de la mano de Francia, España e Italia aunque en los últimos años sí que es verdad que han surgido nuevos países emergentes como Brasil, Perú, Canadá etc...

La producción mundial de vino ha ido cambiando a lo largo de los años. Así, en el gráfico 1 podemos observar que en el año 2000 la producción mundial de vino alcanzó los 280 millones de hectolitros (Mhl). Desde el año 2000 hasta el año 2002 la producción de vino a nivel mundial sigue una tendencia bajista, llegando la producción en el año 2002 a los 257 Mhl, producción muy similar a la del año 2012 que se situó en los 258 Mhl. En los años comprendidos entre el 2002 y 2004 la producción mundial de vino sigue una clara tendencia alcista, alcanzando en el año 2004 la mayor producción mundial de vino, siendo ésta de 296 Mhl. A partir de este año hasta el año 2012 la producción de vino mundial ha seguido una tendencia bajista, hasta que en el año 2013 sufrió otro repunte no tal alto como el del año 2004 pero sí importante, llegando la producción a los 296 Mhl. En el año 2014 se ha llegado a los 270 Mhl producidos, lo que supone una disminución de 21 Mhl respecto al año anterior (ver gráfico 1).

Podemos decir que en el año 2014 la producción de vino ha sido elevada a pesar de las escasas cosechas de los últimos años ocasionadas por la crisis. La OIV afirma que la producción mundial de vino en el 2014 puede ser descrita con un promedio bastante alto.

Gráfico 1: Producción mundial de vino (periodo 2000-2014).

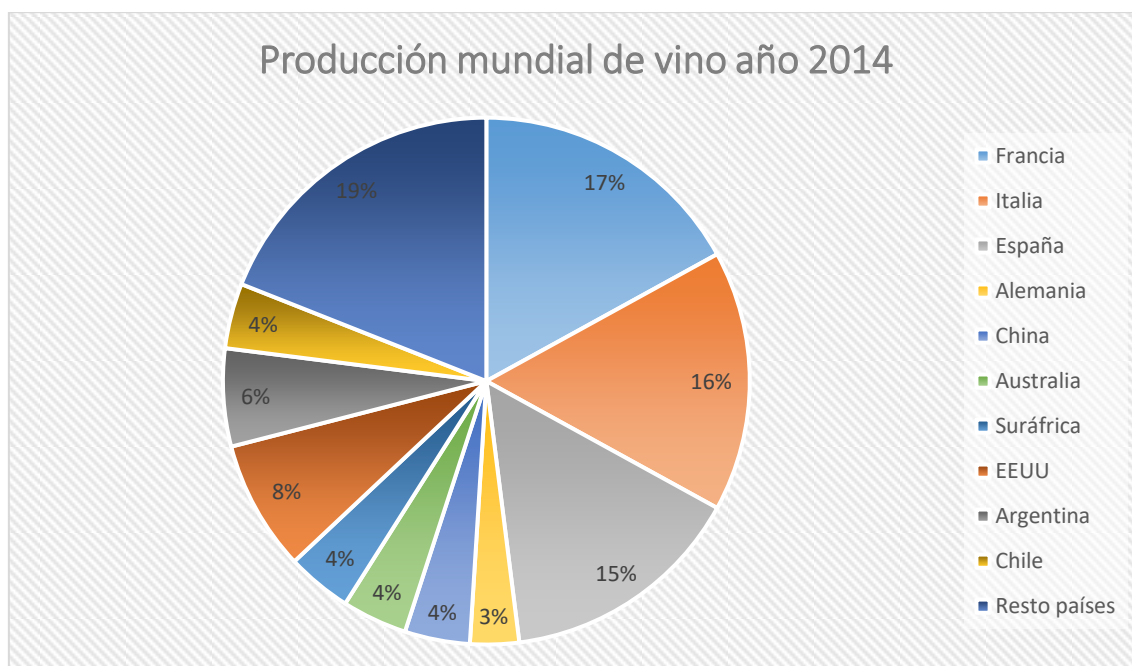


Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según la OIV en el año 2014, 10 son los países que producen el 81% de vino en el mundo. Casi el 48% de esta producción corresponde a Francia, Italia y España, tal y como podemos observar en el gráfico 2.

El país con mayor % es Francia, que muy próximo a él se encuentran Italia y España.

Gráfico 2: % Producción mundial de los 10 países mayores productores de vino (año 2014).



Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según la OIV el país que más ha aumentado la producción de vino en el mundo en el año 2014 respecto al año 2013 ha sido Nueva Zelanda, alcanzando los 3,2 Mhl, lo que supone un aumento del 29% en la producción.

En el año 2014 Francia ha aumentado su producción de vino respecto a 2013 en un 11% y ha alcanzado los 46,7 Mhl. Efecto contrario ha ocurrido en Italia y España que han visto reducida su producción en 2014 respecto a 2013 en un 17% y en un 16%, respectivamente.

En cuanto al resto de países de la Unión Europea todos han disminuido la producción de vino en el año 2014 respecto a 2013 con la excepción de Alemania que ha aumentado en un 9% su producción, llegando a los 9,2 Mhl.

En el resto del mundo destacan países como Brasil, Argentina y Sudáfrica que también han aumentado su producción pero en menor medida que Nueva Zelanda. Chile destaca también por ser el país que más ha disminuido su producción en un 18% llegando en el año 2014 a los 10,5 Mhl (ver tabla 1).

*Tabla 1: Variación de la producción mundial de vino en 2014 respecto de 2013.*

	2014/2013	2014/2013
	Variación en volumen	Variación en %
Francia	4,7	11%
Italia	-9,3	-17%
España	-7,1	-16%
USA	-1,3	-5%
Argentina	0,2	1%
Australia	-0,3	-2%
Sudáfrica	0,3	3%
China	-0,6	-5%
Chile	-2,3	-18%
Alemania	0,8	9%
Portugal	-0,1	-2%
Rumanía	-1,4	-27%
Nueva Zelanda	0,7	29%
Grecia	-0,4	-13%
Brasil	0	1%
Hungría	-0,1	-4%
Austria	-0,4	-16%

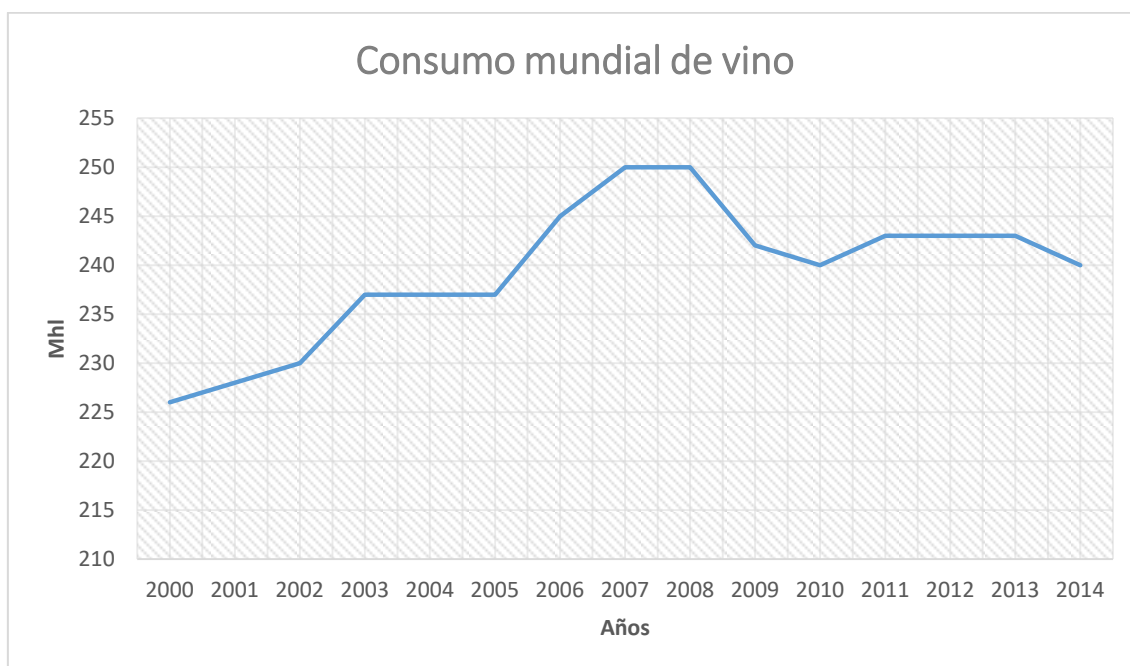
Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según datos de la OIV (ver gráfico 3) el consumo mundial de vino en la última década ha tenido una tendencia alcista desde comienzos del año 2000 al año 2007-2008, donde se alcanzó el máximo consumo situándose el consumo mundial para estos dos años en 250 Mhl. A pesar de la crisis económica iniciada en 2008, el consumo ha seguido una tendencia progresista a partir de este año, consolidándose la demanda gracias a la expansión del consumo de vino a un mayor número de países.

En el año 2014 el consumo mundial alcanza los 240 Mhl, cifras muy similares a las de los años posteriores al año 2008.

Cada vez más son los países que participan en el mercado de consumo de vino, siendo estos países en crecimiento países del norte de América y Asia. Sin embargo, los países tradicionales ven reducida su participación en el consumo mundial aunque siguen liderando el mercado de vino.

Gráfico 3: Consumo mundial de vino (periodo 2000-2014).



Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según datos de la OIV en el año 2014 los países con mayor consumo de vino a nivel mundial fueron EEUU (31 Mhl), Francia (28 Mhl), Italia (20 Mhl) y Alemania (20 Mhl), alcanzando juntos el 41,23% del consumo mundial.

Si comparamos el consumo de vino de 2014 con el de 2013 nos encontramos que pocos son los países que han incrementado su consumo; en particular solo lo han hecho EEUU, España, Sudáfrica y Portugal. Cabe destacar el incremento que ha experimentado Sudáfrica, un aumento del 7,1%, siguiéndole Portugal con un 2,4%, y finalmente en España y EEUU el consumo aumentó aunque en menor proporción. La mayoría de países han visto reducido el consumo de vino. Los países que más han reducido su consumo en el año 2014 fueron China y Rusia en un 7,3%, encontrándose muy cerca de ellos Alemania con una reducción del 6,3% (ver tabla 2).

*Tabla 2: Distribución del consumo de vino mundial entre países (año 2014).*

	<b>Distribución del consumo en Mhl (Año 2014)</b>	<b>Distribución del consumo en % (Año 2014)</b>
<b>EEUU</b>	31	12,91%
<b>Francia</b>	28	11,66%
<b>Italia</b>	20	8,33%
<b>Alemania</b>	20	8,33%
<b>China</b>	16	6,66%
<b>Reino Unido</b>	13	5,41%
<b>Rusia</b>	10	4,16%
<b>Argentina</b>	10	4,16%
<b>España</b>	10	4,16%
<b>Australia</b>	5	2,08%
<b>Canadá</b>	5	2,08%
<b>Portugal</b>	4	1,66%
<b>Sudáfrica</b>	4	1,66%
<b>Resto de Países</b>	64	26,66%

Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según datos de la OIV la superficie vitivinícola mundial se ha ido reduciendo a lo largo de los años, debiéndose principalmente a la reducción de los viñedos europeos, entre los cuales cabe destacar la considerable reducción de superficie vitivinícola en Francia, España e Italia. Por ejemplo, en el caso de España se ha pasado de 1.082 miles de hectáreas (Kha) en el año 2010 a 1.038 Kha en el año 2014, aunque sigue ocupando el primer puesto con mayor extensión vitivinícola mundial.

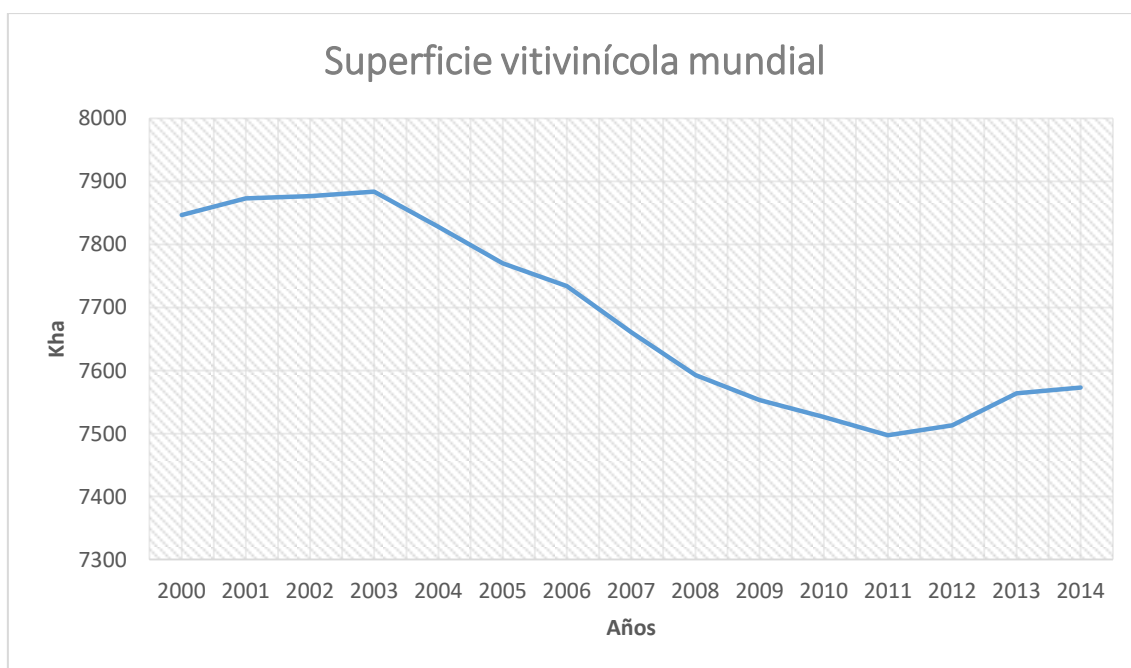
Desde el año 2000 al año 2003 la tendencia de la superficie vitivinícola mundial fue alcista, alcanzando la superficie vitivinícola mundial en el año 2003 las 7.884 Kha. A partir de este año, la superficie vitivinícola mundial sigue una tendencia bajista hasta el año 2011. En el año 2012 la superficie vitivinícola comienza a aumentar hasta alcanzar en el año 2014 los 7.573 Kha, .Este aumento de superficie vitivinícola mundial ha supuesto 9 Kha adicionales respecto al año anterior (ver gráfico 4).

La reducción de los viñedos europeos se ha visto compensada por el incremento de las superficies vitivinícolas en el resto del mundo. China ha aumentado

notablemente su superficie vitivinícola, ha pasado de las 588 Kha en el año 2010 a las 799 Kha en el año 2014.

Argentina y Chile también han visto aumentada su superficie pero más ligeramente pasando de las 218 Kha y 204 Kha en 2010 a las 228Kha y 211 Kha en 2014, respectivamente.

*Gráfico 4: Superficie vitivinícola mundial (periodo 2000-2014).*

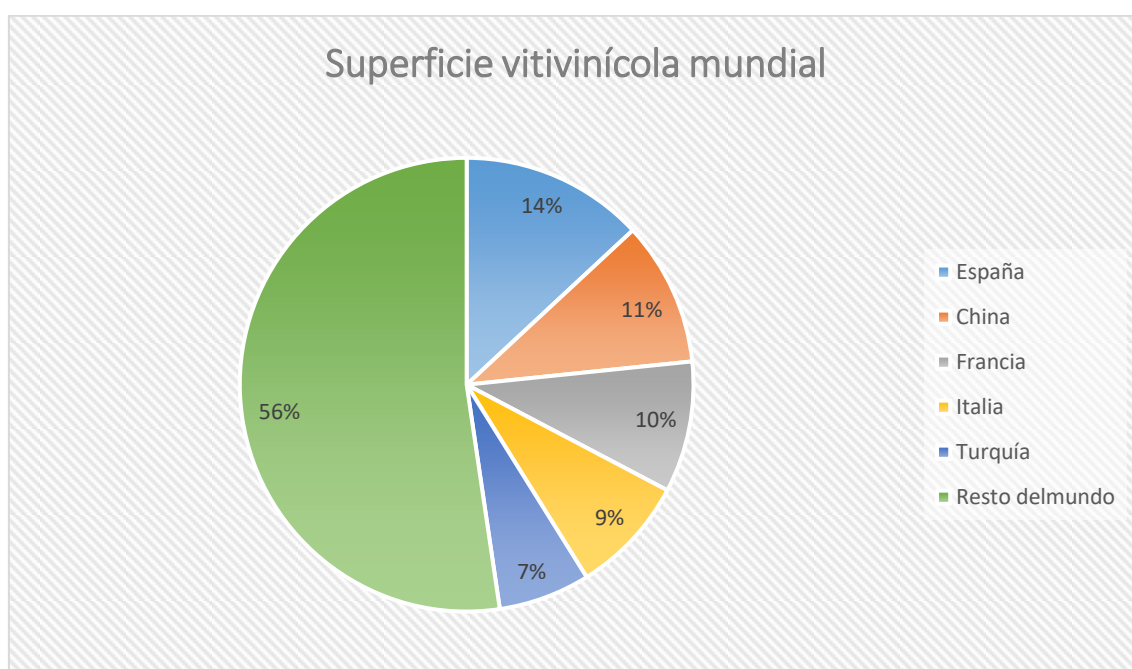


Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Datos de la OIV muestran que en el año 2014 el área de superficie vitivinícola mundial se encuentra muy concentrada, solo 5 países representan casi el 50% del viñedo existente en todo el mundo (ver Gráfico 5). China es el país que más está aumentando la superficie vitivinícola, llegándose a situar en segundo puesto con un 11% del total de la superficie vitivinícola mundial. Como hemos dicho anteriormente, en primer lugar se encuentra España con un 14% de la superficie vitivinícola total.



Gráfico 5: % de superficie vitivinícola mundial (año 2014).



Fuente: Elaboración Propia. Datos OIV.

Según afirma la OIV las exportaciones de vino tienen cada vez más importancia, presentando en el año 2014 sus mayores cifras históricas.

En el año 2014 según datos de las aduanas de cada mercado las exportaciones mundiales de vino han aumentado en un 3,4% en volumen y en un 5% en valor respecto al año 2013, lo que supone 10.337 millones de litros exportados (MI) y 26.924 millones de euros facturados.

Los países que más han aumentado sus exportaciones en el año 2014 respecto al año 2013 son: España con un aumento respecto al año anterior en términos de volumen de 429,2 MI, le sigue Australia con 28,1 MI, y cabe destacar también Nueva Zelanda con 22,6 MI. Si hablamos en términos de valor España aumenta su facturación en 40 millones de euros, aunque otros países han facturado mucho más que España exportando menos litros. Por ejemplo Francia ha facturado 252,3 millones de euros adicionales, Italia 152,7 millones de euros, Chile 105,6 millones de euros y Australia 100,8 millones de euros. Esto se debe principalmente a que todos los principales países exportadores aumentan sus precios medios con la excepción de España, siendo el precio

de España el más barato entre los 11 principales exportadores mundiales, situándose en 1,06 euros por litro.

En cuanto a las importaciones mundiales de vino el OIV afirma que en el año 2014 han alcanzado los 7.506,09 MI, lo que supone un aumento del 2,1% respecto al año 2013 y representan el 77% de las compras mundiales.

El principal importador de vino a nivel mundial en términos de volumen en el año 2014 es Alemania con 1.502,8 MI importados, aunque en 2014 ha tenido un descenso de 0,7% respecto al año anterior.

Los principales importadores de vino que más han aumentado sus importaciones en términos de volumen han sido China con 107,4 MI importados más, Francia con 105,5 MI y Reino Unido con 28 MI.

En términos de valor EEUU es el importador que más ha aumentado sus importaciones de vino en el año 2014 alcanzando los 4.432,2 millones de euros, registrando un aumento de 470,8 millones de euros respecto al año 2013.

## **2.2 NIVEL NACIONAL-ESPAÑA**

El sector del vino en España juega un papel muy importante, siendo el país con mayor superficie vitivinícola y líder mundial en la exportación de vino.

La producción española de vino en 2014 alcanzó los 44 Mhl y se prevé una estimación para el año 2015 de 41 Mhl. Según las últimas estadísticas del MAGRAMA el 56,6% de la producción del año 2014 procede de Castilla La Mancha, siguiéndole Extremadura y Cataluña, alcanzando entre las tres comunidades autónomas el 74% del total. Esta producción se ha alcanzado con 42% hectáreas (Ha) menos que las plantadas en 1980.

La producción española de vino ha ido variando a lo largo de los años. Según la Memoria 2015 del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) la producción española de vino ha tenido una tendencia alcista desde el año 1994 hasta el año 2004, pasando de 26 Mhl producidos a 50 Mhl, lo que supone un incremento de 24 Mhl.

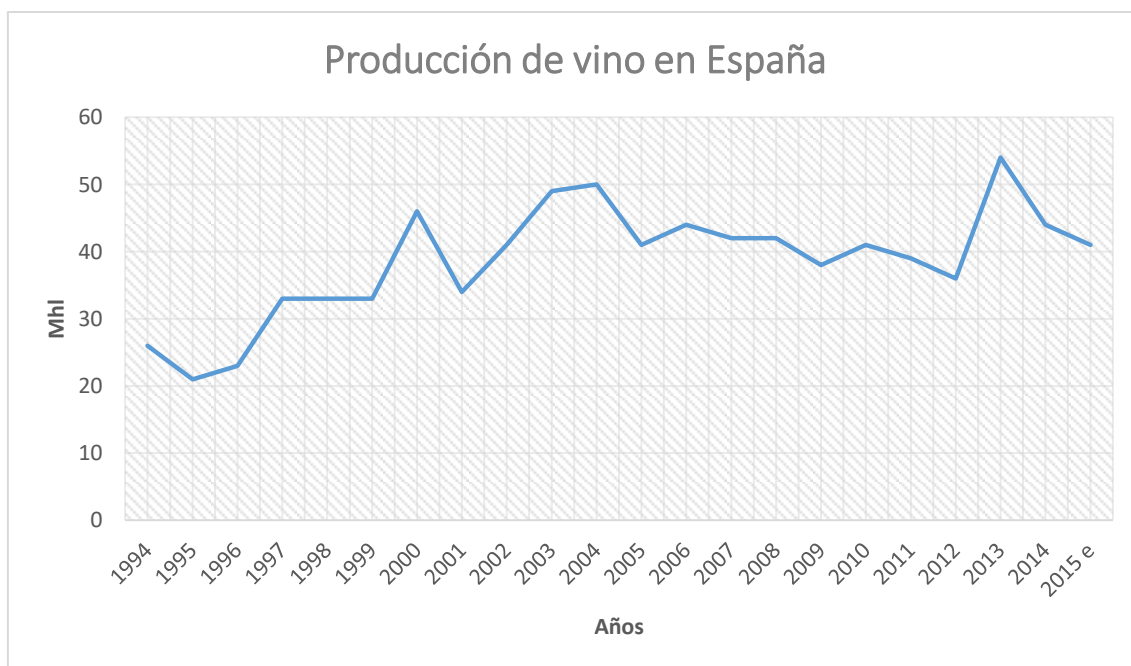
Desde el año 2005 hasta el año 2012 la producción de vino en España tuvo una tendencia bajista hasta alcanzar los 36 Mhl en 2012, lo que desencadenó una subida en

los precios, siendo el 2012 un año de vendimia corta. En estos años la producción española de vino se mantuvo en una media de 40,2 Mhl.

En el año 2013 la producción de vino en España aumentó considerablemente, convirtiéndose España en el mayor productor de vino mundial. Las causas posibles de esta mejora en la producción se pueden deber a las favorables condiciones meteorológicas y a nuevos sistemas de riego y conducción que permiten aumentar la eficiencia. Esta gran cosecha unido a una demanda limitada referente a las destilaciones y al consumo interno obligó a vender el vino en el exterior y presionó los precios a la baja (ver gráfico 6).

Podemos concluir diciendo que a pesar de cambios normativos, de una larga crisis y de unos precios medios inferiores al resto del mundo, el sector del vino español ha podido equilibrar su balanza vitivinícola.

*Grafico 6: Producción de vino en España (periodo 1994-2015).*



Fuente: Elaboración propia. Datos Memoria OEMV 2015.

Según el OEMV, el consumo de vino en España se ha recuperado en los últimos años aunque el principal destino de la producción es el mercado exterior. Según datos del panel de consumo alimentario de MAGRAMA en el año 2014 el consumo de vino ha experimentado una subida respecto al año 2013 situándose en 459,3 MI consumidos con un valor de 1.090,9 millones de euros. Esto supone un aumento del 1,8% en volumen y de un 3,1% en valor respecto al año 2013. Este aumento se debe principalmente al consumo de productos con valor añadido como el vino tranquilo con Denominación de Origen Propia (DOP) y a los espumosos y cavas (ver tabla 3).

En cuanto al consumo en bares y restaurantes, se ha pasado de 700 MI consumidos en 2004-2005 a los 242 MI consumidos en el año 2013. Este consumo empezó a disminuir en el año 2006, siendo algunas de las principales causas la nueva normativa del carnet por puntos, las normas antitabaco, los precios excesivos y la crisis económica.

El consumo en hogares se ha mantenido estable a lo largo de los años, aunque en el año 2012 aumentó y en 2013 comenzó a disminuir debido a la subida de precios y la escasa cosecha.

*Tabla 3: Consumo de vino en hogares-España en el año 2014.*

Tipo de vino	Valor		Volumen	
	Mill €	% var	Mill Ltrs	%var
Vino tranquilo con DOP	533,7	6,90%	138,2	2,30%
Vino tranquilo sin DOP	220	-16%	186,4	-7,50%
Espumosos y cavas	126,4	7,10%	24	2,10%
Otros vinos	116,1		34	
<b>Total vino</b>	<b>996,1</b>	<b>-1,90%</b>	<b>383,1</b>	<b>-2,40%</b>
Bebidas con vino	94,8		76,2	
<b>Total vino + bebidas con vino</b>	<b>1090,9</b>	<b>3,10%</b>	<b>459,3</b>	<b>1,80%</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos Memoria OEMV 2015.

Según datos de la memoria 2015 del OEMV en el año 2014 se recupera el consumo de vino en España, situándose en séptima posición mundial tras EEUU, Francia, Italia, Alemania, China y Reino Unido. El consumo español ha superado a países como Argentina y Rusia.

España según datos de la memoria 2015 del OEMV es el país con mayor superficie vitivinícola mundial. Esta superficie ha tenido una tendencia bajista a lo largo de los años, reduciéndose en el año 2014 la superficie vitivinícola de España a 954.659 Ha, 688.000 Ha menos que en el año 1980. Se ha aumentado por lo tanto la producción y se ha reducido la superficie vitivinícola lo que ha ocasionado un incremento del rendimiento del viñedo. En el año 2014 el rendimiento del viñedo alcanza la cifra de 46,7 Hl/Ha frente a 32Hl/Ha en el año 1998.

España, según un informe elaborado por el OEMV (El vino en cifras, año 2014-ICEX), es un país que ofrece una situación geográfica ideal para el cultivo de la vid, diferentes zonas climáticas y diferentes variedades de suelos que hacen que España sea un país privilegiado para la producción de vino de características muy diferentes. En las 17 comunidades autónomas se cultiva la vid, estando casi la mitad del viñedo español en Castilla La Mancha (463.912 Ha que supone el 48% del total), le sigue Extremadura (83.055 Ha con un 8,7% del total), Valencia (65.068 Ha), Castilla y León (63.732 Ha), Cataluña, La Rioja, Aragón, Galicia, Murcia y Andalucía.

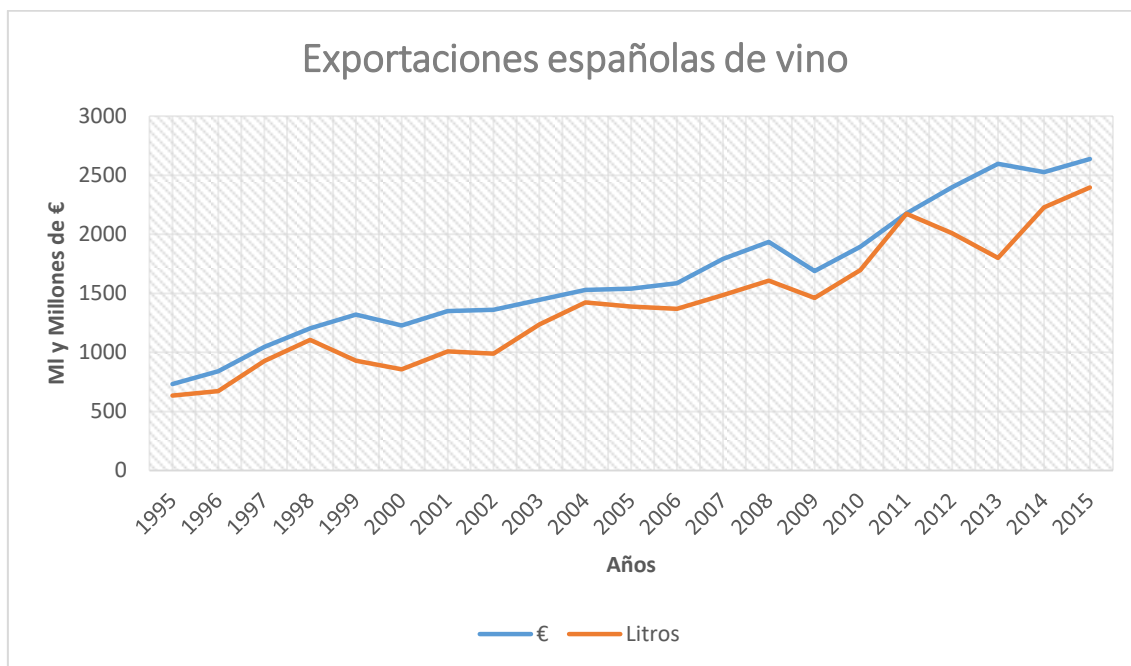
Las Comunidades autónomas que han experimentado las bajadas porcentuales más significativas según la encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos ESYRCE del MAGRAMA en el año 2014 respecto al año 2013 son Valencia (4,3%) y Navarra (2,2%). Las comunidades autónomas que más han aumentado la superficie vitivinícola en 2014 son La Rioja (4,4%) y Canarias (3,6%).

Aunque las importaciones de vino en España han seguido una tendencia progresista a lo largo de los años, éstas se caracterizan por ser generalmente escasas, ya que en España sólo han sido relevantes las importaciones en años donde las cosechas han sido más bajas de lo habitual, como por ejemplo en el año 2012. En el año 2015 las importaciones de vino han alcanzado los 53,4 Ml, lo que supone 1,5 Ml menos importados que en el año 2014.

Las exportaciones de vino en España tienen un papel muy importante, siendo este país líder mundial en exportación de vino en términos de volumen según afirma la memoria 2015 del OEMV. Desde el año 1995 hasta el año 2015 las exportaciones de vino en España han tenido una evolución alcista. En el año 2015 se han exportado 2.396 Ml y se han facturado 2.638 millones de euros, lo que supone un aumento respecto al año 2014 de un 4,4% en el valor de las exportaciones y un aumento del 7,5% en el

volumen de éstas. Esta tendencia alcista ha provocado un descenso del 2,95% en los precios medios, situándose el precio medio para el año 2015 en 1,10€/l. Resulta destacable que España tiene los precios medios más bajos de todo el mundo (ver gráfico 7).

Gráfico 7: Exportaciones españolas de vino (periodo año 1995-2015).



Fuente: Elaboración propia. Datos Memoria OEMV 2015.

Las exportaciones españolas, como se ha mencionado anteriormente, han llegado a los 2.638 millones de euros en 2015. Si además consideramos, vinos aromatizados, mostos y vinagres, las exportaciones españolas de vino alcanzan los 2.954 millones de euros y se esperan para el año 2016 superar los 3.000 millones de euros.

En el año 2015, con una menor oferta de vino disponible, se ha mantenido un crecimiento de casi el 8% en el número de litros exportados, obteniendo como resultado una caída suave de los precios medios.

De los 2.954 millones de euros facturados en 2015 por las exportaciones de vino españolas, 403 millones de euros corresponden a Alemania, en segundo lugar nos encontramos a Reino Unido con 356 millones de euros y muy próximo Francia con 297

millones de euros. Países Bajos, Bélgica, China, Suiza e Italia son también principales destinos de las exportaciones españolas.

En cuanto a la composición de las exportaciones de vino españolas el 58,3% son a granel que suponen una facturación del 19,1% del total, el 15% corresponde a vinos envasados tranquilos que alcanzan una facturación del 45,5% del total.

En el año 2015 España es líder mundial en exportaciones de vino, superando al resto de países exportadores de vino en términos de volumen pero no en términos de valor, quedando por detrás de Francia e Italia. Francia con 1.416,0 MI factura 8.268,7 millones de euros, Italia con 2.004,4 MI factura 5.352,2 millones de euros y España con 2.414, MI solo ha facturado 2.638,2 millones de euros.

España ha tenido la necesidad de exportar debido al descenso de las ventas en el mercado interior, menores ventas a las destiladoras, oferta en continuo crecimiento y una disminución de la superficie vitivinícola. Todo ello ha provocado que España alcance el menor precio medio del mercado mundial. En particular, el precio medio de España en 2015 es de 1,09€/l muy lejos de los precios de Italia (2,67€/l) y Francia (5,84€/l).

La variación de las exportaciones respecto a 2014 demuestra que hay algunos países que han facturado más con menos litros exportados. Francia, Italia y Portugal facturaron más vendiendo menos. El resto de principales países exportadores de vino aumentaron sus ventas en valor más que en volumen, con la excepción de Alemania. Esto ha hecho que los precios medios hayan aumentado para todos los principales exportadores excepto para España siendo la variación de su precio medio de 1,8%. Para poder mejorar esta situación España debe aumentar su capacidad de comercialización, tener una mejor imagen de marca-región vitivinícola-país, aumentar el conocimiento de los mercados a los que exporta y mejorar el equilibrio entre lo que produce y lo que exporta.

Comparando las importaciones y las exportaciones Españolas en los últimos años, el saldo comercial del vino en España muestra un resultado claramente positivo. Según datos de la memoria 2015 del OEMV España importa un poco menos del 2% de lo que exporta en términos de volumen y un 6,6% en términos de valor. En el año 2015 España ha tenido un saldo comercial de 2.464 millones de euros y de 23, 5 Mhl.

Según afirma la memoria 2015 del OEMV el gran reto para España para años futuros es incrementar el valor de sus exportaciones. A lo largo de este año se ha conseguido un mayor equilibrio entre la oferta y la demanda de vino español, lo que ha mejorado el valor de las ventas, ha suavizado la caída del consumo con recuperaciones en hostelería y ventas directas y ha mejorado las cifras de exportación en euros. Pero a pesar de este equilibrio, aún queda mucho por hacer.

### **2.3 DOCa RIOJA**

Según el Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente (ley 24/2003, de 10 de julio, de la viña y el vino) (BOE 11-07-2003)” una denominación de origen (DO) es el nombre que recibe una región, comarca, localidad o lugar determinado que ha tenido un reconocimiento administrativo y que cumple las siguientes condiciones: Que los vinos hayan sido elaborados en este lugar con uvas procedentes de los mismos, disfrutar de un elevado prestigio en el tráfico comercial en atención a su origen, que la calidad y las características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico que incluye los factores naturales y humanos y que han de haber transcurrido, al menos, cinco años desde su reconocimiento como vino de calidad con indicación geográfica”.

La Denominación de Origen Rioja se trata de una Denominación de Origen Calificada (DOCa), cumpliendo, además de los requisitos exigibles de la DO, los siguientes:

- Que hayan transcurrido, al menos diez años desde su reconocimiento como denominación de origen.
- Se comercialice todo el vino embotellado desde bodegas inscritas y ubicadas en la zona geográfica delimitada.
- Cuenta con un sistema de control desde la producción hasta la comercialización respecto a calidad y cantidad, que incluya un control físico –químico y organoléptico por lotes homogéneos de volumen limitado.
- Está prohibida la coexistencia en la misma bodega con vinos sin derecho a la DOCa, salvo vinos de pagos calificados ubicados en su territorio.



-Ha de disponer de una delimitación cartográfica, por municipios, de los terrenos aptos para producir vinos con derecho a la DOCa.

España tiene 85 zonas de vinos de alta calidad con DOP. El 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 define la DOP 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”.

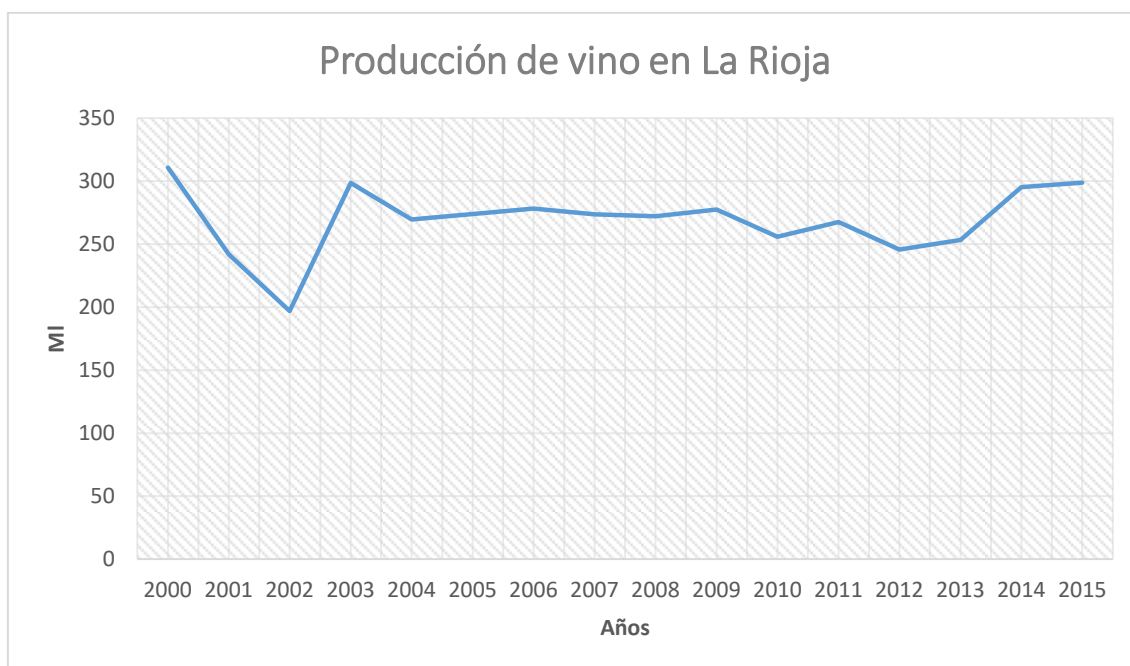
Según datos del ICEX (España, exportación e inversiones) La Rioja es la denominación que más bodegas de vino de calidad tiene, alcanzando las 826 bodegas, seguida de DO Cava (419 bodegas), DO Ribera del Duero (286 bodegas), DO La Mancha (256 bodegas), DO Cataluña (203 bodegas), DO Penedés (187 bodegas) y DO Rías Baixas (181 bodegas).

La producción media anual de La Rioja se sitúa en los 280 y 300 MI, correspondiendo el 90% a vino blanco y el 10% a vino blanco y rosado.

El Consejo Regulador de la DOCa Rioja ha valorado “muy buena” la cosecha del año 2015 a pesar de que ésta ha sido la cosecha más temprana de la historia en la Rioja. La producción en este año se ha situado en los 319 MI siendo las causas fundamentales las condiciones meteorológicas y unas uvas de gran calidad.

Según datos estadísticos año 2015 del Consejo Regulador de la DOCa Rioja la producción en La Rioja ha tenido una evolución relativamente estable a lo largo de los años. En el periodo comprendido entre el año 2000 y 2015 los máximos registrados en este periodo corresponden a los años 2000, 2003, 2014 y 2015 siendo la producción del año 2000 la máxima registrada llegando a alcanzar los 310,8 MI, cifras muy próximas a las obtenidas en 2014 (295,16 MI) y 2015 (298,83 MI). El mínimo de producción se alcanzó en el año 2002 situándose en los 196,82 MI producidos (ver gráfico 8).

Gráfico 8: Producción de vino en La Rioja (periodo 2000-2015).



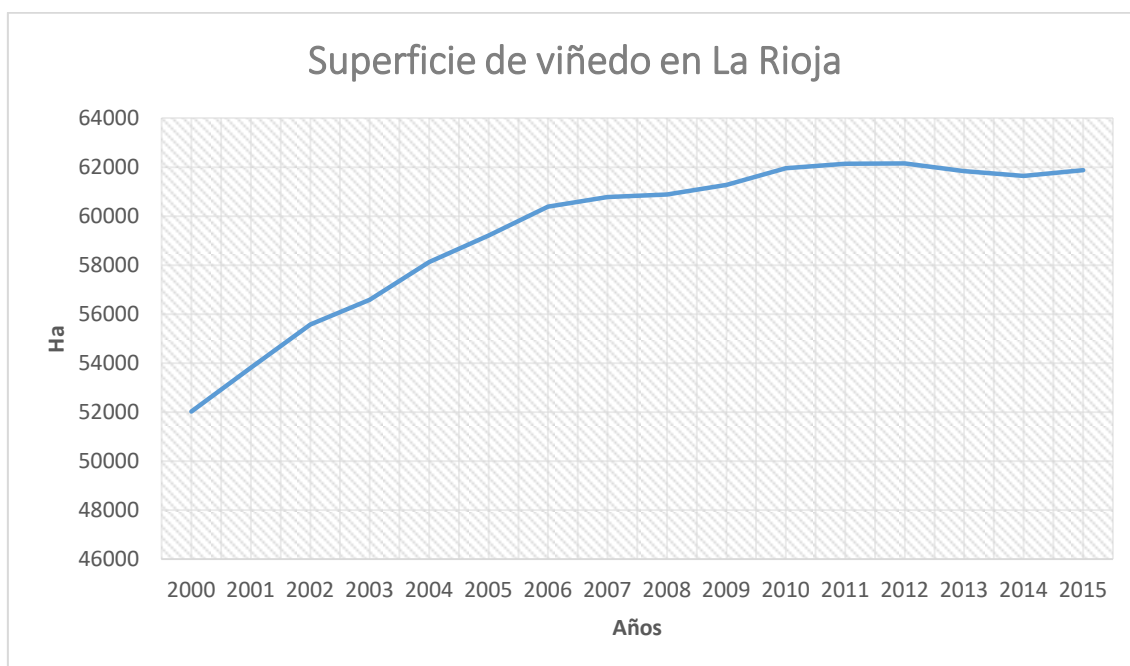
Fuente: Elaboración propia. Datos estadísticos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

La Rioja es una región ideal para el cultivo de la vid, estando la zona de producción de la DOCa Rioja situada al norte de España. Actualmente cuenta con 61.870 Ha protegidas de viñedo distribuidas en tres provincias: La Rioja (41.959,97 Ha), Álava (13.226,72 Ha) y Navarra (6.683,72 Ha).

En el año 2014, según la encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos ESYRCE del MAGRAMA se observa un ligero aumento de la superficie vitivinícola en la Rioja en un 4,4%. Cabe destacar que solo en la Rioja y en Canarias se han registrado aumentos este año de la superficie vitivinícola habiendo en el resto de las principales regiones españolas de cultivo de vid un ligero descenso.

La superficie del viñedo en La Rioja ha tenido claramente una evolución alcista (ver gráfico 9), al contrario que a nivel mundial y a nivel nacional, tal y como hemos visto anteriormente. No obstante hay que resaltar que desde el año 2012 ha empezado a disminuir. La variación de la superficie vitivinícola en La Rioja de 2014 a 2015 ha sido positiva aumentando en 230 Ha.

Gráfico 9: Superficie de viñedo en La Rioja (periodo 2000-2015).

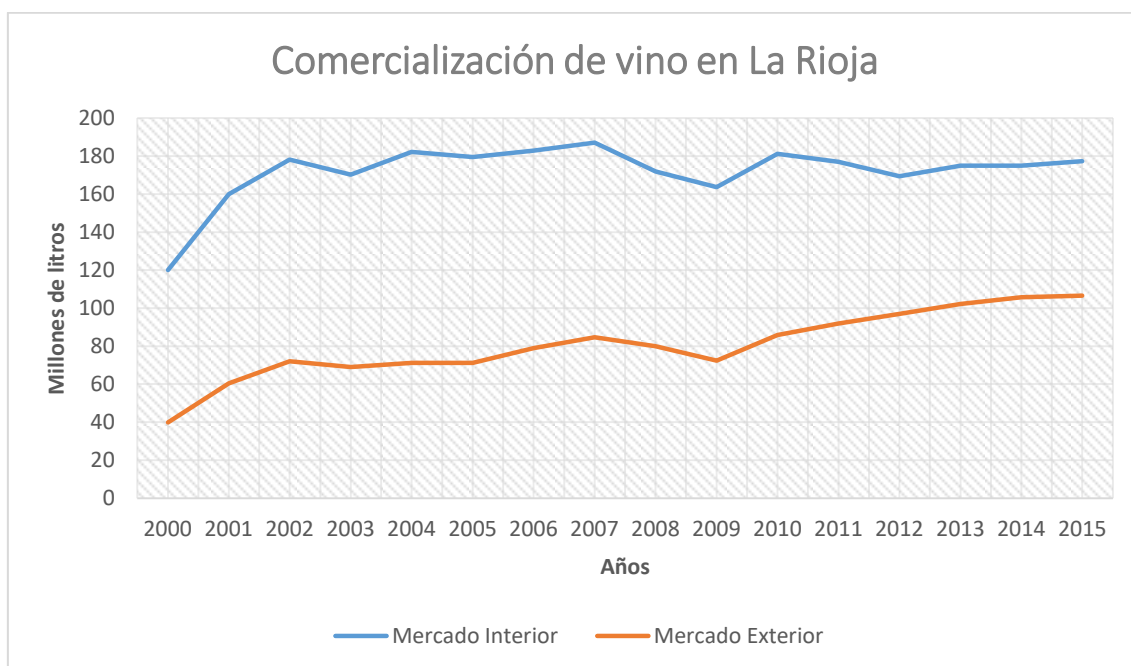


Fuente: Elaboración propia. Datos estadísticos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

En cuanto a la comercialización de vino en La Rioja se comercializa más vino en el mercado interior que en el mercado exterior, aunque a medida que transcurren los años las ventas en el mercado interior cada vez son menores y las ventas en el extranjero cada vez mayores (ver Gráfico 10).

Como podemos apreciar en el siguiente gráfico el comercio interior ha ido disminuyendo ligeramente a lo largo de los años llegando a los 177,41 MI vendidos en el año 2015. Efecto contrario ocurre con el comercio exterior, donde a lo largo de los años ha existido un claro aumento de las ventas en el mercado exterior alcanzando la cifra en 2015 de 106,61 MI. A pesar de ello los litros vendidos dentro del mercado nacional son mucho mayores que los litros vendidos en el extranjero.

Gráfico 10: Comercialización de vino en La Rioja (periodo 2000-2015).

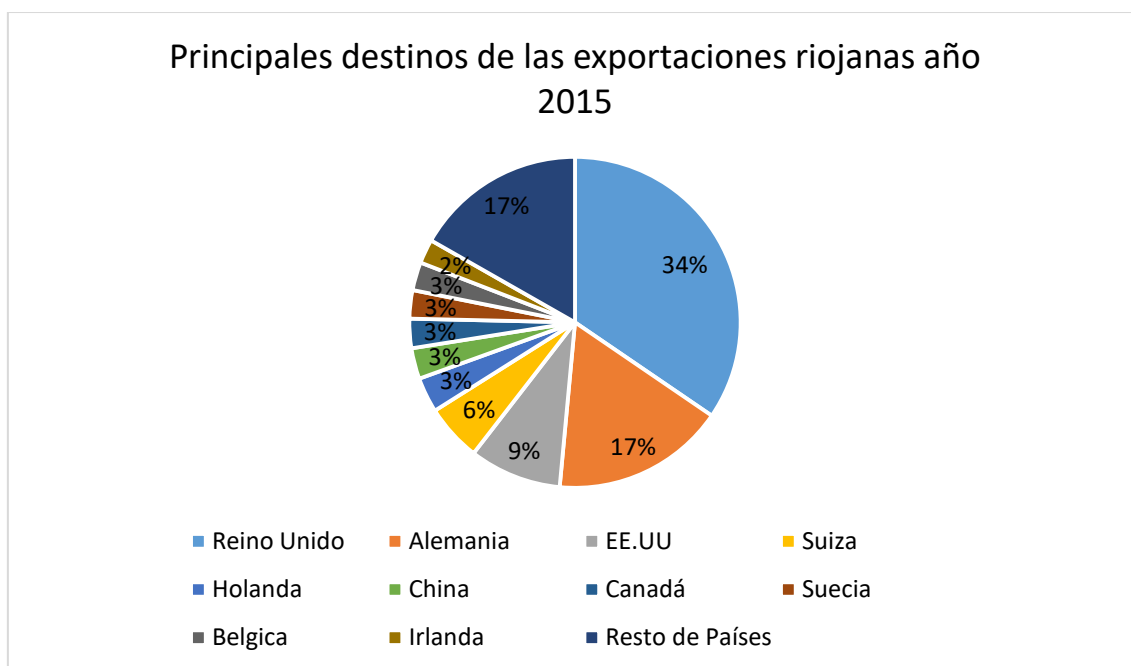


Fuente: Elaboración propia. Datos estadísticos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

En 2015 el precio medio del litro de vino se sitúa en 4,24€, habiendo aumentado respecto al año 2014 en 0,23€.

En el último año los principales destinos de las exportaciones riojanas son Reino Unido con 36,80 MI exportados, Alemania en segundo lugar con 18,07 MI y en tercer lugar tenemos a EE.UU con 9,6 MI. Otros destinos de las exportaciones corresponden a Suiza, Holanda, China, Canadá, Suecia, Bélgica e Irlanda (ver Gráfico 11).

Gráfico 11: Principales destinos de las exportaciones riojanas en el año 2015.



Fuente: Elaboración propia. Datos estadísticos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja.

El presidente actual del Consejo Regulador de la DOCa Rioja “Luis Alberto Lecea” afirma que la DO Rioja presenta un balance positivo en este año 2015 a pesar de las dificultades experimentadas. Se han aumentado las ventas, se han mejorado los resultados de la cosecha y se ha mejorado la imagen internacional de la DO Rioja manteniéndose una posición de liderazgo en España.

### **3. MARCO TEÓRICO –PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES-**

#### **3.1 PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES (*RESOURCE BASED VIEW-RBV*)**

Para analizar los factores determinantes del comportamiento exportador de la PYME nos vamos a basar en la perspectiva de recursos y capacidades o *Resource Based View*. En primer lugar vamos a ver la diferencia entre recursos y capacidades:

“Los recursos” de una empresa son los activos tangibles e intangibles que se vinculan a una organización de forma semejante (Wernerfelt, 1984). Son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, características de la empresa, información, conocimientos...que son controlados por ésta y permiten desarrollar estrategias que aumenten su eficacia y eficiencia (Grant, 1991).

“Las capacidades” hacen referencia a las aptitudes que poseen un conjunto de recursos para realizar una tarea o actividad (Grant, 1991).

La perspectiva de recursos y capacidades (*Resource Based View*) se remonta a los años 80. Antes de comenzar a explicar esta perspectiva es conveniente hacer referencia a Michael Porter y a su modelo estratégico.

En 1982 Michael Porter -Ingeniero y profesor de la escuela de negocios de Harvard- elaboró un modelo estratégico, conocido como el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permitiendo este modelo o herramienta analizar una empresa a través del estudio de la industria a la que pertenece en un momento determinado del tiempo e implantar una estrategia de negocio. Porter en su estudio nos habla de las siguientes 5 fuerzas:

-Poder de negociación de los clientes: El poder de negociación de los clientes es alto si existen pocos clientes, si los productos de la industria son estandarizados o si existe una amenaza de integración hacia atrás.

-Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es alto si son pocos proveedores en el sector, si ofrecen productos diferenciados, si no existen sustitutos o si existe una amenaza hacia adelante del proveedor.

-Amenaza de nuevos competidores entrantes: Esta amenaza de nuevos competidores condiciona el beneficio de una industria. Los factores más importantes que afectan a esta amenaza son las barreras a la entrada y la reacción de las empresas establecidas en el sector.

-Amenaza de productos sustitutos: Si la amenaza de los productos sustitutivos es alta puede afectar a la rentabilidad de una industria.

-Rivalidad entre los competidores existentes: Cuando existe una alta rivalidad limita la rentabilidad en una industria. La intensidad de la rivalidad es mayor cuando existen muchos competidores, el crecimiento del sector industrial es lento, existen fuertes barreras a la salida o cuando los rivales están muy comprometidos en el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.

Analizar estas fuerzas nos permite calcular la rentabilidad de una empresa, es decir, saber el valor actual que tiene una empresa frente a las demás. Una empresa, por tanto, desarrolla estrategias que le permitan potenciar sus fortalezas, neutralizar amenazas y evitar las debilidades, aprovechándose de las oportunidades que le ofrece el entorno (Porter, 1985).

Este modelo estratégico se basa en un análisis del entorno general (los factores externos afectan a todas las empresas por igual) y específico (los factores externos afectan a un sector o industria determinado). Dentro de este modelo se encuentra la Teoría de la ventaja competitiva. La ventaja competitiva de una empresa es una característica esencial que le da una posición a la empresa para poder competir en el mercado y esta ventaja competitiva dependerá de las circunstancias del entorno y de la estrategia que lleve a cabo la empresa (Porter, 1985).

“La estrategia” según Porter (Harvard Business Review) es encontrar una forma distinta de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la empresa prosperar y lograr una superior rentabilidad.

Las empresas pueden llevar a cabo diferentes estrategias:

-Liderazgo en costes: Se trata de la obtención de una ventaja competitiva mediante la reducción de los costes por debajo de sus competidores. Esta ventaja se logra cuando una empresa tiene los costes más bajos en su industria o sector, produce en grandes volúmenes de una manera eficiente y reduce los costes como consecuencia de

la experiencia acumulada. Si una empresa decide implantar esta estrategia no tiene por qué renunciar a crear valor para sus clientes.

Las principales fuentes de ventaja en costes son las economías de escala (reducciones de los costes medios a medida que aumenta el volumen de producción), economías de experiencia (reducción de los costes medios a medida que se incrementa la experiencia acumulada), producción en múltiples plantas y economías de alcance (mejora en los costes si se fabrica conjuntamente que si se hace por separado).

-Diferenciación: Una empresa es única en su industria o sector en diferentes áreas: Atributos de sus productos o servicios, localización, marketing, distribución, comercialización, reputación, servicio, imagen, servicio post venta etc...

-Concentración en un segmento o nicho del mercado enfocada en los costes o bien en la diferenciación (Porter, 1985).

A lo largo de los años 80 se va pasando de un enfoque externo (análisis del entorno o de las 5 fuerzas de Porter) a un enfoque interno (análisis interno).

Dentro del análisis interno y de la administración estratégica de la empresa surge la perspectiva de recursos y capacidades. Esta perspectiva tiene como objetivo principal identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa mediante la identificación de los recursos y capacidades que ésta posee (Barney, 1991).

La perspectiva de recursos y capacidades se basa en dos supuestos principales que explican las diferencias en rentabilidad:

*Heterogeneidad*: Por una parte esta perspectiva afirma que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un determinado momento del tiempo y sus características empresariales no son iguales (Barney, 1991).

*Movilidad imperfecta*: Por otra parte los recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas por igual (Barney, 1991).

El análisis de los recursos y capacidades se convierte en una herramienta para el análisis interno y la formulación de la estrategia (Barney, 2001).



El continuo beneficio competitivo y la ventaja competitiva sostenible deriva de los recursos y capacidades que una empresa controla y estos recursos deben de ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.

Estos recursos y capacidades pueden ser vistos como paquetes de activos tangibles e intangibles (Barney, 1991).

El beneficio de la empresa es consecuencia por lo tanto de las características del entorno y de la combinación de los recursos y capacidades (Barney, 1991).

### **3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA**

Muchos son los autores que hacen una clasificación de los recursos de la empresa y hacen mención a tipos de recursos, diferenciando la mayoría de ellos entre los recursos tangibles y recursos intangibles.

Según Navas y Guerras (2007) los recursos se pueden clasificar en recursos tangibles (cuantificables y medibles) y recursos intangibles (no cuantificables ni medibles).

Dentro de los recursos tangibles nos encontramos los recursos físicos (bienes tangibles que posee una empresa, bienes inmuebles, maquinaria, productos terminados...) y recursos financieros (activos que posee una empresa con algún grado de liquidez) (Navas y Guerras, 2007).

Por otro lado, los recursos intangibles hacen referencia a la reputación, tecnología, cultura, marca, calidad, relaciones con proveedores y clientes, propiedad intelectual, patentes etc... (Barney y Arkan, 2001) y se clasifican en recursos tecnológicos (hacen referencia a la propiedad intelectual y recursos para la innovación), organizativos (que engloban la estructura organizacional, el control, la coordinación y la cultura organizacional) (Barney, 1991) y humanos (nos encontramos el grado de capacitación, la experiencia, la toma de decisiones, la capacidad de aprendizaje, la capacidad de adaptación, el trabajo en equipo, el liderazgo etc...) (Barney, 1991).

Es preciso comentar que autores como Grant (1991) afirman que los recursos tecnológicos pueden ser tangibles o intangibles.

Después de haber hecho una pequeña introducción a la teoría de los recursos y capacidades y a la clasificación de los recursos a continuación se van a analizar los factores determinantes del comportamiento exportador de las PYMEs.

### **3.3 FACTORES DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES SEGÚN LA PERSPECTIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

A continuación se van a explicar los diferentes factores determinantes en el comportamiento exportador de las PYMEs viendo cuáles son los recursos más importantes, su signo esperado, la evidencia empírica y los principales indicadores de estos recursos.

#### **3.3.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Antes de comenzar a explicar los recursos tecnológicos es preciso nombrar el concepto de TIC (Tecnologías de la información y comunicación) y sus principales características.

Las TIC son las formas de producción, almacenamiento, procesamiento y reproducción de la información y tienen las siguientes características principales: inmaterialidad, penetración en todos los sectores, interconexión, interactividad, instantaneidad... (Grant, 1991).

Las características más relevantes de estos recursos hacen referencia por una parte a todo lo que engloba “la propiedad intelectual”, es decir cartera de patentes, derechos de propiedad y los secretos comerciales, y por otra parte a lo que se denominan “recursos para la innovación”, personal científico y técnico, instalaciones para la investigación... (Grant, 1991).

La innovación puede generar dos tipos de ventajas competitivas, una mayor eficiencia en el proceso de producción o un mayor valor percibido por el cliente (Fernández-Olmos, 2011).

Bajo la perspectiva de los recursos y capacidades muchos son los autores que ponen de manifiesto que los recursos tecnológicos que posee una empresa influyen positivamente en su actividad exportadora.

Los recursos tecnológicos son recursos intangibles fuente de ventaja competitiva, ya que la capacidad innovadora que le aportan a la empresa fomenta la competitividad de ésta en los mercados nacionales e internacionales (Casson, 2000). Las nuevas tecnologías también permiten el mejor contacto con instituciones para realizar los trámites administrativos referentes a las exportaciones (Clarke y Wallsten, 2006).

Según Vives (1990) la capacidad de innovación y de gestión de la empresa parecen condiciones necesarias para asegurar su competitividad.

Autores como Freund y Weinhold (2004) consideran estos recursos como factores que pueden llegar a influir en el volumen de exportaciones de una empresa ya que gracias a los recursos tecnológicos se han podido traspasar las barreras al comercio internacional. Al reducirse los costes de transacción se espera que aumente el volumen de las exportaciones (Afuah, 2003).

Los autores Chetty y Hamilton (1993) afirman que las empresas que poseen un mayor número de recursos tecnológicos tendrán un éxito mayor en las exportaciones que realicen. Cuando una empresa comienza su actividad exportadora la innovación de productos y los productos personalizados permitirán a las empresas diferenciarse de sus competidores en los nuevos mercados internacionales (Cavusgil, 1994).

Estudios empíricos demuestran que los recursos tecnológicos son un factor determinante de la internacionalización de las PYMEs y que existe una relación positiva entre recursos tecnológicos y el nivel de exportación.

Según Basile (2001) la inversión en I+D+I aumenta las probabilidades de exportación de la empresa, teniendo las empresas innovadoras mayores niveles de exportación que las empresas no innovadoras. Asimismo las empresas exportadoras tienen un mayor nivel de innovación o de capacidad innovadora (Morrison y Roth 1992).

La innovación lleva a que las empresas se introduzcan en los mercados internacionales y atraviesen las barreras nacionales. Se demuestra entonces que existe una relación claramente positiva entre la innovación y las exportaciones (Moen y Servais, 2002).

El gasto en I+D es uno de los indicadores más importantes de estos recursos y sirve entonces como medida de los recursos tecnológicos que posee una empresa (Dhanaraj y Beamish, 2003).

Otros indicadores pueden ser la relevancia y el número de patentes, los ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad, el porcentaje de empleados en I+D sobre el total de la plantilla y el número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación (Dhanaraj y Beamish, 2003).

### **3.3.2 RECURSOS DE MARKETING**

Antes de comenzar a explicar la influencia que tienen los recursos de marketing en la internacionalización de la empresa cabe mencionar la definición de marketing internacional.

“American Marketing Association” define el marketing internacional como el proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías y los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Según Lerma y Márquez (2010) se considera marketing internacional a las acciones de marketing que se llevan a cabo en los mercados extranjeros. El marketing internacional hace más fácil la venta de productos y servicios en el exterior.

Los recursos de marketing ayudan a reconocer las diferentes necesidades y deseos de los clientes, lo cual facilita la obtención de una ventaja competitiva (Nath, 2010).

Bajo la perspectiva de recursos y capacidades la mayoría de los autores afirman que los recursos de marketing influyen positivamente en la actividad exportadora de una empresa.

Bajo esta perspectiva numerosos autores se han centrado en estrategias de marketing y en el peso que estos recursos tienen en la internacionalización de empresas. Si una empresa tiene recursos de marketing puede llegar a generar una ventaja competitiva sostenible favorable para la internacionalización de la empresa (Loane y Bell, 2006).

Las empresas que más inviertan en marketing obtendrán más ventas en los mercados internacionales que las empresas que no inviertan en marketing (Fernández - Olmos, 2011).

La posesión de recursos intangibles como los recursos de marketing generan una serie de ventajas competitivas y ofrecen a las empresas la oportunidad de internacionalizarse. Cuanto más se invierta en estos recursos de marketing (gasto en publicidad, promoción.....) el número de ventas en los mercados extranjeros será mayor, por lo que una buena estrategia de marketing aumentará la intensidad exportadora (Kotabe et al. 2002).

Asimismo Dhanaraj y Beamish (2003) sostienen que los recursos de marketing influyen positivamente en la actividad exportadora. Cuanto más inviertan las empresas en estos recursos tendrán una actividad exportadora mayor y mayores probabilidades de éxito en estas exportaciones.

La literatura afirma que las empresas que utilizan una publicidad agresiva tienen una mayor diversidad geográfica ya que tienen una serie de activos intangibles como la reputación o el nombre de marca que le permite expandirse a nuevos mercados extranjeros (Fernández- Olmos, 2011).

Podemos concluir entonces que aquellas empresas que se esfuercen más en las acciones de marketing, tendrán un mayor éxito en los mercados internacionales. Como podemos observar los estudios realizados afirman que existe una relación positiva entre los recursos de marketing y la actividad exportadora de la empresa (Loane y Bell, 2006).

Los recursos de marketing se suelen medir con el gasto en publicidad sobre las ventas (gasto de publicidad /ventas) (Morgan y Rego, 2009).

### **3.3.3 RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos hacen referencia al conjunto de empleados que tiene una empresa. Las características más relevantes de los recursos humanos se pueden definir como las destrezas, habilidades sociales y de colaboración que poseen los trabajadores para tomar decisiones (Grant, 1991).

El capital humano engloba los conocimientos, experiencia, motivación y habilidades que posee el personal de una empresa (Guerras y Navas, 2007).

Barney (1991) hace una clasificación de los recursos humanos (conocimiento, talento, habilidades, motivación y prácticas de recursos humanos) y afirma que los recursos humanos son recursos intangibles fuente de ventaja competitiva.

Los recursos humanos hacen referencia a un recurso de tipo estratégico, el *know how* de los empleados, que se traduce como fuente de ventaja competitiva distintiva (Aaker, 1989).

Según Becker (1975) los empleados con formación o cualificación específica tendrán más oportunidades de generar ventajas competitivas sostenibles que los empleados que solo tengan formación genérica.

Bajo la perspectiva de recursos y capacidades los recursos humanos son un elemento clave en la dirección estratégica de la empresa y son fuente de ventaja competitiva (López-Rodríguez, 2006).

Autores como Aaker (1989) señalan que existe una relación positiva entre los recursos humanos de la empresa y el nivel de exportación.

Si una empresa tiene empleados altamente cualificados favorece la entrada en nuevos mercados gracias al conocimiento que los trabajadores tienen de esos mercados como el idioma, la cultura etc... (López Rodríguez, 2006). Una empresa que lance nuevos productos en mercados internacionales requiere de personal altamente cualificado para que tenga éxito la internacionalización (Munch y Skaksen, 2008).

Zou y Stan (1998) afirman que las empresas que tengan trabajadores con un nivel de estudios mayor podrán desarrollar estrategias internacionales más adecuadas que las empresas que tengan trabajadores con un nivel de estudios inferior.

Las habilidades directivas tales como el conocimiento de idiomas, el nivel de formación y la experiencia internacional favorecen la exportación (Basly, 2007).

Según Penrose (1959) las empresas que comienzan a introducirse en nuevos mercados requieren de empleados cualificados que puedan adaptarse a estos nuevos mercados. Una cualificación de los directivos de la empresa ayuda a ésta a aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y a neutralizar las amenazas.

Diferentes estudios científicos concluyen que una escasez de los recursos humanos (empleados cualificados) en una empresa se traduce como una barrera para la exportación de las PYMEs (Pinho y Martins, 2010).

Se puede decir entonces que los recursos humanos influyen positivamente en la internacionalización de la empresa y que existe una evidencia empírica que afirma que a mayor nivel de cualificación de los recursos humanos, mayor es el nivel de exportación.

Los indicadores clave de los recursos humanos son las cualificaciones profesionales de los empleados, niveles retributivos, tasas de absentismo y tasas de rotación (Plechero y Chaminade, 2010).

### **3.3.4 RECURSOS ORGANIZATIVOS: EXPERIENCIA ORGANIZATIVA**

La experiencia organizativa de una empresa hace referencia a los valores, rutinas y tradiciones empresariales que ésta va acumulando a lo largo del tiempo y que facilitará la actividad empresarial (Balabanis y Katsikea, 2003).

Existen diferentes posturas en cuanto a que la experiencia organizativa sea un factor determinante del comportamiento exportador de las PYMEs. Numerosos estudios muestran la discrepancia en los resultados. Existe una relación no concluyente, mientras que algunos autores como Zaheer (1995), Majocchi (2005) o Stoian (2010) afirman que a medida que la empresa va acumulando experiencia favorece la exportación, otros autores como Nakos (2005) o Cavusgil (2009) dicen lo contrario, como se expone a continuación:

-Relación positiva entre experiencia organizativa y exportación

Los recursos organizativos de una empresa pueden llevar a que una empresa consiga ventajas competitivas en la estructura organizativa y en la capacidad de gestión de la empresa en el extranjero (Zaheer, 1995).

Cuando una empresa va incrementando su experiencia organizativa a lo largo del tiempo, acumula más recursos financieros, sus directivos van acumulando más

experiencia, el conocimiento se va mejorando y gracias a ello se podrán superar con más facilidad las barreras a la exportación (Leonidou, 2000).

La expansión internacional es una de las más importantes vías de crecimiento de las empresas. La experiencia puede aumentar la capacidad de la empresa para reconfigurar y ajustar sus recursos y capacidades a otros mercados (Fernández-Olmos et al. 2016).

Según Schwens y Kabst (2009) a medida que aumenta la experiencia organizativa las empresas crean una posición sólida en el mercado doméstico que ayuda a la disminución de la percepción del riesgo en la actividad exportadora de la empresa.

Para algunos autores la experiencia organizativa es un factor determinante de la intensidad exportadora de la empresa y afirman que existe una relación positiva entre la experiencia organizativa de la empresa y su intensidad exportadora. Cuando una empresa pretende entrar en nuevos mercados es imprescindible el conocimiento de las nuevas culturas, los regímenes políticos, así como de los idiomas que requiere de un aprendizaje previo. Las empresas con mayor experiencia organizativa tendrán mayor volumen de exportaciones. Cuanto más tiempo una empresa esté en dicho mercado, mayor será el conocimiento que tenga sobre las relaciones en el mercado, y este conocimiento le servirá para atraer a nuevos clientes (Majocchi et al. 2005).

También existe una relación positiva entre la experiencia internacional y la intensidad exportadora (Domínguez y Sequeira, 1993). Esta experiencia es considerada como un recurso intangible que difícilmente puede ser imitado logrando que la empresa pueda identificar las oportunidades de negocio y reducir la incertidumbre en la actividad exportadora (Johanson y Vahlne, 2009). El efecto aprendizaje hará que se mejore la ventaja competitiva de la empresa (Hitt et al. 2006).

Los gerentes con una experiencia internacional tienen más éxito en las exportaciones (Makrini, 2013).

La acumulación de esta experiencia en los mercados domésticos y en los mercados internacionales ayudará a que las PYMEs desarrollen capacidades relacionadas con la orientación exportadora (Stoian, 2010).



Las empresas con menor experiencia acumulada tendrán una mayor incertidumbre en los mercados internacionales, lo que llevará a un mayor riesgo (Madrid y García, 2004).

-Relación negativa entre experiencia organizativa y exportación

Otros autores, sin embargo, revelan que existe una relación negativa entre la experiencia de la empresa y las exportaciones o grado de internacionalización (Brouthers y Nakos, 2005).

Las empresas “*Born Global*” son internacionales desde su constitución (nacidas globales) y no necesitan acumular experiencia para introducirse en nuevos mercados internacionales (Cavusgil y Knight, 2009). Estas empresas desde que son constituidas tienen como objetivo introducirse en nuevos mercados (Deese, 2010).

Diferentes estudios afirman que el éxito exportador de la empresa va asociado a una escasa experiencia en los mercados extranjeros y que las empresas que tienen poca experiencia organizacional no tienen unas costumbres o tradiciones arraigadas, lo que esta flexibilidad puede llegar a favorecer las exportaciones, por lo que no se encuentra evidencia de que la experiencia organizativa influya positivamente en la actividad exportadora (Balabanis y Katsikea, 2003).

En consecuencia, no existe una evidencia empírica concluyente que demuestre que la experiencia organizativa influya en el grado de exportación y en la diversidad global (Fernández-Olmos, 2011).

El indicador clave para medir los recursos organizativos es el número de años que tiene la empresa desde su establecimiento (Majocchi et al.2005).

### **3.3.5 TAMAÑO**

El tamaño de la empresa es uno de los factores determinantes del comportamiento exportador de la pyme más estudiado por la literatura para analizar la actividad exportadora (Jonathan, 1994).

Las empresas se clasifican principalmente en dos tamaños: Empresas grandes y PYMEs (Bueno et al. 2002).

La relación que existe entre tamaño de la empresa e internacionalización es contradictoria al igual que ocurre con la experiencia organizativa. Algunos autores como Fernández-Olmos (2011), Madrid y García (2004) sostienen que existe una relación positiva, sin embargo otros como Bonaccorsi (1992) afirman que existe una relación negativa.

Las empresas que tengan un mayor tamaño tienen mayor accesibilidad a financiación y mejores recursos de dirección, lo que permite a la empresa afrontar mejor los riesgos asociados a estas exportaciones (Fernández - Olmos, 2011).

Asimismo las empresas que tienen un mayor tamaño tienen mayores probabilidades de introducirse en mercados extranjeros (Madrid y García, 2004).

El tamaño de una empresa puede afectar a su nivel de exportación y tiene un impacto sobre el resultado de las exportaciones. El tamaño puede provocar que una empresa busque economías de escala y diversifique los riesgos y los gastos en distintos mercados, existiendo así una relación positiva entre el tamaño de la empresa y las exportaciones (Majocchi et al. 2005).

Las grandes empresas tienen un mayor número de recursos, mayor capacidad de producción, lo que llevara a generar economías de escala y menor riesgo en los mercados internacionales (Wagner, 1995).

Serán más propensas a exportar las empresas grandes, lo que les podría reportar mayor éxito que las empresas pequeñas (Madrid y García, 2004).

Según otros autores para que una empresa se internacionalice no necesita apenas recursos ya que estos recursos se pueden buscar externamente o bien formando grupos entre PYMEs, con lo cual las PYMEs no tienen por qué ser un obstáculo a la exportación (Bonaccorsi, 1992).

Podemos concluir que la mayor parte de la literatura empírica sostiene que en general las grandes empresas tienen mayores oportunidades en los mercados internacionales para exportar que las pequeñas empresas, por lo que el tamaño se convierte entonces en una ventaja en los mercados extranjeros (Sterlacchini, 2001).

Los indicadores clave para medir el tamaño hacen referencia al número de empleados o al volumen de ventas de la empresa (Hessels y Teijesen, 2010).

### **3.3.6. RECURSOS FINANCIEROS**

Los recursos financieros hacen referencia a la capacidad de endeudamiento que tiene una empresa o a la capacidad de generar internamente fondos, lo que determinan la capacidad inversora de una empresa y su flexibilidad e influyen notablemente en el volumen de exportación de ésta (Grant, 1991).

Cavusgil y Naor (1987) consideran los recursos financieros como necesarios para desarrollar un programa de exportaciones y tener un volumen importante de éstas.

De hecho, una de las barreras a la exportación más habituales es la insuficiencia de recursos financieros, ya que los costes de entrada que tiene una empresa cuando traspasa las fronteras nacionales suelen ser muy elevados (Bilkey, 1978).

Existe una evidencia empírica de que a mayor disponibilidad de recursos financieros existe una mayor intensidad en las exportaciones tal y como han demostrado autores como Cavusgil (1987) o Bilkey (1978).

Las PYMEs tienen limitaciones de acceso al mercado de capitales ya que muy pocas cotizan en el mercado de valores y también tienen dificultades al acceso de crédito. También al ser pequeñas empresas no están obligadas a realizar auditorías y no tienen información para los intermediarios financieros referentes a la capacidad de pago dificultando a las empresas incrementar el volumen exportador (Beck y Demirguc-Kunt, 2006).

Los indicadores más importantes para medir este tipo de recursos son endeudamiento/capital propio, los flujos netos de caja/ activo fijo y la calificación financiera (Yang et al, 2009).

A continuación la tabla 4 nos muestra los factores determinantes del comportamiento exportador de la PYME y si tiene una relación positiva o negativa con la exportación (signo esperado).

*Tabla 4: Esquema factores determinantes comportamiento exportador de la PYME.*

<b>Recursos tecnológicos</b>	+		
<b>Recursos de marketing</b>	+		
<b>Recursos humanos</b>	+		
<b>Recursos organizativos</b>	+	-	<b>Exportación</b>
<b>Tamaño</b>	+		
<b>Recursos financieros</b>	+		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 podemos ver los factores determinantes con las medidas y las referencias de los autores.

*Tabla 5: Medidas de los recursos*

<b>Variable</b>	<b>Medida</b>	<b>Referencia</b>
<b>Recursos tecnológicos</b>	Gasto en I+D, Innovación producto y proceso.	Dhanaraj y Beamish (2003) Gruber et al. (1967) Hirsck y Bijaoni (1985) Brouwer y Klein kneclit (1993)
<b>Recursos de marketing</b>	Patentes, derechos de propiedad, gasto de marketing sobre el total de ventas.	Morgan y Rego (2009)
<b>Recursos humanos</b>	Cualificaciones, niveles retributivos, tasas de absentismo, tasas de rotación.	Plechero y Chaminade (2010) Majocchi et al. (2005)
<b>Recursos organizativos</b>	Número de años que tiene la empresa desde su establecimiento.	Pla Barber and Puig (2009) Delios y Henisz (2003) Hessels y Teijesen (2010) Gatignan y Anderson (1988)
<b>Tamaño</b>	Número de empleados, número de ventas de la empresa.	Erramilli y Rao (1993) Broukers et al. (2003) Goercenand Beamish (2003)
<b>Recursos financieros</b>	Endeudamiento sobre el capital propio, flujos netos de caja sobre el activo fijo y la calificación crediticia.	Yang et al. (2009)

Fuente: Elaboración propia.

## **4. APLICACIÓN EMPÍRICA A LA EMPRESA: GRUPO BODEGAS FERNANDO V DE AZCOV**

### **4.1 HISTORIA DE LA BODEGA Y SITUACIÓN ACTUAL**

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov es una empresa familiar dedicada a la elaboración y venta de vino con más de 150 años de Historia. Se encuentra localizada en Oyón, localidad de La Rioja Alavesa. La tierra, el suelo arcilloso-calcareo y su microclima le dan una calidad insuperable a las variedades de uva de sus viñedos que le permiten la obtención de unos vinos de una calidad excepcional. Actualmente cuenta con 650 hectáreas de viñedo y con 4 variedades de uva: Tempranillo, Graciano, Mazuelo y Viura.

El grupo ha pasado por las manos de cuatro generaciones que siempre han mantenido los valores que les han transmitido, sobre todo de amor a la tierra y de las cosas bien hechas. Todo comenzó en el año 1981 cuando Fernando V de Azcov se instala en Oyón y compra la mansión y los viñedos.

Actualmente el grupo cuenta con 7 bodegas ubicadas en diferentes denominaciones de origen aunque hay que decir que es en La Denominación de Origen Rioja donde encontramos la mayor parte de la actividad bodeguera del grupo.

En La Denominación de Origen Rioja nos encontramos a Bodegas Fernando V de Azcov situada en Oyón (Álava), Bodegas Guardia situada en La Guardia (Álava) y Bodegas Marqués de Oyón situada también en Oyón (Álava). En Oyón también nos encontramos a Bodegas Victorinos, los vinos de esta bodega son elaborados con uvas de diferentes zonas vitivinícolas. En La Denominación de Origen La Mancha nos encontramos a Bodegas Quijote situada en Quintanar de la orden (Toledo). En La Denominación de Origen Navarra nos encontramos a Bodegas Fermín que se encuentra situada en Los Arcos (Navarra) y en La Denominación de Origen Ribera del Duero cuenta con Bodegas Fortia situada en Gumiel de Izan (Burgos).

Su código CNAE primario es 1102 “Elaboración de vinos” Grupo C: Industria manufacturera, 11 Fabricación de bebidas, Su código secundario es 4639 Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov es el primer exportador de grandes reservas de Rioja en el mundo. Se trata de una empresa de éxito a nivel mundial, líder

en la elaboración y exportación de vinos de alta gama, por ello se va a realizar una aplicación empírica de los factores determinantes del comportamiento exportador de la PYME a esta empresa.

## **4.2 APLICACIÓN EMPÍRICA DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LA PYME A GRUPO BODEGAS FERNANDO V DE AZCOV**

### **4.2.1 RECURSOS TECNOLÓGICOS**

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov es una empresa que se caracteriza por realizar inversión en I+D sin olvidar la tradición, que es la principal fuerza de este grupo. Ha sabido cuidar tanto la innovación como la tradición. Con esta inversión en I+D se consigue aumentar el prestigio que tiene en el mercado internacional. Éste grupo siempre está en la punta de tecnología e innovando, siguiendo la trazabilidad del tratamiento de la uva hasta la botella final.

Las actividades de investigación y desarrollo se realizan en las instalaciones que Grupo Bodegas Fernando V de Azcov tiene en Oyón (Álava), donde cuenta con la mayoría de los recursos humanos y técnicos.

Para poder ser competitiva en el mercado internacional realiza constantemente inversiones principalmente en el proceso de elaboración. Se intenta aportar mejoras que eviten la aparición de problemas en la producción del vino, en especial los de larga crianza. Asimismo los enólogos del grupo viajan por Estados Unidos para conseguir maderas de origen, renovando todos los años el 17% de las 51.000 barricas que tienen, siendo más de la tercera parte de roble francés, y el resto, de roble americano.

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov se compromete con el medio ambiente, como se deriva de su obtención de la certificación de huella de carbono AENOR. Además sigue una política de reducción de emisiones y gestión de residuos, teniendo reservados 16hc para elaborar vino ecológico.

También posee certificaciones ISO, lo que demuestra que se preocupa por la calidad de sus productos. En particular, cada una de las bodegas que forman el Grupo tiene una certificación ISO distinta:

Bodegas Guardia (BRC-IFS-ISO 9001-ISO 14001).

Bodegas Marqués de Oyón (BRC-IFS-ISO 9001-ISO 14001).

Bodegas Fermín (BRC-IFS-ISO 9001).

Bodegas Fernando V de Azcov (BRC-IFS-ISO 9001) certificación inglesa BRC (British Retail Consum).

Bodegas Victorinos (ISO 9001).

Bodegas Fortia (BRC-IFS-ISO 9001-ISO 14001).

Bodegas Quijote (BRC-IFS-ISO 9001).

Este último año 2016 el grupo ha invertido 2 millones de euros en la renovación de su parque de barricas y 1 millón de euros en el mantenimiento de sus instalaciones, tratándose esta inversión de una inversión en reposición y no en ampliación. También este año el grupo se ha unido al patronato de la fundación FIVIN (“Defensa del consumo responsable y moderado del vino y la recopilación y difusión de todos los estudios médicos y científicos que confirman los aspectos beneficiosos del vino sobre la salud”) para la investigación del vino y también de la nutrición.

Actualmente está liderando y colaborando en los siguientes proyectos:

*“Aplicación de la espectroscópica infrarroja a la determinación de la composición del color en el vino”*

*“Control del CTA en tapones de corcho”*

*“Estudios de aminoácidos y sus derivados en uvas y vinos”*

*“Control de la exposición de la luz en diferentes tipos de botellas”*

*“Estudios de desalcoholización de vinos”*

*“Prácticas de reducción de tratamientos fitosanitarios, creación de nuevas estrategias de selección de calidad de la uva y del viñedo basadas en la viticultura de precisión”*

*“Reutilización de lodos de depuradora como abono”*

*“Investigación de nuevos materiales para envases ecoeficientes”*

*“Incorporación de barricas de vinificación integral”*

*“Cálculo huella hídrica”*

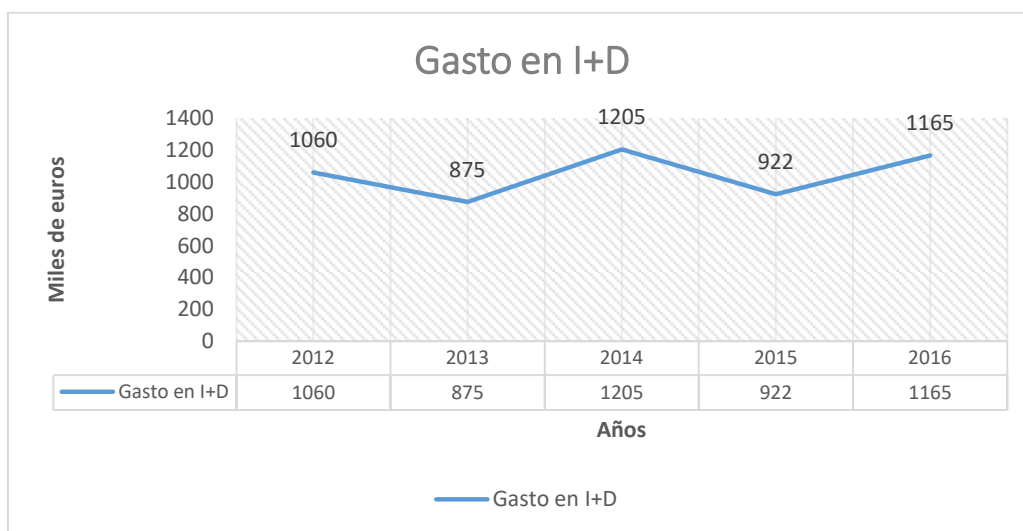
*“Calculo huella de carbono”*

Además de las anteriores innovaciones las TIC también pueden llegar a aumentar el número de exportaciones de la empresa. El grupo está trabajando en el desarrollo de 7 páginas web, una para cada bodega, alguna de estas ya está disponible, también tiene una web corporativa y una web de tienda online. Además está presente en redes sociales como Facebook, Twiter, LinkedIn e Instagram. Gracias a estas TIC que posee el grupo la información llega a todos los mercados exteriores y se ha facilitado el contacto con instituciones.

Para medir los recursos tecnológicos vamos a tener en cuenta indicadores explicados en el marco teórico como el ratio en I+D y el % de empleados en I+D sobre el total de la plantilla.

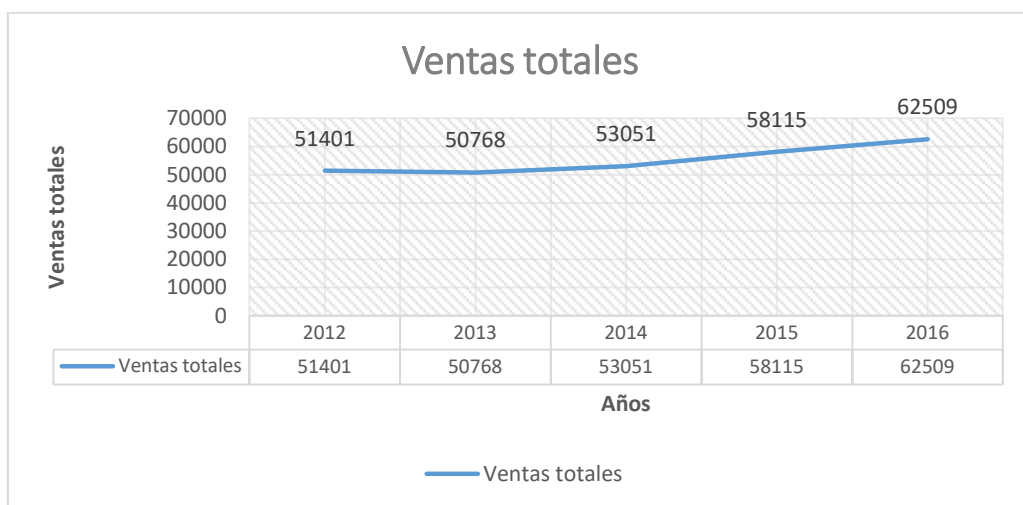


Gráfico 12: Gasto en I+D desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).



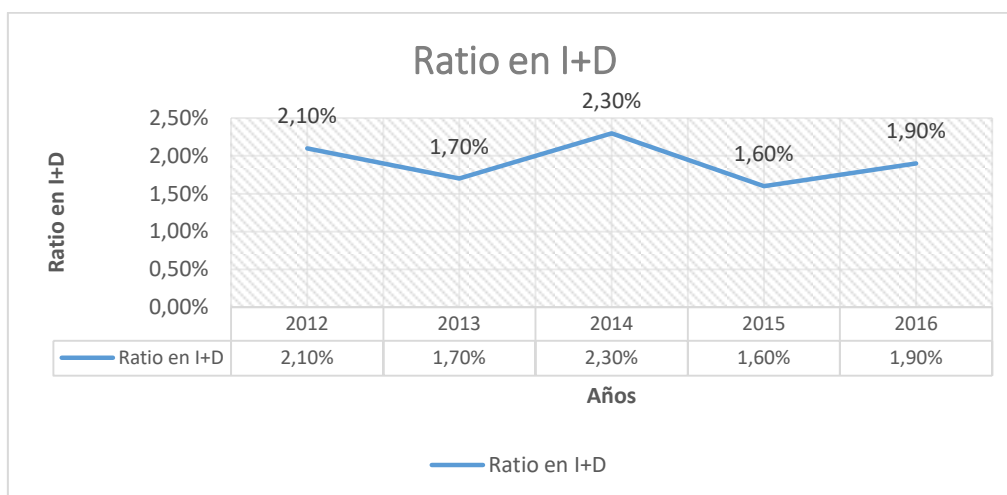
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Gráfico 13: Ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Gráfico 14: Ratio en I+D desde el año 2012 al año 2016 (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Como podemos observar en los gráficos anteriores el ratio en I+D para el año 2016 es de 1,90%, podemos decir que no es un % muy elevado y que la inversión que el grupo realiza en I+D no es muy alta. El ratio en I+D no ha tenido una tendencia alcista ni bajista en los últimos 5 años, esto se debe a que ha habido años que se ha invertido más y otros menos en recursos tecnológicos y nuevas tecnologías. A pesar de que el ratio en I+D no es muy alto podemos afirmar que la empresa si destina esfuerzos a los recursos tecnológicos y siempre se encuentra innovando.

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov cuenta con un departamento de I+D, a continuación las tablas 6 y 7 muestran para los últimos 5 años la repartición del personal del grupo y el personal que se destina a I+D:

*Tabla 6: Repartición total del personal del grupo desde el año 2012 hasta el año 2016.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ALTA DIRECCION</b>	7	7	3	2	6
<b>ADMINISTRACION</b>	36	37	38	38	38
<b>BODEGA</b>	45	45	47	48	48
<b>TECNICOS Y SERVICIOS AUXILIARES</b>	75	77	80	77	80
<b>PERSONAL DE CAMPO</b>	50	50	57	70	65
<b>TOTAL PERSONAL GRUPO</b>	<b>213</b>	<b>216</b>	<b>225</b>	<b>235</b>	<b>237</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

*Tabla 7: Personal en I+D sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PERSONAL EN I+D</b>	3	3	3	3	4
<b>% DE EMPLEADOS EN I+D SOBRE EL TOTAL DE LA PLANTILLA</b>	1,40%	1,40%	1,30%	1,30%	1,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

El personal contratado en el departamento de I+D se engloba dentro del personal técnico y servicios auxiliares. Actualmente se compone de 4 personas, una más que en años anteriores. Aunque no se aprecia un aumento fuerte de personal en este departamento durante los últimos 5 años, sí que es un departamento importante.

Como hemos mencionado anteriormente en esta empresa tradición e innovación van de la mano, su principal fuerza es la tradición mezclada con algo de innovación. En el sector del vino la tradición es muy importante, el grupo tiene 150 años de historia y ha pasado por las manos de 4 generaciones. Por otro lado en este sector la innovación también es importante pero no es crucial para el grupo. Así que el proceso de elaboración de vinos no ha sufrido cambios muy importantes y se ha seguido con la elaboración tradicional.

Podemos concluir diciendo que la innovación ha influido positivamente en la actividad exportadora del grupo, considerándose estos recursos fuente de ventaja competitiva y un factor determinante en su internacionalización. La capacidad innovadora ha fomentado la competitividad de este en los mercados internacionales y le ha permitido diferenciarse de sus competidores en estos mercados.

#### **4.2.2 RECURSOS DE MARKETING**

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov considera muy importante realizar esfuerzos en marketing e invertir en estos recursos, ya que ello le permite hacer más fácil la venta de productos en el exterior y también le ayuda a reconocer las diferentes necesidades y deseos de los clientes.

El grupo siempre se ha preocupado por estos recursos, como demuestra el hecho de que en 1927 fue la primera emisión en televisión y en 1930 se crearon las primeras marcas “Villa Guardillo, Villa fortillo, Dulcinea y Fernando V”.

Actualmente el grupo realiza las siguientes acciones de marketing: Ayudas promoción exterior, ayudas promoción nacional cadena, ayudas promoción nacional distribución, atenciones viajes, publicidad, propaganda, ferias, concursos y varios.

Las diferentes acciones de marketing se hacen con marcas propias. La principal marca del grupo en el exterior es Fernando V Gran Reserva, esta marca es reconocida fácilmente en numerosos países de todo el mundo y tiene un alto posicionamiento en el exterior. Es reconocida sobre todo en países Nórdicos, Suiza, China, UK y Alemania, donde es uno de los principales vinos de Rioja y el mayor exportador de Gran Reserva Rioja. A parte de esta marca principal, adicionalmente se pretende posicionar otras marcas del Grupo en el exterior. Para Bodegas Fortia se utiliza la marca Fortia, para Bodegas Fermín se utiliza Fermín y para Bodegas Quijote se utiliza la marca Quijote.

El grupo como se ha comentado anteriormente posee páginas web además de estar presente en las siguientes redes sociales: Facebook, Twiter, Instagram y Llnkedin. Estas páginas están en dos idiomas, español e inglés, y próximamente se iniciará la traducción de alguna al chino. Se adaptan por tanto a los clientes en el exterior, lo que le permite hacer más fácil la venta de los productos del grupo.

El Grupo tiene un departamento de marketing que se encuentra conectado a un departamento comercial pero ambos son independientes. El departamento de marketing lo forman en la actualidad 12 empleados; 1 director de marketing, 2 publicistas, 1 diseñador gráfico, 1 responsable de relaciones públicas y 7 relaciones públicas.

Otro claro ejemplo de que la empresa analizada invierte en marketing es la participación constante en acciones en el exterior, asistiendo a las 2 más importantes ferias del sector en Europa: Prowein (Dusseldorf) y Vinexpo (Bordeaux). A estas ferias acude todos los años con stand propio. De manera adicional participa en numerosas ferias internacionales de repercusión local: Feria de Bruselas, feria foodex (Japón), feria Corea del sur, México, China y Taiwán. También se están realizando de la mano del ICEX en África misiones comerciales de prospección y se está estudiando el potencial de este continente. El grupo está adscrito al programa Wine in moderation y a diferentes asociaciones del sector.

El grupo a nivel nacional realiza las siguientes actividades relacionadas con el enoturismo: visitas con cata, actividades en los viñedos, visitas teatralizadas, talleres olfativos, showcooking, visitas a la bodega, visitas a los viñedos, cursos de cata, existe la posibilidad de disfrutar de bodegas privadas y las empresas tienen la posibilidad de hacer reuniones con un componente de ocio. Es de especial importancia comentar que en el ámbito internacional en enero de este año 2017 ha participado en la 37 edición de la feria internacional de turismo FITUR, que se celebró en Madrid. Este año las visitas a la bodega han aumentado más de un 20%. El pasado 14 de diciembre se celebró la primera edición de los premios Gastro & Cia que organizó el diario La Razón, siendo Grupo Bodegas Fernando V de Azcov quien se llevó los premios al tinto rioja y al enoturismo.

Uno de los indicadores para medir los recursos de marketing es el ratio de marketing (gasto de marketing/ventas totales de la empresa).

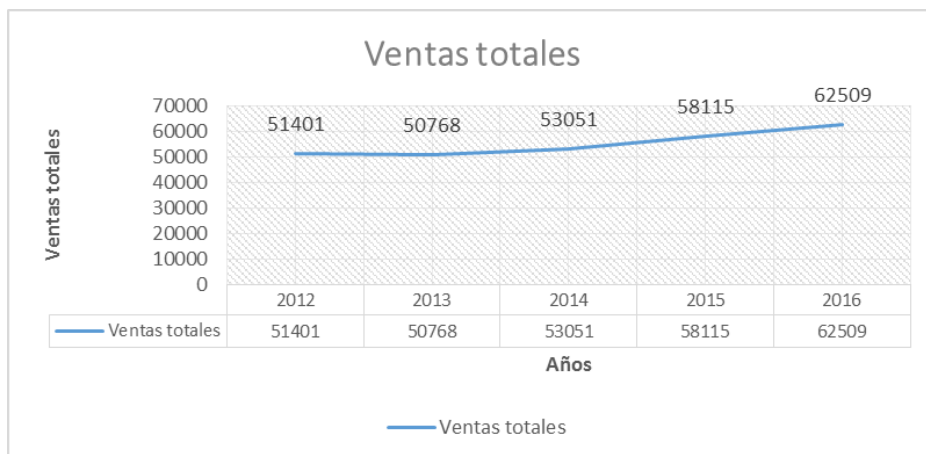
El gasto en publicidad ha aumentado en los últimos 5 años, sigue una tendencia alcista, el ratio en marketing también ha aumentado a lo largo de los años, lo que se traduce en que cada vez se destinan más esfuerzos a estos recursos. Podemos decir que cada vez se invierte más en recursos de marketing y esto ha influido positivamente en las ventas de la compañía (ver gráficos 15, 16 y 17).

Gráfico 15: Gasto en marketing desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).



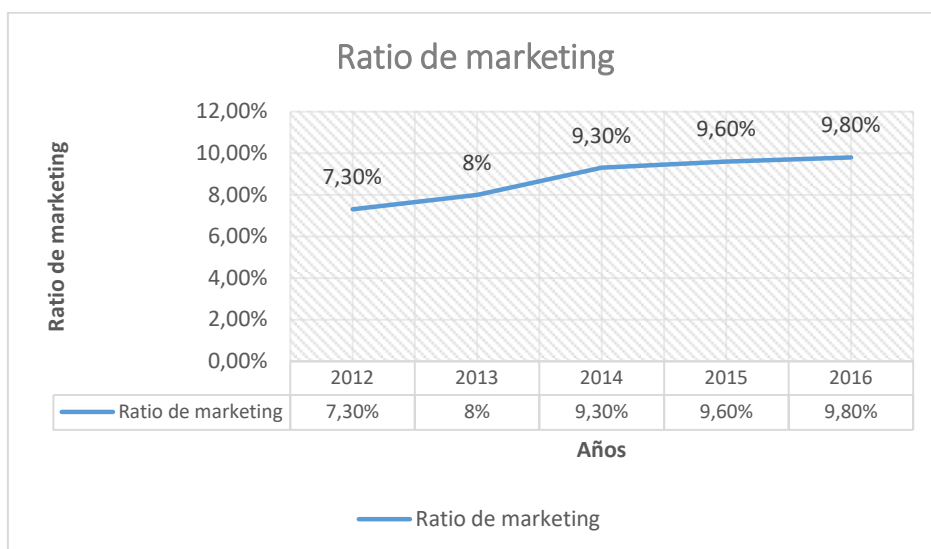
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Gráfico 16: Ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Gráfico 17: Ratio en marketing desde el año 2012 al año 2016 (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Podemos concluir diciendo que el ratio en marketing es elevado y que cada vez es mayor, indicando que la empresa tiene un gasto considerable en marketing y que gracias a esta inversión se ha conseguido favorecer la internacionalización de la empresa y su actividad exportadora.

#### 4.2.3. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de una empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva y ayudar a la empresa en su internacionalización. Para el grupo los recursos humanos son muy importantes y en los últimos años el número de empleados de Grupo Bodegas Fernando V de Azcov ha aumentado un 10%. Anteriormente hemos podido ver como se encuentra repartido el personal del grupo en la tabla 6.

El grupo posee un departamento de exportación que se encuentra dentro del personal técnico y servicios auxiliares y que está formado desde hace quince años por 6 empleados. De dicha plantilla, 4 empleados se encuentran dentro del área Manager, a los cuales se les asigna unos países, y los otros 2 empleados son Manager Junior, quienes realizan tareas de apoyo administrativo y no se desplazan a otros países ni tienen objetivos comerciales.

Los empleados que componen este departamento tienen una edad media baja de 34 años. Para poder trabajar en este departamento se deben de cumplir una serie de requisitos: Conocimiento del sector vitivinícola y el sector exterior, capacidad de trabajo por objetivos, conocimientos de idiomas, capacidad de trabajo y disponibilidad para viajar grandes temporadas. Por todo ello, no es fácil encontrar a personal cualificado que reúnan estas características, lo que exige que los sueldos sean elevados.

El personal de administración y el personal técnico tienen elevada formación, se imparten cursos tanto dentro de la empresa como cursos externos. Los primeros hacen referencia a nuevos desarrollos y de adecuación a cambios normativos y los segundos a temas más concretos. Los cursos externos son impartidos por empresas privadas y se realizan a través de subvenciones públicas (fundación tripartita) o por despachos de servicios de profesionales (Deloitte, Garrigues...)

Como podemos observar en las tablas 8 y 9 la cualificación de los trabajadores es muy importante para Grupo Bodegas Fernando V de Azcov. El % de empleados superiores es elevado teniendo una media del 40,6% en los últimos 5 años, lo que supone que casi la mitad de la plantilla tiene una elevada cualificación. Lo mismo ocurre con los empleados que al menos hablan 1 idioma, que en los últimos 5 años la media supone casi el 23,9% del total de la plantilla.

*Tabla 8: Personal con titulación superior sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>TITULADOS SUPERIORES</b>	87	89	92	91	98
<b>% DE TITULADOS SUPERIORES SOBRE EL TOTAL DE LA PLANTILLA</b>	40,80%	41,20%	40,90%	38,70%	41,40%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.



*Tabla 9: Personal que habla al menos 1 idioma sobre el total de la plantilla desde el año 2012 hasta el año 2016.*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>EMPLEADOS QUE HABLAN ALMENOS 1 IDIOMA</b>	52	53	54	54	56
<b>% EMPLEADOS QUE HABLAN ALMENOS 1 IDIOMA SOBRE EL TOTAL DE LA PLANTILLA</b>	24,40%	24,50%	24,00%	23,00%	23,60%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Además del % de titulados superiores sobre el total de la plantilla y el % de empleados que al menos hablan 1 idioma, otros indicadores de estos recursos pueden ser los niveles retributivos, las tasas de absentismo o las tasas de rotación.

Los gastos de personal son elevados al igual que el coste medio por persona. En cuanto a las tasas de absentismo son muy reducidas y las tasas de rotación también son muy reducidas. Los empleados tienen una antigüedad media en la empresa de 12,4 años exceptuando al personal temporal que trabajan solo en las temporadas de vendimia (ver tabla 10).

*Tabla 10: Gastos de personal y coste medio por persona desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	8.765	8.904	9.155	9.188	8.968
<b>COSTE MEDIO POR PERSONA</b>	41,20	41,20	40,70	39,10	37,80

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Con los datos de estos indicadores podemos afirmar que los recursos humanos cualificados de Grupo Bodegas Fernando V de Azcov han ayudado a la empresa a internacionalizarse de una manera muy favorable y han influido positivamente en esta internacionalización.

#### 4.2.4 RECURSOS ORGANIZATIVOS: EXPERIENCIA ORGANIZATIVA

Grupo Bodegas Fernando V de Azcov tiene 155 años de historia, se fundó en el año 1861 y cuenta con una experiencia comercial muy alta. En el año 1920 se marcó la base de la vocación internacional de la empresa y su mentalidad internacional. El grupo realizó su primera exportación a Austria en el año 1957. A día de hoy, Fernando V Gran Reserva es el vino más vendido en todo el mundo, el 39% de las ventas de vino reserva en todo el mundo corresponden a este vino Fernando V Gran reserva.

La empresa analizada siempre ha tenido vocación exportadora, y en la actualidad exporta a más de 102 países. El 70% de las exportaciones del grupo se destinan a países de la Unión Europea.

A continuación podemos ver el área de influencia que tiene Grupo Bodegas Fernando de Azcov a nivel mundial.

*Grafico 18: Área de influencia a nivel mundial.*



Fuente: Web grupo.

Para Grupo Bodegas Fernando V de Azcov todas las entradas en los mercados han sido relevantes pero destacan los países nórdicos, U.K, EE.UU y China. Además está presente en Rusia, Australia, Indonesia y países bálticos. Este año el grupo ha

firmado un acuerdo para el mercado chino con el mayor distribuidor de alimentación y bebidas del mundo, Cofco-Wines and Spirits.

En la tabla 11 podemos ver el % de las ventas en el extranjero y el % de las ventas en el mercado nacional sobre el total de ventas de la empresa desde el año 2003 al año 2016. En los últimos años la repartición del total de las ventas en el mercado doméstico y el mercado extranjero es casi por igual. Por ejemplo en el año 2016 un 53,60% de las ventas procede de las exportaciones.

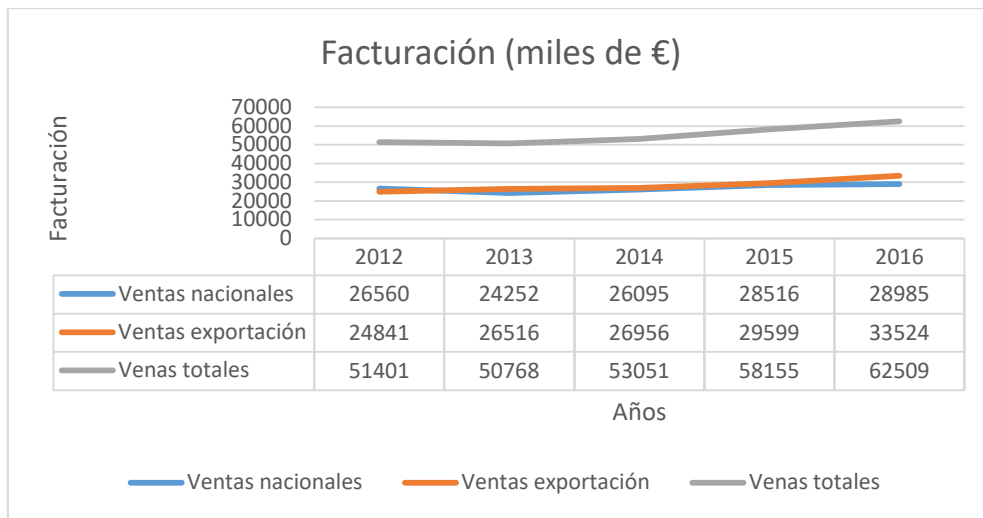
*Tabla 11: % de ventas nacionales y % de ventas en el extranjero desde el año 2003 al año 2016 (%).*

	VENTAS NACIONALES	VENTAS EN EL EXTRANJERO
2003	57,90%	42,10%
2004	57,20%	42,80%
2005	56,30%	43,70%
2006	56,10%	43,90%
2007	54,00%	46,00%
2008	54,00%	46,00%
2009	53,90%	46,10%
2010	53,80%	46,20%
2011	49,50%	50,50%
2012	51,70%	48,30%
2013	47,80%	52,20%
2014	49,20%	50,80%
2015	49,10%	50,90%
2016	46,40%	53,60%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Como podemos observar en el gráfico 19 la tendencia de las exportaciones es alcista al igual que las ventas nacionales y las ventas totales. A mayor experiencia de la empresa y mayor edad, la intensidad exportadora aumenta.

*Grafico 19: Ventas nacionales, ventas exportación y ventas totales desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

Como vimos en el marco teórico existían discrepancias al estudiar estos recursos organizativos. Grupo Bodegas Fernando V de Azcov es considerada una *Born Global* según el responsable de exportación, desde su fundación su objetivo principal ha sido estar presente en el mercado exterior y no necesita experiencia para estar presente en los mercados internacionales. Por otro lado también dice que gracias a los valores, rutinas y costumbres del grupo también se ha logrado traspasar con mayor facilidad las barreras internacionales, lo que ha otorgado al grupo un gran prestigio y experiencia internacional. Gracias a estos indicadores podemos decir que la experiencia de la empresa sí que ha influido positivamente en las exportaciones pero desde siempre ha tenido una alta vocación internacional.

#### 4.2.5 TAMAÑO

Como estudiamos en el marco teórico el tamaño es uno de los factores determinantes del comportamiento exportador de las PYMEs que más se ha estudiado a lo largo de los años.

Para el responsable de exportación de Grupo Bodegas Fernando V de Azcov el tamaño es un factor muy importante que influye en las exportaciones. El sector vitivinícola tiende a grupos cada vez más grandes, lo que le permite introducirse en nuevos mercados con mayor facilidad y ofrecer una distribución variada (vinos blancos, tintos, verdejos, media crianza, vinos de diferentes denominaciones de origen, vinos de tierra, vinos mono varietales etc...).

Como vimos en el marco teórico la mayoría de la literatura empírica dice que en general las grandes empresas tienen mayores oportunidades en los mercados internacionales y que los indicadores clave para medir el tamaño de la empresa es el número de empleados o el volumen de ventas.

En la tabla 12 podemos ver la evolución del número de empleados y la evolución del volumen de ventas del grupo desde el año 2012 al año 2016. El número de empleados ha aumentado cada vez más así como las exportaciones, así que podemos decir que el mayor tamaño de Grupo Bodegas Fernando V de Azcov ha influido positivamente en las exportaciones de la empresa.

*Tabla 12: Evolución del número de empleados y de las ventas desde el año 2012 al año 2016 (miles de €).*

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nº DE EMPLEADOS</b>	213	216	225	235	237
<b>VENTAS NACIONALES</b>	26.560	24.252	26.095	28.516	28.985
<b>VENTAS EXPORTACIÓN</b>	24.841	26.516	26.956	29.599	33.524
<b>TOTAL VENTAS</b>	51.401	50.768	53.051	58.115	62.509

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa analizada.

#### **4.2.6 RECURSOS FINANCIEROS**

Los indicadores que más se utilizan para medir los recursos financieros de la empresa son el ratio de endeudamiento (endeudamiento/ capital propio) y el flujo de caja (flujos netos de caja/ activo total).

En el caso de Grupo Bodegas Fernando V de Azcov el ratio de endeudamiento para el año 2016 asciende a 0,03, lo que se traduce en que apenas existe endeudamiento y el flujo de caja es de 0,21.

Según estos recursos financieros la capacidad inversora de Grupo Bodegas Fernando V de Azkov ha influido positivamente en el volumen de exportaciones y han sido necesarios para traspasar las fronteras nacionales.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fin de grado, tal y como vimos en la introducción, ha sido estudiar los factores determinantes del comportamiento exportador de las PYMEs. Para ello, hemos analizado aquellos factores que han ayudado a que estas empresas tengan éxito a nivel internacional bajo la perspectiva de recursos y capacidades.

En concreto, se ha analizado una empresa del sector vitivinícola, realizando primero un descriptivo del sector a nivel mundial, nacional y autonómico, que nos ha permitido saber la situación actual y su evolución a lo largo de los años. Con este descriptivo hemos podido hacer un análisis de la producción, el consumo, la superficie vitivinícola, las importaciones y las exportaciones para cada uno de los diferentes niveles.

En el marco teórico se han analizado los recursos tecnológicos, los recursos de marketing, los recursos humanos, los recursos organizativos, el tamaño y los recursos financieros. Este análisis ha permitido afirmar que a medida que una empresa invierte más en estos recursos su internacionalización se ve favorecida. La relación entre estos recursos y la intensidad exportadora ha sido positiva en todos ellos.

Gracias a este trabajo hemos podido realizar un estudio de una empresa, Grupo Bodegas Fernando V de Azcov, hemos analizado sus recursos y hemos comprobado que en esta empresa se cumple lo afirmado en el marco teórico.

También gracias a este trabajo nos hemos dado cuenta de la gran importancia que tienen las PYMEs en la economía de nuestro país y en todo el mundo. Nos ha ayudado a comprender que cada vez son más las empresas de este tipo que toman la decisión de exportar. Estas empresas podrán llegar a tener éxito a nivel internacional si invierten en estos recursos.

Las limitaciones de este trabajo pueden ser por un lado, que sólo se ha tenido en cuenta la perspectiva de recursos y capacidades, ya que podríamos haber utilizado otras perspectivas para complementar este trabajo como el modelo de Uppsala o el paradigma de Dunning. Lo que se quiere decir con esto es que si hubiésemos tenido en cuenta otras perspectivas los resultados podrían no coincidir con los resultados obtenidos siguiendo sólo la perspectiva de recursos y capacidades. Por otra parte hemos de decir que este trabajo se ha realizado para una empresa determinada del sector vitivinícola, esto quiere decir que el trabajo no es adaptable a otras empresas que no pertenezcan a este sector.

En cuanto a la trascendencia de este trabajo, en primer lugar este trabajo será beneficioso para la empresa Grupo Bodegas Fernando V de Azcov. Este trabajo le permitirá saber en qué recursos debe seguir invirtiendo para seguir teniendo éxito en los mercados internacionales.

En segundo lugar este trabajo puede ayudar a otras empresas del sector vitivinícola de similares características a la estudiada y les puede llegar a servir de modelo para poder llegar a tener éxito en su actividad exportadora.

En tercer lugar también puede ser de utilidad para la realización de otros trabajos fin de grado u otros estudios relacionados con la internacionalización.

Y en último lugar este trabajo ha sido provechoso para mí, gracias a este trabajo he conocido el sector vitivinícola tanto a nivel mundial, nacional como autonómico y también me ha permitido saber qué factores son importantes para que una empresa se internacionalice de una manera exitosa. También este trabajo me ha ayudado a aplicar algunos de los conocimientos adquiridos en la carrera. La internacionalización de empresas me ha parecido una línea muy atractiva conforme he ido realizando este trabajo y gracias a esto he conocido aspectos muy interesantes que desconocía. Así pues, asimismo, a través de este trabajo he ampliado mi conocimiento sobre la internacionalización y me puede ayudar tanto en mi formación como en mi carrera profesional.

No me gustaría acabar este trabajo sin antes expresar mi muestra de agradecimiento a la directora de este trabajo, por su tiempo y por haberme ayudado en todo momento.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1989): "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, vol.31, núm.2, 91-106.
- Afuah, A. (2003): "Redefining firm boundaries in the face of the internet: Are firms ready shrinking?", *Academy of Management Review*, vol.28, núm.1, 34-53.
- Balabanis, G.I; Katsikea, E.S. (2003): "Being an entrepreneurial exporter: Does it pay?", *International Business Review*, vol.12, núm.2, 233-252.
- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol.17, núm.1, 99-120.
- Barney, J.B. (2001): "Resource based theories of competitive advantages: A ten years retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, vol.27, núm.6, 643-650.
- Barney, J.B; Arikan, A.M. (2001): "The resource-based view: Origins and implications" In M.A. Hitt, R.E. Freeman, y J.S. Harrison, eds. 2001. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Basil Blackwell.
- Basile, R. (2001): "Export behaviour of Italian manufacturing firms over the nineties: The role of innovation", *Research Policy*, vol.30, núm.8, 1185-1201.
- Basly, S. (2007): "The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge perspective", *Baltic Journal of Management*, vol.2, núm.2, 154-180.
- Beck, T; Demircuc-Kunt, A. (2006): "Small and médium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint", *Journal of Banking & Finance*, vol.30, núm.11, 2931-2943.
- Becker, G.S. (1975): *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*, Columbia niversity press, N.Y.
- Bilkey, W.J. (1978): "An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms", *Journal of International Business Studies*, vol.9, núm.1, 33-46.
- Bonaccorsi, A. (1992): "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, vol.23, núm.4, 605-635.
- Brouthers, L.E; Nakos, G. (2005): "The role of systematic international market selection on small firms: Export performance", *Journal of Small Business Management*, vol.43, núm.4, 363-381.
- Bueno, E; Cruz, I; Durán, J.J. (2002): *Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales*, Pirámide, Madrid.
- Casson, M. (2000): *Economics of international business*, Edwar Elgar, Cheltenham,U.k.
- Cavusgil, S.T. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, vol.58, núm.1, 1-21.
- Cavusgil, S.T; Knight, G. (2009): *Born global firm: A new international enterprise*, International business collection, N.Y.

- Cavusgil, S.T;Noor, J. (1987): “Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity”, *Journal of Business Research*, vol.15, núm.3, 221-235.
- Chetty, S.K; Hamilton, R.T. (1993): “Firm-level determinants of export performance: A meta-analysis”, *International Marketing Review*, vol.10, núm.3, 26-34.
- Clarke, G; Wallsten, S. (2006): “Has the internet increased trade? Developed and developing country evidence”, *Economic Enquiry*, vol.44, núm.3, 465-484.
- Deese, W; Herfindahl, E. (2010): *Small and Medium sized enterprises: Characteristics and performance*, United states international trade commission.
- Dhanaraj, C; Beamish, P.W. (2003): “A resource based approach to the study of export performance”, *Journal of Small Business Management*, vol.41, núm.3, 242-261.
- Dominguez, L.V; Sequeira, C.G. (1993): “Determinants of LDC exporters performance: A cross-national study”, *Journal of International Business Studies*, vol.24, núm.1, 19-40.
- Feund, C; Weinhold, D. (2004): “The effect of the internet on international trade”, *Journal of International Economics*, vol.62, núm.1, 171-189.
- Fernández- Olmos, M. (2011): “The determinants of internationalization: Evidence from the wine Industry”, *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol.33, núm.3, 3-5.
- Fernández-Olmos, M;Gargallo-Castel, A;Giner-Bagües, E. (2016): “Internationalisation and performance in Spanish family SMEs: The W curve”, *Business Research Quarterly*, vol.19, núm.2, 122-136.
- Grant, R.M. (1991): “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, vol.33, núm.3, 114-135.
- Guerras Martin, L.A; Navas Lopez, J.E. (2007): *Fundamentos de la dirección estratégica de la empresa*, Civitas, Madrid.
- Hessels, J; Terjessen, S. (2010): “Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices”, *Small Business Economics*, vol.34, núm.2, 203-220.
- Hitt,M.A;Tihanyi,L;Miller;Conelly,B.(2006):“Internationaldiversification:Antecedents, outcomes and moderators”, *Journal of Management*, vol.32, núm.6, 831-867.
- Johanson, J;Vahlne, J.E. (2009): “The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership”, *Journal of International Business Studies*, vol.40, núm.9, 1411-1431.
- Jonathan L.Calof. (1994): “The Relationship between firm size and export behavior revisited”, *Journal of International Business Studies*, vol.25, núm.2, 367-87.
- Kotabe, M;Srinivasan, S.S;Aulakh, P.S. (2002): “Multinationality and firm performance. The moderating role R&D and marketing capabilities”, *Journal of International Business Studies*, vol.33, núm.1, 79-97.
- Lerma Kirchner, A.E; Márquez Castro, E. (2010): *Comercio y marketing internacional*, Cengage learning, Mexico.

- Leonidou, L.C. (2000): "Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis", *Journal of International Management*, vol.6, núm.2, 1-28.
- Loane, S;Bell, J. (2006): "Change in SME internationalisation: An Irish perspective", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.13, núm.4, 562-583.
- López Rodríguez, J. (2006): "La internacionalización de la empresa manufacturera Española: Efectos del capital humano genérico y específico", *Cuadernos de Gestión*, vol.6, núm.1, 13-14.
- Madrid Guijarro, A; García Pérez de Lema, D. (2004): "Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la PYME industrial española", *Sector exterior Español ICE*, núm.817, 37-38.
- Majocchi, A;Bacchiocchi, E.;Mayrhofer, U. (2005): "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships", *International Business Review*, vol.14, núm.6, 719-738.
- Makrini H. (2013): "Which managerial determinant is better for an export performance of firms? A meta-analysis", *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences*, vol.3, núm.1, 1-9.
- Moen, O; Servais, P. (2002): "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*, vol.10, núm.3, 49-72.
- Morgan, N.A;Rego, L.L. (2009): "Brand portfolio strategy and firm performance", *Journal of Marketing*, vol.73, núm.1, 59-74.
- Morrison, A.J;Roth, K. (1992): "A taxonomy of business. Level strategies in global industries", *Strategic Management Journal*, vol.13, núm.6, 399-417.
- Munch, J.R.;Skaksen J.R. (2008): "Human Capital and wages in exporting firms", *Journal of International Economics*, vol.75, núm.2, 363-372.
- Nath, P. (2010): "The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource based view", *Industrial Marketing Management*, vol.39, núm.2, 317-329.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the growth of the firm*, Oxford university press, New York.
- Pinho, J.C; Martins, L. (2010). "Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium sized exporters and non exporters", *Journal of International Entrepreneurship*, vol.8, núm.3, 254-272.
- Plechero, M; Chaminade, C. (2010): "Different competences, different modes in the globalization of innovation? A comparative study of the pune and beijing regions.", *Circle working paper*, 2010/03.
- Porter, M.E. (1985): *The competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press, NY.
- Schwens, C; Kabst, R. (2009): "Determinants earlier internationalization: A meta-analysis", *Journal of Marketing*, vol.1, 1-26.

- Sterlacchini, A. (2001): “The determinants of export performance: A firm level study of Italian manufacturing”, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol.137, núm.3, 450-472.
- Stoian, MC. (2010): “Internationalisation and international marketing: Export behavior, international marketing strategy and export performance in Spanish small and médium size enterprises”, *Autonomous university of Barcelona*.
- Vives, X. (1990): Concepto y Evidencia Preliminar en X. Vives y J. Gual (eds.), *Concentración Empresarial y Competitividad: Espacio en la CEE*. Ariel Economía, FEDEA, Barcelona, pp. 23-52.
- Wagner, J. (1995): “Exports, firm size and firm dynamics”, *Small Business Economics*, vol.7, núm.1, 29-39.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource –based view of the firm”, *Strategic Management Journal*”, vol.5, núm.2, 171-180.
- Yang, F;Lin, C;Chang, I. (2010): “The linkage between corporate social performance and corporate financial performance, *African Journal of Business Management*, vol.4, núm. 406-413.
- Zaheer, S. (1995): “Overcoming the liability of foreignness”, *Academy of Management Journal*, vol.38, núm.2, 341-363.
- Zou, S;Stan, S. (1998): “The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, vol.15, núm.5, 333-356.

## Páginas web e informes

[http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872\\_676335\\_5\\_6778152\\_0,00.html](http://www.winesfromspain.com/icex/cda/controller/pageGen/0,3346,1559872_676335_5_6778152_0,00.html)

<http://www.oemv.es/esp/principales-datos-del-sector-del-vino-en-espana-1333k.php>

<http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>

OIV Statistical report on world vitiviniculture 2015 (World vitiviniculture situation)

OEMV Informes OEMV: “Principales mercados mundiales del vino y exportaciones mundiales de vino” a junio de 2015.

OEMV Perfil de la empresa exportadora española-año 2015.

“El vino y la marca España”, El País, domingo 12 de mayo de 2013 (Raúl Peralba y Rafael del Rel).

OEMV Consumo de vino en hogares –Tam noviembre 2015.

OEMV Datos mundiales del vino 2014 (TDA)-Revisados a noviembre 2015.

OEMV Memoria 2015.

Memoria 2014 del Consejo regulador de la denominación de origen calificada Rioja.

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.

Ley 24/2003, de 10 de julio, de la viña y del vino (BOE 11-07-2003).

ICEX (España, exportación e inversiones) El vino en cifras –año 2014.

Datos proporcionados por el grupo. [Página web del grupo](#)