

Capacidades y estrategias de Miles y Snow en el sector del vino en España. Grupos vs. Bodegas independientes

JUAN RAMÓN FERRER-LORENZO (*)

MARÍA TERESA MAZA-RUBIO (**)

SILVIA ABELLA-GARCÉS (***)

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años, 2005-2015, el consumo de vino se ha reducido en los países tradicionalmente productores, Francia, Italia y España, en 17,3 millones de hectolitros, provocando un aumento del comercio internacional de vino (OIV, 2016). En la campaña 2003-2004, por primera vez en España, el volumen de vino exportado fue superior al de vino consumido, siendo la exportación de 14,1 millones de hectolitros y el consumo interno de 13,9 millones de hectolitros (OEMV, 2015). Diez años más tarde, en la campaña 2014-2015, el consumo era de 9,8 millones de hectolitros y la exportación de 23,8 millones de hectolitros (OEMV, 2016). España, Italia y Francia fueron los principales países exportadores en 2014, representando en conjunto más del 50 % en términos de valor y el 56 % en términos de volumen del mercado mundial (OIV, 2016).

(*) Profesor asociado, Ingeniero Agrónomo. Universidad de Zaragoza. Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Facultad de Empresa y Gestión Pública (Huesca).

(**) Doctor, Profesor titular de Universidad. Universidad de Zaragoza. Departamento de Ciencias Agrarias y del Medio Natural. Facultad de Veterinaria (Zaragoza)

(***) Doctor, Profesor titular de Universidad. Universidad de Zaragoza. Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Facultad de Empresa y Gestión Pública (Huesca).

Esta evolución ha provocado que las bodegas españolas hayan tenido que salir a competir a un mercado cada vez más globalizado, buscando la ventaja competitiva y la creación de valor, como única manera de asegurar su supervivencia y poder alcanzar sus objetivos empresariales.

En España hay 4.052 empresas vitivinícolas, siendo en su mayoría bodegas de pequeño tamaño y familiares de capital español (MAPAMA, 2016; OEMV, 2016). Estas empresas coexisten con importantes cooperativas agrícolas y con grandes grupos que poseen centros de producción en diferentes zonas lo que les permiten diversificar su oferta (OEMV, 2016). En este estudio, entenderemos por grupo empresarial “al conjunto de al menos dos empresas legalmente autónomas cuya actividad económica se coordina a través de algún tipo de control jerárquico a través de participaciones de capital. La autonomía jurídica y la jerarquía son atributos constitutivos conjuntos de los grupos empresariales, diferenciándolos de las empresas independientes...” (Banco Central Europeo, 2013, pp. 10). Así pues, en el mercado convergen dos tipos de organizaciones, la bodega perteneciente a un grupo empresarial y la bodega independiente.

La pregunta que este estudio analiza es si en el sector vitivinícola español, las bodegas que forman parte de un grupo empresarial disponen de mayores recursos. Si ello les permite alcanzar la ventaja competitiva y si desarrollan comportamientos estratégicos diferenciados. Estudios previos, señalan que los grupos disponen en general de una mayor dotación de recursos, a excepción de los relacionados con el gobierno de la empresa y que ésta circunstancia no les asegura unos mejores resultados económicos (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.* 2014; Banco Central Europeo, 2013; Cuervo-Cazurra, 2006; Khanna y Palepu 2000).

El elemento innovador de este estudio es circunscribir el análisis de la competitividad entre bodegas pertenecientes a grupos y bodegas independientes al sector vitivinícola español, analizando sus recursos y sus estrategias, así como su desempeño empresarial.

La Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991), p. basa la ventaja competitiva en los activos disponibles por la empresa y el uso que hace de los mismos. Para que permitan alcanzar la ventaja competitiva, la empresa debe disponer de los recursos en exclusiva a lo largo del

tiempo de manera que sus competidores no logren imitarlos. En este artículo, ante la imposibilidad de analizar todos los recursos importantes en la gestión empresarial, se han seleccionado dos. Por una parte, la innovación, reconocido recurso clave (Agyapong *et al.*, 2016; OCDE, 2015; Yang 2012). Y por otra parte las capacidades directivas por su importancia en los resultados empresariales (Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001), p. por su relación con los costes de agencia y por haber sido señalado como un elemento limitante de la eficiencia de los grupos empresariales (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.* 2014; Banco Central Europeo, 2013).

El posicionamiento estratégico, se analizará, a través la tipología de la escuela de la configuración, lo que se conoce como el método de Miles y Snow (1978), p. que clasifica el comportamiento estratégico de la empresa en cuatro tipos: prospectivos, defensores, analizadores y reactivos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: el epígrafe dos presenta la revisión de la literatura. En la sección tres, se exponen las hipótesis de partida del trabajo basadas en la revisión bibliográfica. Por una parte, las centradas en las capacidades de innovación y capacidades directivas, el rendimiento empresarial y la diferencia entre grupos y bodegas independientes. Y por otra parte, las basadas en la tipología estratégica seguida por las bodegas en función de su pertenencia o no a un grupo empresarial y su relación con el rendimiento. En la sección cuatro se explica la muestra y la metodología seguida. En la sección quinta los autores presentan los resultados, y en las dos últimas secciones, se abordan la discusión, las conclusiones, las limitaciones y su aplicabilidad.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Recursos y capacidades

El análisis de la empresa basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991), p. centra en los recursos y capacidades disponibles en la empresa la clave para lograr la ventaja competitiva. Esta teoría aunque ha recibido críticas por no explicar suficientemente el desempeño empresarial (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Newbert, 2007), p. es un enfoque

válido en la medida en que permite el desarrollo de las capacidades, que han demostrado ser un elemento impulsor del desempeño y de la ventaja competitiva (Kazadi *et al.*, 2016; Lioukas *et al.*, 2016; Menguc *et al.*, 2014; D'Aveni *et al.*, 2010; Sirmon *et al.*, 2010).

Los recursos son todos los factores que la compañía controla, que se convierten en productos o servicios finales a través del uso de una amplia gama de otros activos y mecanismos disponibles en la compañía. Las capacidades, emergen como los elementos que hacen posible el uso de recursos a través de procesos organizacionales (Amit y Schoemaker, 1993).

Los recursos y capacidades disponibles por la empresa, no son en sí mismos un elemento estratégico fundamental que garantiza el logro de una ventaja competitiva si no cumplen tres condiciones: establecer la ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los beneficios derivados. Los recursos deben ser escasos y relevantes, para satisfacer estas tres condiciones, y al mismo tiempo durables, intransferibles y no replicables (Grant, 2010).

2.2. Grupos

Dos enfoques explican la existencia de los grupos empresariales. El primer enfoque, se basa en los costes de transacción y los fallos del mercado siendo ejemplos los *Keiretsu* japonés, *Chaebols* coreanos o *Grupos* latinoamericanos (Leff, 1978). Los fallos de mercado se producen en capital, productos, mano de obra o tecnología, y pueden ser forzados por ciertas políticas económicas (Khanna y Palepu, 2000). Por ello, la empresa extiende su actividad a diferentes sectores para lograr sus objetivos, satisfacer sus necesidades y tener acceso a los recursos esenciales. El segundo enfoque, basado en una perspectiva sociológica, sugiere que los lazos de la afiliación grupal condicionan el desarrollo de la actividad alrededor de un eje central, que es en muchos casos el empresario o la familia y en otros las empresas estatales. Esta evolución facilita la expansión de estas empresas a nuevos mercados y actividades fronterizas (Iacobucci y Rosa, 2010 y 2005; Cuervo-Cazurra, 2006).

El rol de un grupo empresarial ha sido objeto de muchos estudios en economías emergentes. No obstante, existen también grupos en las econo-

mías desarrolladas donde se producen igualmente períodos de crisis y recesión, asimetrías en la información, desigualdad en el acceso a los recursos y evolución de las compañías en la diversificación de procesos (Bamiatzi *et al.*, 2014; Iacobucci y Rosa, 2010 y 2005).

2.3. Estrategia

La visión, misión y valores de la empresa determinan sus objetivos, que implican la definición de su lugar en el mercado (Brenes *et al.*, 2014). El uso de la estrategia es una forma de garantizar una ventaja competitiva sostenible, que unido a la disposición de recursos y el desarrollo de capacidades clave, siendo éstas sostenibles, conseguirá un rendimiento empresarial superior a largo plazo (Lin *et al.*, 2014).

Cuando se estudia la estrategia existen dos importantes tipologías de referencia, por un lado la de Miles y Snow (1978) que propone cuatro tipos: prospectivos, defensores, analizadores y reactivos, según la manera que tiene la empresa de afrontar los problemas organizativos. Y por otro lado, la tipología de Porter (1980 y 1985), p. que clasifica entre, diferenciación, coste o segmento. En este artículo se analizará el comportamiento estratégico mediante la tipología de Miles y Snow (1978), p. considerada menos estática que la tipología de Porter (1985) y que aporta un enfoque más configurativo y adaptativo a la realidad empresarial y su entorno (Mintzberg, 2009). Ha sido utilizada por diversos autores para el análisis y estudio de las estrategias empresariales. (Akman *et al.*, 2015; Lin *et al.*, 2014; Walker, 2013, Camisón *et al.* 2007), p. así como en el sector vitivinícola en un estudio sobre estrategias productivas en el vino francés (Duquesnois *et al.*, 2014),

Miles y Snow (1978) desarrollan un modelo general que denominan “ciclo adaptativo”.cuyo objetivo es la solución de tres grandes “problemas” de adaptación organizacional. 1) El problema de emprendimiento, 2) el problema de ingeniería, y 3) el problema administrativo. El problema de emprendimiento trata de averiguar cuál es el dominio de la organización, qué bien o servicio específico proporciona y a qué mercado o segmento de mercado se dirige. El problema de ingeniería se refiere a la creación de un sistema de gestión operacional que dé respuesta al pro-

blema de emprendimiento. Se trata de elegir la tecnología adecuada para producir y distribuir los productos y servicios elegidos, y para formar nueva información y comunicación. El problema administrativo, la gestión, trata de reducir la incertidumbre dentro del sistema organizacional, de la racionalización y establecimiento de actividades que resuelvan satisfactoriamente los problemas que encuentra durante la fase de emprendimiento y de ingeniería, permitiendo evolucionar a la organización.

Ante la pregunta de cómo las organizaciones se enfrentan a este ciclo, la respuesta es a través de tres tipologías estratégicas exitosas que son: Prospectivos, Defensores y Analizadores y una relacionada con el fracaso, la tipología Reactiva. Cada tipología de éxito tiene su única propia estrategia para relacionarse con el mercado y genera una particular configuración, estructura y proceso que es consistente con su estrategia de marketing. El cuarto tipo, la Reactiva, se considera “fallida” en su inconsistencia existencial entre su estrategia, tecnología, estructura y proceso.

3. HIPÓTESIS

3.1. Capacidades de innovación

La innovación se ha convertido en un elemento clave en el desempeño empresarial ante el aumento de la competencia en el sector vitivinícola. Las innovaciones en el sector vitivinícola no solo se han desarrollado en productos, sino en procesos, servicios, marketing y finanzas (Dressler, 2013).

Schumpeter (1942) sostiene que la base del sistema capitalista es el proceso interno de destrucción de lo viejo y la creación de lo nuevo, la práctica de la innovación es la base para obtener mayores ingresos para la empresa.

Los cambios constantes en el mercado global provocan un aumento en la competencia. En estas circunstancias, la innovación aparece como la única forma de lograr el éxito comercial. Por lo tanto, la organización debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan detectar y aprovechar oportunidades en el mercado. Es responsabilidad de la administración alentar y respaldar la innovación como parte de la misión de la compañía (Kohl *et al.*, 2015, Bart, 2004).

Varios autores vinculan la innovación y el desempeño superior (Agyapong *et al.*, 2016; Yang 2012; Carraresi *et al.*, 2011; Martin, 2009; Mamaqi *et al.*, 2009). Con respecto a la diferencia en innovación, entre grupos empresariales y empresas independientes, parece existir un amplio consenso en la mejor posición de los primeros. Los grupos empresariales obtienen una mejor eficiencia de sus inversiones en I+D que las empresas independientes, las cuales tienen una mayor dificultad para realizar inversiones eficientes (Choi *et al.*, 2014). Los grupos fomentan la adopción y difusión de innovaciones tecnológicas, generando externalidades positivas y mejoras en la producción y el desempeño (Vázquez, 2011). En consecuencia, se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1. Las capacidades de innovación van a tener una relación positiva con el desempeño empresarial.
- Hipótesis 2. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, disfrutarán de superiores capacidades de innovación con respecto a las bodegas independientes.

3.2. Capacidades directivas

La gestión empresarial debe establecer prioridades, sistemas de creencias, y guiar a los mandos intermedios y empleados hacia la formación de recursos y competencias empresariales (Kor y Mesko, 2013). Las capacidades directivas se proyectan en la visión estratégica del negocio y su comunicación interna. También en la gestión estratégica de los recursos humanos, y en la adquisición, el desarrollo y uso de recursos organizativos. Este conjunto de capacidades gerenciales puede convertirse en generador de ingresos apropiados y en fuente de mantenimiento de la ventaja competitiva (Lado y Wilson, 1994). El desarrollo de las capacidades directivas, ayuda a explicar la relación entre las decisiones estratégicas, los cambios y el desempeño comercial (Helfat y Martin, 2015).

El análisis de las habilidades directivas y su relación con el rendimiento, ha sido analizado en diversos estudios, encontrando un vínculo positivamente correlacionado (Welter *et al.*, 2013; Ortega, 2010; y Spanos y Lioukas, 2001).

Los grupos empresariales suelen disponer de una mayor dotación de los recursos empresariales; no obstante los autores coinciden en que en el caso de las capacidades directivas, hay elementos que hacen que los grupos puedan disfrutar de una posición más débil. Consecuencia de la existencia de los costes de agencia (Cai *et al.*, 2016; Cuervo-Cazurra, 2000), p. que repercute en un peor control corporativo y en mecanismos de gestión inefectivos (Khanna y Palepu, 2000), p. y que ocasiona problemas con los accionistas minoritarios (Choi *et al.*, 2014; Banco Central Europeo, 2013; Khanna y Palepu, 2000). En consecuencia, se formulan las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 3. Las capacidades directivas van a tener una relación positiva con el desempeño empresarial.
- Hipótesis 4. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, no disfrutarán de superiores capacidades directivas con respecto a las bodegas independientes.

3.3. Estrategias competitivas y desempeño empresarial

El enfoque configurativo de Miles y Snow (1978), p. define tres tipos de estrategias que surgen del encuentro de la empresa con el entorno y que son óptimas para alcanzar los objetivos empresariales: prospectiva, analizadora y defensora. Únicamente la estrategia reactiva, la ausencia de ninguna de las anteriores, resultará una estrategia fallida.

Diversos estudios han intentando relacionar las estrategias de Miles y Snow, con acciones concretas de la gestión empresarial. En el caso de los prospectores, es la innovación la que prima sobre la eficiencia. Siendo para los defensores el orden inverso, primero la eficiencia y tal vez luego la innovación. Por otra parte para los analizadores, las razones precio, coste y calidad, son las más importantes (Laugen, *et al.*, 2006). En una línea parecida otros autores realizan una comparación entre Miles y Snow (1978) y la escala de comportamientos competitivos empresariales de Robinson y Pearce (1988), p. con el objeto de encontrar perfiles de actuación. En la estrategia prospectiva destaca el desarrollo de nuevos productos, en la analizadora la calidad del producto y lograr una marca

identificable, y en la defensiva el esfuerzo en la reducción del coste y capacidades de servicio al cliente (Cabello Medina, *et al.*, 2000). También se ha relacionado a los prospectores con una mejor capacidad tecnológica, y a los defensores con superiores capacidades de marketing. Situándose los analizadores en una posición intermedia superior, al disponer de mayores capacidades y poder modificar mejor su posición (Song, *et al.* 2007). Los estudios realizados confirman que los tres comportamientos estratégicos son capaces de conseguir un buen resultado empresarial. Siempre y cuando la empresa actúe de una forma consistente en su aplicación (Camisión *et al.*, 2007), p. y se relacionen con sus capacidades preferentes (Song *et al.*, 2007).

Atendiendo a los elementos apuntados anteriormente, planteamos las siguientes hipótesis

- Hipótesis 5. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados positivos siempre y cuando utilicen estrategias prospectivas, defensoras o analizadoras.
- Hipótesis 6. Las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados negativos cuando utilicen la estrategia reactiva.

4. METODOLOGÍA

4.1. Muestra

La confección del universo de estudio se ha obtenido a partir de dos bases de datos, por un lado, la que incluye las denominaciones de origen protegidas en España (Fernández Olmos *et al.*, 2009) y, por otro lado de SABI (Servicio de Análisis de Balances Ibéricos), p. en la sección 11.02 del CNAE (Clasificación de actividades económicas), p. año 2015.

La razón para utilizar estas dos bases de datos, ha sido tener una visión amplia del sector, con información de empresas que trabajan tanto dentro como fuera de los registros de calidad (DOP, IGP, etc.). El número inicial fue de 3.286 empresas vitivinícolas. Siguiendo los estudios previos (Spanos y Lioukas, 2001) se eliminaron los datos perdidos de aquellas com-

pañías que no tenían número de teléfono o dirección de correo electrónico válido. Por otro lado, los autores también eliminaron entidades sin una estructura empresarial entendiendo como tales aquellos centros de producción que referenciaban en las encuestas a otra entidad donde se adoptaban las decisiones empresariales. El tamaño final de la población fue de 2.413 bodes.

La encuesta fue enviada por correo electrónico a los órganos de dirección de la empresa, con una carta introductoria, dirección de apoyo y consulta para cualquier duda. Se solicitaba que respondieran según la situación de la empresa en diciembre de 2015. Un mes después se hizo un recordatorio telefónico a aquellas entidades que no habían respondido. El proceso se extendió durante cuatro meses, de febrero a mayo de 2016. Finalmente, se consideraron válidas 339 encuestas, el 14% de la muestra, el mismo orden de magnitud que los valores reportados por Baruch y Holtom (2008) para el sector industrial. El error de muestreo, determinado a partir del error estándar de la media, calculado para el caso de poblaciones finitas, para un nivel de confianza del 95 por ciento y $p = q = 0,5$, fue del 5 por ciento. La tipología de las empresas que respondieron la encuesta y su comparación con las empresas de la base datos de SABI del epígrafe 11.02, de acuerdo con el número de empleados, se puede ver en la tabla 1. En la misma se observa como la muestra se ajusta a la estructura del sector según los datos de SABI, lo que disminuye el posible error de sesgo.

Tabla 1

BODEGAS EN ESPAÑA, SEGÚN EL NÚMERO DE EMPLEADOS (DIC. 2015) Y SUS PORCENTAJES, COMPARADO CON LAS BODEGAS DE LA MUESTRA

Fuente y tipo de empresa	Micro < 10	Pequeña 10-49	Mediana 50-249	PYME 0-250	Grande más de 250	Total
Datos SABI porcentaje sobre el total	83,2%	14,5%	2,3%	99,8%	0,2%	100%
Datos encuesta, porcentaje sobre total	79,2%	18%	2,7%	100%	0%	100%

Fuente: elaboración propia y datos SABI diciembre 2015.

En la tabla 2, se referencian el número de bodegas que han participado en la encuesta, en función de su adscripción a grupo empresarial o a bodega independiente.

Tabla 2

RESPUESTAS RECIBIDAS SEGÚN EL TIPO DE BODEGA, PERTENECIENTE A GRUPO EMPRESARIAL O BODEGA INDEPENDIENTE

Tipo de bodega	Respuestas	% sobre total
Grupo empresarial	25	7,4%
Bodega independiente	314	92,6%
Total	339	100,0%

Fuente: elaboración propia.

Y en la tabla 3, el volumen de vino elaborado contemplado por las bodegas que han contestado a la encuesta referenciado al total nacional y su diferenciación entre grupo y bodega independiente.

Tabla 3

VOLUMEN DE VINO ELABORADO EN ESPAÑA EN 2015, Y VOLUMEN ELABORADO CAPTADO POR EL ESTUDIO SEGÚN TIPO DE BODEGA Y SU PERTENENCIA A UN GRUPO EMPRESARIAL

Tipo de bodega y volumen	Casos	Volumen en miles de litros.	Porcentaje
Bodega perteneciente a grupo	23	338.735	51,4%
Bodega independiente	282	319.871	48,6%
Total Respuestas	305	658.606	100%
Casos perdidos	34		
Volumen elaborado en España en 2015 (OEMV, 2016))		3.770.000	
Porcentaje del total del volumen de vino elaborado captado por el estudio			17%

Fuente: elaboración propia, datos propios y OEMV (2016).

4.2. Variables

Las variables estudiadas son, en cuanto a recursos y capacidades, las capacidades de innovación y las capacidades directivas. Con respecto a la estrategia, las variables que definen los cuatro tipos de Miles y Snow (1978), p. prospectivos, defensores, analizadores y reactivos. Y finalmente, las variables de resultado empresarial. La encuesta se configuró después de una extensa revisión de la literatura. Las preguntas y las escalas utilizadas han sido validadas en estudios anteriores, centrados en los recursos y las capacidades, la estrategia empresarial y el rendimiento, y constituyen la fuente de la investigación. Para verificar su aplicación al sector vitivinícola español, se realizó una previa validación de la encuesta, entre entidades, expertos y gerentes relacionados con el sector vitivinícola de España. El proceso se realizó en dos fases. Una primera prevalidación con cuatro gerentes de bodegas y cuatro expertos del sector. Una segunda fase de validación con nueve gerentes y tres expertos del sector. El objetivo era garantizar que la encuesta fuera comprensible y que reflejara las peculiaridades de la industria. Los elementos que se han considerado han sido los siguientes.

Las cuestiones sobre capacidades de innovación son seis y se han adaptado de Carraresi *et al.* (2011) y Mamaqi *et al.* (2009). Los ítems medidos fueron: innovación de productos, innovación de procesos, asignación de recursos a I+D, sistemas de gestión de integración, participación en I+D (regional, nacional e internacional) y colaboración con organizaciones públicas de investigación u otras firmas. Los directivos de las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, en una escala Likert de 5 puntos, donde, 1 es “mucho más débil que la competencia” y 5 es “mucho más fuerte que la competencia”.

Las cuestiones sobre capacidades directivas son siete y se han tomado de los trabajos de Ortega (2010), p. y Spanos y Lioukas (2001). Se han evaluado: competencias de gestión, conocimientos y habilidades de los empleados, clima laboral, eficiencia de la estructura organizativa, coordinación, planteamiento estratégico y habilidad para atraer a empleados creativos. Los directivos de las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es

“mucho más débil que la competencia” y 5 es “mucho más fuerte que la competencia”.

La evaluación de la estrategia empresarial se ha realizado por el método del párrafo de Snow y Hrebiniak (1980), p. de identificación de la tipología de Miles y Snow (1978). En dicho método los directivos de las empresas identifican cuál de las cuatro tipologías se adapta mejor a su realidad. (Lin *et al*, 2014; Camisón *et al.*, 2007; Cabello Medina *et al.*, 2000). En la tabla 4 puede verse el desarrollo del método del párrafo para cada identificación estratégica.

Tabla 4

MÉTODO DEL PÁRRAFO SNOW Y HREBINIAK (1980)

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

El rendimiento empresarial, siguiendo a Ortega (2010), p. y Spanos y Lioukas (2001), p. se ha evaluado a través de siete cuestiones agrupadas en dos dimensiones, mercado y rentabilidad, y referidas a los últimos tres años de la actividad. Las dos dimensiones dibujan, en primer lugar, el desempeño de la empresa externa en el mercado, y segundo, el desempeño interno de la empresa, los ingresos generados en su actividad económica (Spanos y Lioukas, 2001). En una escala de Likert de 5 puntos, las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, y los valores de la escala van desde, 1 “muy por debajo de la media” a 5 “muy

por encima de la media”. Los ítems medidos son, en posición de mercado: el volumen de ventas en euros, el crecimiento del volumen de ventas en euros, la cuota de mercado en porcentaje sobre las ventas en euros, y el crecimiento de la cuota de mercado sobre las ventas en euros. En rentabilidad: margen de beneficio, retorno sobre el capital propio, y beneficio neto. En este estudio, se han utilizado escalas subjetivas para la determinación del rendimiento empresarial, al haber demostrado la literatura su validez y convergencia con los datos contables. Remarcando ciertas ventajas sobre los datos contables, al no estar sometidos a variabilidad política a la hora de asignar resultados extraordinarios, que pueden desfigurar el resultado de la actividad principal (Sirmon *et al*, 2010, Wall *et al*, 2004, Dess y Robinson, 1984, Homburg *et al*, 1999). Siendo utilizadas las escalas subjetivas en numerosos estudios empíricos (Prajogo, 2016, Camisón y Villar-López, 2014, Ortega, 2010, Spanos y Lioukas, 2001, Calantone *et al*, 2000).

5. RESULTADOS

Los resultados se presentan en dos partes, en la primera se realiza una comparativa entre los recursos y capacidades, estudiados entre bodegas independientes y pertenecientes a grupos empresariales. En la segunda parte, el desarrollo de la regresión logística que explique los elementos que determinan el resultado en los dos tipos de empresas analizados. Para el tratamiento estadístico de los datos se ha utilizado el programa SPSSv20

5.1. Comparativa entre grupos empresariales y bodegas independientes

En este punto se analizan los recursos y las capacidades, la estrategia y el resultado empresarial

5.1.1. Capacidades de Innovación

Con el objetivo de estudiar la diferencia entre capacidades de innovación para grupos y bodegas independientes se realizó la prueba para muestras independientes y no paramétricas de la U de Mann-Whitney

Como se muestra en la Tabla 5, las capacidades de innovación son siempre superiores en las bodegas pertenecientes a grupos, que en las independientes, para todos los ítems analizados y para un nivel de significación del 0,05. Los autores confirman la hipótesis 2.

Tabla 5

CAPACIDADES DE INNOVACIÓN. MANN WHITNEY TEST, PARA GRUPOS Y BODEGAS INDEPENDIENTES

Recursos y capacidades. Innovación	Test U de Mann-Whitney		Grupo		Bodega independiente	
	Sig.	resultado	media	sd	media	sd
Innovación de productos (modificación de las características físicas del producto, nueva presentación y diseño).	0,000	Rechazar Ho	3,800	0,913	3,064	1,004
Innovación de procesos (máquinas, métodos de organización y producción).	0,034	Rechazar Ho	3,200	0,764	2,850	0,964
Asignación de recursos a investigación y desarrollo.	0,006	Rechazar Ho	2,880	1,013	2,314	1,055
En sistemas de gestión (integración de la información de los distintos departamentos, Cuadro de Mando, Business Intelligence, entre otras).	0,034	Rechazar Ho	2,920	0,862	2,513	0,989
Participación en proyectos de I+D+I (regionales, nacionales e internacionales).	0,001	Rechazar Ho	2,920	1,077	2,155	1,031
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas.	0,002	Rechazar Ho	2,920	0,862	2,286	1,028

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Capacidades directivas

Como en el punto anterior se realiza la prueba de U Mann-Whitney para muestras independientes y no paramétricas, con el objetivo de estudiar las posibles diferencias que pueda haber en las capacidades directivas entre grupos y bodegas independientes.

Como se muestra en la Tabla 6, no existe diferencia estadística significativa en capacidades directivas entre las bodegas pertenecientes a grupos, y las bodegas independientes. Por ello, y para el nivel de significación estadística del 0,05, se confirma la hipótesis 4 según la cuál las bodegas pertenecientes a grupos empresariales, no disfrutarán de superiores capacidades directivas con respecto a las bodegas independientes.

Tabla 6

CAPACIDADES DIRECTIVAS. MANN WHITNEY TEST, PARA GRUPOS Y BODEGAS INDEPENDIENTES

Recursos y capacidades. Capacidades directivas.	Test U de Mann-Whitney		Grupo		Bodega independiente	
	Sig.	resultado	media	sd	media	sd
Competencias de gestión.	0,054	No rechazar Ho	3,320	0,900	3,087	0,813
Conocimientos y habilidades de los empleados.	0,069	No rechazar Ho	3,560	0,768	3,347	0,790
Clima laboral.	0,739	No rechazar Ho	3,520	0,872	3,621	0,802
Eficiencia de la estructura organizativa.	0,774	No rechazar Ho	3,160	0,800	3,277	0,819
Coordinación.	0,842	No rechazar Ho	3,280	0,737	3,287	0,826
Planteamiento estratégico.	0,473	No rechazar Ho	3,200	0,764	3,137	0,822
Habilidad para atraer empleados creativos.	0,961	No rechazar Ho	2,880	0,927	2,905	0,930

Fuente: elaboración propia.

5.2. Factores competitivos explicativos del éxito empresarial

Con el objeto de poder analizar los factores explicativos del rendimiento empresarial, se plantea un modelo de regresión logística. En dicho modelo la variable dependiente, es una variable categórica (dummy), p. de consecución o no, de rendimiento positivo, que será explicada por las variables independientes. Las variables independientes serán, las capacidades de innovación, las capacidades directivas, el tipo de estrategia desarrollada (con una variable dummy para cada tipología de Miles y Snow), p. y una variable dummy que recoja la pertenencia a grupo empresarial.

5.2.1. Modelo propuesto

El objetivo del modelo logit es determinar la relación existente entre las variables independientes (X_i) y una variable dicotómica (Y), p. medir el signo de esa relación, y estimar o predecir la probabilidad del suceso (Y=1) (Hoetker, 2007; Peng, et al., 2002; Salas Velasco, 1996). En nuestro caso Y=1, es obtener un resultado empresarial positivo, mejor o mucho mejor que la competencia. La probabilidad del suceso aparece en la formula (1)

$$P(Y=1) = \alpha + \beta_1 Ci + \beta_2 Cd + \beta_3 EMP + \beta_4 EMd + \beta_5 EMa + \beta_6 EMr + \beta_7 GE \quad (1)$$

Donde C_i , es la variable capacidad de innovación de la bodega, C_d es la variable capacidad directiva de la bodega. Las variables estratégicas son, EMp (estrategia Miles y Snow prospectivos), p. EMd (estrategia Miles y Snow defensores), p. EMa (estrategia Miles y Snow analizadores), p. y EMr (estrategia Miles y Snow reactivos), p. son variables dummy, que marca la estrategia que utiliza la empresa, y que adoptan valor 0 o 1, en función de cómo se haya autodefinido la entidad. Por último la variable GE, es otra dummy con valor 0 o 1, en función de si la bodega pertenece o no a un grupo empresarial.

Los coeficientes de cada una de las variables son los $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ y β_7 , y van a medir el signo y valor, de la relación entre las variables independientes y la variable dependiente. La constante de la ecuación es α . El modelo logit, contempla el siguiente desarrollo.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = e^{(\alpha + \beta_1 C_i + \beta_2 C_d + \beta_3 EMp + \beta_4 EMd + \beta_5 EMa + \beta_6 EMr + \beta_7 GE)} \quad (2)$$

El cociente se denomina “odds” y es la razón entre la probabilidad que se produzca el suceso (éxito empresarial por encima de la competencia), p. y que no se produzca el suceso.

$$\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)} = \frac{P(Y=1)}{P(Y=0)} \quad (3)$$

El logaritmo de la “odds” se conoce como la función logit (Hoetker, 2007; Peng, et al., 2002; Salas Velasco, 1996).

$$\ln\left(\frac{P(Y=1)}{1-P(Y=1)}\right) = \alpha + \beta_1 C_i + \beta_2 C_d + \beta_3 EMp + \beta_4 EMd + \beta_5 EMa + \beta_6 EMr + \beta_7 GE \quad (4)$$

En las variables independientes, con el objetivo de reducir la colinealidad y dar más solidez al modelo, se ha utilizado la técnica de análisis de componentes principales (Haier, 2009), p. para los diferentes ítems que componen las capacidades de innovación y directivas (Ortega, 2010; Song et al., 2007). Respecto a la variable dependiente, el rendimiento empresarial, se ha trabajado con una variable que recoge la media de las dos dimensiones, mercado y rentabilidad (Ortega, 2010), p. y creado una variable

dummy, que contempla solamente aquellos resultados que disponen de un rendimiento, mejor o mucho mejor que la competencia.

5.2.2. Innovación

Con las respuestas a las seis cuestiones acerca de la innovación llevada a cabo en la empresa se realizó un análisis de componentes principales con el fin de sintetizar la información obteniéndose un factor que explica el 61.4% de la varianza. El test de KMO tiene un valor de 0.82, y el alfa de Cronbach 0.874 por lo que puede continuarse con la interpretación del análisis. En la tabla 7 puede observarse el resultado del análisis factorial. La variable sintética que es el factor será utilizada para la regresión logística (Ci).

Tabla 7

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Variables	Alfa sin el ítem	Componente	Comunalidad
Asignación de recursos a investigación y desarrollo.	,833	,867	,752
Participación en proyectos de I+D+I (regionales, nacionales e internacionales).	,839	,843	,711
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas.	,852	,788	,621
En sistemas de gestión (integración de la información de los distintos departamentos, Cuadro de Mando, Business Intelligence, entre otras).	,858	,753	,567
Innovación de productos (modificación de las características físicas del producto, nueva presentación y diseño).	,864	,723	,522
Innovación de procesos (máquinas, métodos de organización y producción).	,864	,716	,513
Alfa de Cronbach para toda la escala	,874		
% Explicado de la varianza total	61,422		
K.M.O.	,826		
Barlett Test:	χ^2	1047,909	
	gl	15	
	Sig.	,000	

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Capacidades directivas

Del mismo modo que en el apartado anterior las respuestas de las siete cuestiones planteadas se han sintetizado utilizando el análisis de componentes principales. Resulta un factor que explica el 61.6% de la varianza con $KMO = 0.87$, y $Cronbach = 0.895$, como puede verse en la Tabla 8. La variable será utilizada para la regresión logística (Cd).

Tabla 8

ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES. CAPACIDADES DIRECTIVAS

VARIABLES	Alfa sin el ítem	Componente	Comunalidad
Planteamiento estratégico.	,873	,832	,692
Eficiencia de la estructura organizativa.	,875	,824	,678
Coordinación.	,876	,818	,669
Habilidad para atraer empleados creativos.	,883	,773	,597
Clima laboral.	,883	,766	,586
Conocimientos y habilidades de los empleados.	,882	,765	,585
Competencias de gestión.	,889	,717	,514
Alfa de Cronbach para toda la escala	,895		
% Explicado de la varianza total	61,650		
K.M.O.	,870		
Barlett Test:	χ^2	1243,602	
	gl	21	
	Sig.	,000	

Fuente: elaboración propia.

5.2.4. Desarrollo de la regresión logística

Tras el desarrollo de la regresión logística se utiliza el método Wald de introducción de variables hacia atrás. Posteriormente se hace el método de Wald hacia adelante para captar el efecto de la estrategia de Miles y

Snow reactiva. La existencia de casos perdidos en la respuesta al tipo de estrategia utilizada lo hace necesario para no agrupar estrategia reactiva y casos perdidos en la explicación del modelo. Se presentan las salidas recomendadas por Peng, et al., (2002).

En la tabla 9 se muestran los parámetros de validación del modelo de la regresión logística, la bondad del ajuste de la prueba de Hosmer y Lemeshow, el R² de Cox y Snell, el R² de Nagelkerke, así como el Porcentaje correcto de Clasificación.

Tabla 9

TABLA DE CLASIFICACIÓN. PARAMETROS DE VALIDACIÓN

Coefficientes del modelo	Parametros	Sig	gl
Prueba de Hosmer y Lemeshow	Chi cuadrado = 12,649	0,124	gl 8
-2 log de la verosimilitud	312,265		
R ² de Cox y Snell	0,203		
R ² , de Nagelkerke	0,275		
Porcentaje correcto de Clasificación	71,0%		

Fuente: elaboración propia.

En las tablas 10 y 11 las variables que se encuentran en la ecuación y que explican el resultado empresarial positivo con sus coeficientes de peso y significación.

Tabla 10

VARIABLES EN LA ECUACIÓN. MODELO WALD HACIA ATRÁS

		β	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (β)
Paso 2.º	Innovación	,785	,180	19,113	1	,000	2,192
	Capacidades directivas	,365	,170	4,595	1	,032	1,441
	Miles_Prospectivos	1,122	,630	3,170	1	,075	3,070
	Miles_Defensores	1,026	,610	2,831	1	,092	2,790
	Miles_Analizadores	1,413	,602	5,514	1	,019	4,108
	Constante	,240	,473	,257	1	,613	1,271

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

VARIABLES EN LA ECUACIÓN. MODELO WALD HACIA ADELANTE

		β	E.T.	Wald	gl	Sig.	Exp (β)
Paso 3.º	Innovación	,814	174	21,739	1	,000	2,256
	Capacidades directivas	,359	,170	4,471	1	,034	1,433
	Miles_Reactivos	-1,229	,596	4,249	1	,039	,293
	Constante	-1,420	,425	11,150	1	,001	,242

Fuente: elaboración propia.

Los valores de los parámetros de validación de la regresión logística realizada, el test de probabilidad de Wald, así como la bondad del ajuste de la prueba de Hosmer y Lemeshow, el R^2 de Cox y Snell, el R^2 de Nagelkerke, y el Porcentaje de Clasificación están dentro de los parámetros que permiten la extracción de conclusiones (Peng et al., 2002).

Los resultados ponen de manifiesto que: 1) En cuanto a las capacidades empresariales, tanto la innovación como las capacidades directivas superiores a la competencia explican un mejor resultado empresarial. Siendo más importante la innovación con un coeficiente beta de 0,785, mientras que las capacidades directivas presentan un coeficiente de beta de 0,365. 2) Las estrategias tienen menos importancia en la explicación del resultado, siendo únicamente la estrategia analizadora la que implica un mejor resultado de la empresa, con un coeficiente beta de 1,413. La estrategia reactiva por el contrario estaría relacionada negativamente con el desempeño, con un coeficiente beta de -1,229. Las demás estrategias no presentan significación estadística. Tampoco la pertenencia a grupo empresarial se relaciona con un mejor desempeño.

Por todo lo anterior se aceptarían las hipótesis 1 y 3. Se rechazaría parcialmente la hipótesis 5, pues no todas las estrategias de Miles y Snow proactivas, están relacionadas con un mejor desempeño. Se aceptaría la hipótesis 6 conforme las bodegas pertenecientes a grupos empresariales y las bodegas independientes, tendrán resultados negativos cuando utilicen la estrategia reactiva. Adicionalmente se constata que no se puede afirmar que los grupos tengan un mejor desempeño empresarial que las bodegas independientes.

5.3. Resumen de los resultados

Los recursos y las capacidades empresariales, junto con las decisiones estratégicas explican conjuntamente el desempeño empresarial (Ortega, 2010; Spanos y Lioukas, 2001), p. si bien de acuerdo a los resultados que se han constatado en el sector vinícola español son más relevantes los recursos y las capacidades, que las estrategias. Además las capacidades de innovación presentan una mayor relación con el éxito empresarial que las capacidades directivas. Los resultados obtenidos en este estudio sobre los recursos y capacidades, coinciden con estudios previos que constatan la diferencia entre los grupos empresariales y las empresas independientes, y señalan para los primeros una mejor dotación de capacidades en cuanto a la innovación (Choi *et al.* 2014; Vázquez, 2011). También se confirma que en el marco de las capacidades directivas no existe una posición superior de los grupos sobre las bodegas independientes (Cai *et al.*, 2016; Choi *et al.*, 2014; Banco Central Europeo, 2013; Cuervo-Cazurra, 2000; Khanna y Palepu, 2000).

El análisis estratégico confirma parcialmente los postulados de Miles y Snow (1978), p. y abre un debate sobre si son igualmente válidos los tres tipos de estrategias proactivas. El estudio solo ha confirmado la relación de la estrategia analizadora con la ventaja competitiva, no habiendo significación estadística con la estrategia defensora y la prospectiva. El debate sobre la posición preponderante de la estrategia analizadora sobre la prospectiva y la defensora ya había sido introducido, de alguna manera, por Song *et al.* (2007). Al considerar que la estrategia analizadora es superior, ya que contempla en si misma las otras dos, y puede desplegarse hacia la dirección más conveniente en cada momento. El estudio confirma la relación negativa entre la estrategia reactiva, y los resultados empresariales en el sector vitivinícola español.

Con respecto a la posición de los grupos y el resultado empresarial, podemos afirmar que a pesar de que los grupos dispongan de una mejor dotación de recursos y capacidades, destacando en nuestro caso las mejores capacidades en innovación, no hay una relación estadísticamente significativa entre la pertenencia de una bodega a un grupo y un mejor resultado empresarial. Es posible que los problemas de gestión que

apunta la literatura, amortigüen la utilidad de su mejor disposición de recursos (Cai *et al.*, 2016; Cuervo-Cazurra, 2000).

6. DISCUSIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar cuáles son los factores explicativos de la ventaja competitiva, entre bodegas pertenecientes a grupos empresariales y bodegas independientes. El mismo aborda el análisis desde el punto de vista de la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Barney, 1991) y desde el punto de vista de la estrategia ya que ambos elementos se consideran explicativos y moduladores de la ventaja competitiva, como se ha evidenciado en otros estudios (Chuang y Lin, 2017, Rosenberg *et al.*, 2016, Takata, 2016, Rapp *et al.*, 2010, Rivard *et al.*, 2006; Spanos y Lioukas, 2001). En cuanto a los recursos y capacidades, se han considerado las capacidades de innovación y las capacidades directivas como dos elementos claves que podían explicar el mejor desempeño. Por otra parte, el estudio de la estrategia se ha realizado desde el modelo configurativo de Miles y Snow (1978) y sus cuatro tipologías estratégicas. El análisis de la relación entre los recursos y capacidades por un lado y la estrategia por otro, con el mejor rendimiento empresarial se ha realizado a través de la técnica de la regresión logística. La comparación de la ventaja competitiva, entre bodegas pertenecientes a grupos empresariales y bodegas independientes, es otro elemento motivador de este artículo, junto con su diferente dotación de recursos.

Las conclusiones del estudio ponen de manifiesto que los recursos y las capacidades, junto con la estrategia explican la ventaja competitiva aunque son más importantes los primeros. Dentro de los recursos, la innovación, y lo que supone de capacidad de adaptación, modificación y cambio, se constituye en una capacidad fundamental y claramente relacionada con el éxito empresarial. Ésta capacidad aparece con mayor intensidad en las bodegas pertenecientes a grupos empresariales que en las bodegas independientes. No obstante la mejor dotación no asegura un mejor resultado empresarial a las bodegas pertenecientes a grupos, ya que elementos como las capacidades directivas, donde no tienen una mejor dotación, o la elección de la estrategia competitiva, pueden hacer perder a los grupos

esa ventaja que su mayor dotación parecía asegurar. Por otra parte no todas las tipologías estratégicas de Miles y Snow (1978) son igualmente exitosas en el sector vitivinícola español, solo las analizadoras se relacionan con la ventaja competitiva, no existiendo significación estadística para las demás proactivas (defensores y prospectivos) y si una clara relación negativa con la estrategia reactiva.

7. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo de este estudio, ha sido analizar en el sector vitivinícola español la posición de las empresas pertenecientes a un grupo empresarial y las empresas independientes respecto a los recursos y las capacidades, y la estrategia. Los resultados presentan importantes elementos de aplicabilidad; así, las empresas vitivinícolas deben dar una importancia fundamental a las actividades de innovación al ser un elemento que se relaciona claramente con un mejor desempeño empresarial. Sin embargo esta innovación debe ser una innovación reflexiva, siguiendo los pasos que otros hayan dado, de manera que se reduzca el riesgo de sus inversiones y sin olvidar en su gestión la mejora de los métodos de trabajo y de asignación de recursos, en definitiva adoptando una estrategia analizadora, desde la orientación de Miles y Snow. Las bodegas deben evitar las estrategias reactivas, es decir la falta de estrategia y el cambio constante de dirección

Las bodegas independientes, pese a su menor tamaño e inferior dotación genérica de recursos y seguramente por su mayor adaptabilidad, se encuentran en disposición de alcanzar resultados empresariales positivos, en la línea de los obtenidos por las bodegas pertenecientes a grupos. Es decir, el no pertenecer a un grupo empresarial no se relaciona con un peor resultado empresarial.

Una limitación de este estudio es el tamaño de la muestra sobre todo en lo referente a las bodegas pertenecientes a grupos empresariales; no obstante los resultados obtenidos abren la puerta a futuras investigaciones, donde se tengan en cuenta otros recursos y capacidades, e incluso diferentes tipos de empresas como asociativas o no y en distintos sectores.

BIBLIOGRAFÍA

- AGYAPONG, A., ELLIS, F., & DOMEHER, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(6), p. p. 449-477.
- AKMAN, G., ÖZCAN, B., & HATIPO LU, T. (2015). Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 26(3), p. p. 609-628.
- AMIT, R., & SCHOEMAKER, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), p. p. 33-46.
- BAMIATZI, V., CAVUSGIL, S. T., JABBOUR, L., & SINKOVICS, R. R. (2014). Does business group affiliation help firms achieve superior performance during industrial downturns? An empirical examination. *International Business Review*, 23(1), p. 195-211.
- BANCO CENTRAL EUROPEO (Working Papers, 2013). <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1554.pdf?b0e881e57b91b5bfd2b6e0382c06b619>
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), p. 99-120.
- BART, C. (2004). Innovation, mission statements and learning. *International Journal of Technology Management*, 27(6-7), p. 544-561.
- BARUCH, Y., & HOLTOM, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), p. 1139-1160.
- BRENES, E. R., MONTOYA, D., & CIRAVEGNA, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*, 67(5), p. 847-855.
- CABELLO MEDINA, C., GARCÍA RODRÍGUEZ, M., JIMÉNEZ JIMÉNEZ, A., & RUIZ NAVARRO, J. (2000). Tipología estratégica de Miles y Snow y factores competitivos: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (7), p. 365-381.
- CAI, W., ZENG, C. C., LEE, E., & OZKAN, N. (2016). Do business groups affect corporate cash holdings? Evidence from a transition economy. *China Journal of Accounting Research*, 9(1), p. 1-24.
- CALANTONE, R. J., CAVUSGIL, S. T., & ZHAO, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), p. 515-524.
- CAMISÓN, C., SIMÓN, F. G., & MARQUÉS, D. P. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3), p. 161-182.

- CAMISÓN, C., & VILLAR-LÓPEZ, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), p. 2891-2902.
- CARRARESI, L., MAMAQI, X., ALBISU AGUADO, L. M., & BANTERLE, A. (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach.
- CHOI, Y. R., YOSHIKAWA, T., ZAHRA, S. A., & HAN, B. H. (2014). Market-oriented institutional change and R&D investments: Do business groups enhance advantage?. *Journal of World Business*, 49(4), p. 466-475.
- CHUANG, S. H., & LIN, H. N. (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), p. 22-38.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2006). Business groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), p. 419-437.
- D'AVENI, R. A., DAGNINO, G. B., & SMITH, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), p. 1371-1385.
- DESS, G. G., & DAVIS, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal*, 27(3), p. 467-488.
- DRESSLER, M. (2013). Innovation management of German wineries: from activity to capacity—an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, 2(1), p. 19-26.
- DUQUESNOIS, F., GURĂU, C., & LE ROY, F. (2010). Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), p. 251-268.
- FERNÁNDEZ OLMO, M., ROSELL MARTÍNEZ, J., & ESPITIA ESCUER, M. A. (2009). Vertical integration in the wine industry: a transaction costs analysis on the Rioja DOCa. *Agribusiness*, 25(2), p. 231-250.
- Grant, R. M. (2010). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados. Bookman Editora.
- HELPHAT, C. E., & MARTIN, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), p. 1281-1312.
- HOETKER, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), p. 331-343.

- HOMBURG, C., KROHMER, H., & WORKMAN JR, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: The role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 339-357.
- IACOBUCCI, D., & ROSA, P. (2005). Growth, diversification, and business group formation in entrepreneurial firms. *Small Business Economics*, 25(1), p. 65-82.
- IACOBUCCI, D., & ROSA, P. (2010). The growth of business groups by habitual entrepreneurs: The role of entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), p. 351-377.
- INTERNATIONAL ORGANISATION OF VINE AND WINE (2016). *World viticulture situation*. Retrieved from <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-viticulture-situation-2016.pdf>. (3/24/2017).
- KAZADI, K., LIEVENS, A., & MAHR, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), p. 525-540.
- KHANNA, T., & PALEPU, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), p. 268-285.
- KOHL, H., ORTH, R., RIEBARTSCH, O., GALEITZKE, M., & CAP, J. P. (2015). Support of Innovation Networks in Manufacturing Industries Through Identification of Sustainable Collaboration Potential and Best-Practice Transfer. *Procedia CIRP*, 26, 185-189.
- KOR, Y. Y., & MESKO, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), p. 233-244.
- KRAAIJENBRINK, J., SPENDER, J. C., & GROEN, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), p. 349-372.
- LADO, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), p. 699-727.
- LAUGEN, B. T., BOER, H., & ACUR, N. (2006). The new product development improvement motives and practices of Miles and Snow's prospectors, analysts and defenders. *Creativity and innovation management*, 15(1), p. 85-95.
- LEFF, N. H. (1978). Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: The economic groups. *Economic development and cultural change*, 26(4), p. 661-675.
- LIN, C., TSAI, H. L., & WU, J. C. (2014). Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), p. 1979-1990.

- LIOUKAS, C. S., REUER, J. J., & ZOLLO, M. (2016). Effects of Information Technology Capabilities on Strategic Alliances: Implications for the Resource Based View. *Journal of Management Studies*, 53(2), p. 161-183.
- MAPAMA. (2016). Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA). http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustriaalimentaria2014-2016_tcm7-203254.pdf
- MAMAQI, X., GONZÁLEZ ALVAREZ, M. A., & ALBISU AGUADO, L. M. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa.
- MARTÍN, M. M. (2009). *Factores de competitividad de la Pyme española 2008*. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- MENGUC, B., AUH, S., & YANNOPOULOS, P. (2014). Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), p. 313-328.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., & COLEMAN, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), p. 546-562.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2009). *Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited, Upper Saddle River.
- NEWBERT, S. L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), p. 121-146.
- OBSERVATORIO ESPAÑOL DEL MERCADO DEL VINO (2016). Principales tendencias de los mercados mundiales de vino. <http://www.oemv.es/esp/-oemv.php> (Fecha de consulta: Febrero 2017).
- OCDE (2015). *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*. OECD Publishing. Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- ORTEGA, M. J. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), p. 1273-1281.
- PENG, C. Y. J., LEE, K. L., & INGERSOLL, G. M. (2002). An introduction to logistic regression analysis and reporting. *The journal of educational research*, 96(1), p. 3-14.
- PORTER, M. E., & STRATEGY, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.

- PORTER, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*.
- PRAJOGO, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
- RAPP, A., TRAINOR, K. J., & AGNIHOTRI, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), p. 1229-1236.
- RIVARD, S., RAYMOND, L., & VERREAULT, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), p. 29-50.
- ROBINSON, R. B., & PEARCE, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), p. 43-60.
- ROSENBERG HANSEN, J., & FERLIE, E. (2016). Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18(1), p. 1-19.
- SALAS VELASCO, M. (1996). La regresión logística. Una aplicación a la demanda de estudios universitarios. *Estadística Española*, 38(141), p. 193-217.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, 82-5.
- SIRMON, D. G., HITT, M. A., ARREGLE, J. L., & CAMPBELL, J. T. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), p. 1386-1409.
- SISTEMA DE ANALISIS DE BALANCES IBERICOS, SABI, 2016. Database. <https://sabi.bvdinfo.com>. (June 2016)
- SNOW, C. C., & HREBINIAK, L. G. (1980). Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 317-336.
- SPANOS, Y. E., & LIOUKAS, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic management journal*, 22(10), p. 907-934.
- SONG, M., DI BENEDETTO, C. A., & NASON, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), p. 18-34.
- TAKATA, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese

- manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69(12), p. 5611-5619.
- VÁZQUEZ, A. M. (2011). Competitividad e innovación en los sistemas vitivinícolas locales: el caso de la DO “Rías baixas”. *Cuadernos de estudios agroalimentarios*, (2), p. 153-174.
- WALL, T. D., MICHIE, J., PATTERSON, M., WOOD, S. J., SHEEHAN, M., CLEGG, C. W., & WEST, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), p. 95-118.
- WALKER, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), p. 675-685.
- WELTER, C., BOSSE, D. A., & ALVAREZ, S. A. (2013). The interaction between managerial and technological capabilities as a determinant of company performance: An empirical study of biotech firms. *International Journal of Management*, 30(1), p. 272.
- YANG, J. 2012. “Innovation Capability and Corporate Growth: An Empirical Investigation in China.” *Journal of Engineering and Technology Management* 29: p. 34-46.

RESUMEN

Capacidades y estrategias de Miles y Snow en el sector del vino en España. Grupos vs. Bodegas independientes

España es el país, en 2015, con mayor superficie de viñedo del mundo con cerca de un millón de hectareas, la producción en España se sitúa entorno a los 38 millones de hectolitros y el consumo sobre los 10 millones hectolitros, ello que impulsa a las bodegas a la búsqueda de nuevos mercados y a incremenar su competitividad. El objetivo es analizar los factores que definen la competitividad, desde las ópticas de los recursos y capacidades, las estrategias, y el desempeño empresarial, entre bodegas independientes y las que pertenecen a grupos empresariales.

Se dirigió la encuesta a todas las bodegas españolas, obteniéndose 339 respuestas válidas. El análisis se realizó mediante la utilización de la regresión logística. Los resultados muestran que las empresas independientes y las pertenecientes a grupos, tienen diferente dotación de recursos y capacidades. No todas las tipologías estratégicas están relacionadas con la ventaja competitiva. Y el hecho que una bodega sea independiente o forme parte de un grupo no explica su ventaja competitiva.

PALABRAS CLAVE: grupos empresariales, sector vino, recursos y capacidades, estrategias y resultado.

CÓDIGOS JEL: M10, Q13.

ABSTRACT

Resources and Capabilities, in the Spanish Wine Sector. Groups vs. Independent wineries. Miles and Snow Strategies

Spain is the country, in 2015, with the largest area of vineyards in the world, with nearly one million hectares, production in Spain is around 38 million hectolitres and consumption over 10 million hectolitres, which has prompted wineries to seek new markets and increase their competitiveness. The objective of this work is to analyze the factors that define competitiveness through the optics of resources and capabilities, strategies, and business performance, between independent wineries and those belonging to business groups.

The survey was conducted by all Spanish wineries, obtaining 339 valid answers. The analysis was performed using logistic regression. The results show that the independent companies and those belonging to groups, have different strengths in relation to resources and capabilities. Not all strategic typologies are related to competitive advantage. And the fact that a winery is independent or part of a group does not explain its competitive advantage.

KEY WORDS: business groups, wine sector, resources and capabilities, strategies and results.

JEL CODES: M10, Q13.