

# TESIS DOCTORAL

Análisis de los factores  
explicativos del éxito  
empresarial: una aplicación  
al sector de denominación  
de origen calificada Rioja

**Alberto Sáinz Ochoa**



**UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**  
1992-2002 / DÉCIMO ANIVERSARIO



# **TESIS DOCTORAL**

Análisis de los factores  
explicativos del éxito  
empresarial: una aplicación  
al sector de denominación  
de origen calificada Rioja

**Alberto Sáinz Ochoa**

Universidad de La Rioja  
Servicio de Publicaciones  
2002

Esta tesis doctoral, dirigida por el doctor Luis Ángel Guerras Martín, fue leída el 20 de Junio de 2001 y obtuvo la calificación de Sobresaliente cum Laude

© Alberto Sáinz Ochoa

Edita: Universidad de La Rioja  
Servicio de Publicaciones

ISBN 84-688-0442-8



**UNIVERSIDAD DE LA RIOJA**

**CENTRO DE CIENCIAS HUMANAS, JURÍDICAS Y SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**TESIS DOCTORAL**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO  
EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN AL SECTOR VITIVINÍCOLA  
EN LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA**

Tesis Doctoral presentada por **Don Alberto Sáinz Ochoa**

Dirigida por el Profesor Doctor **Don Luis Ángel Guerras Martín**

Logroño, febrero de 2001

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
--------------------	---

## PRIMERA PARTE

### LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA

#### CAPÍTULO 1

#### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA .....**

13

1.1. DELIMITACIÓN DEL SECTOR.....	16
1.2. EL MERCADO DEL VINO.....	24
1.2.1. El vino en el entorno internacional .....	24
1.2.1.1. La producción y el consumo mundial de vino .....	24
1.2.1.2. El vino en la Unión Europea .....	30
1.2.2. El mercado del vino en España .....	35
1.2.3. La DOC Rioja en el mercado del vino .....	39
1.3. ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA .....	45
1.3.1. El sistema de valor de la DOC Rioja .....	47
1.3.2. Configuración vertical y horizontal .....	56
1.3.2.1. Estructura sectorial de la DOC Rioja .....	64
1.4. SITUACIÓN COMPETITIVA .....	72
1.4.1. Rivalidad entre los competidores existentes .....	73
1.4.2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	75
1.4.3. Amenaza de productos sustitutivos .....	77
1.4.4. Poder negociador de clientes y proveedores .....	80

## SEGUNDA PARTE

### PLANTEAMIENTO DEL MODELO Y ESTUDIO EMPÍRICO

#### **CAPÍTULO 2**

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y EVIDENCIA EMPÍRICA. MODELO DE ANÁLISIS .....</b>	<b>87</b>
2.1. FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL .....	90
2.1.1. Factores macroeconómicos .....	91
2.1.2. Factores sectoriales .....	93
2.1.3. Factores empresariales .....	98
2.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	118
2.2.1. Evidencia empírica .....	134
2.3. MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO .....	142

#### **CAPÍTULO 3**

<b>VARIABLES DEL MODELO: JUSTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y MEDIDA .....</b>	<b>153</b>
3.1. VARIABLES EXPLICATIVAS .....	156
3.1.1. Identidad corporativa .....	156
3.1.1.1. Antigüedad .....	157
3.1.1.2. Estructura de la propiedad .....	161
3.1.2. Recursos tangibles .....	168
3.1.2.1. Activos físicos .....	168
3.1.2.2. Activos financieros .....	173
3.1.3. Recursos intangibles .....	178
3.1.3.1. Capital humano .....	180
3.1.3.2. Recursos tecnológicos .....	183
3.1.3.3. Recursos comerciales .....	187
3.1.4. Comportamiento estratégico .....	190
3.1.4.1. Ámbito de negocio .....	195
3.1.4.2. Ventaja competitiva .....	199
3.1.4.3. Nivel de integración vertical .....	206
3.2. VARIABLES DE RESULTADOS .....	220

## **CAPÍTULO 4**

<b>ESTUDIO EMPÍRICO. METODOLOGÍA Y RESULTADOS</b> .....	229
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	232
4.1.1. Determinación de la población .....	232
4.1.2. Descripción de la muestra .....	234
4.1.3. Fuentes de información y trabajo de campo .....	237
4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	244
4.2.1. Análisis descriptivo.....	246
4.2.1.1. Identidad corporativa .....	247
4.2.1.2. Recursos tangibles .....	254
4.2.1.3. Recursos intangibles .....	259
4.2.1.4. Comportamiento estratégico .....	264
4.2.1.5. Resultados .....	271
4.2.2. Análisis factorial de componentes principales .....	275
4.2.2.1. Fiabilidad y validez .....	282
4.2.3. Análisis de conglomerados .....	287
4.2.3.1. Análisis discriminante .....	295
4.2.4. Análisis de regresión lineal múltiple .....	297
<b>CONCLUSIONES Y VALORACIÓN FINAL</b> .....	309
CONCLUSIONES .....	314
IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS .....	323
LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	328
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	332
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	335
<b>ANEXO</b> .....	355

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Coordinación de la actividad económica .....	46
Figura 2.1: Fundamentos de la ventaja competitiva .....	123
Figura 2.2: Potencial de generación de beneficios de los recursos .....	128
Figura 2.3: Paradigma de la Economía Industrial .....	143
Figura 2.4: Perspectiva de la Nueva Economía Industrial .....	144
Figura 2.5: Recursos y ventaja competitiva .....	146
Figura 2.6: Modelo general .....	147
Figura 2.7: Modelo de análisis .....	150
Figura 3.1: Variables de identidad corporativa .....	167
Figura 3.2: Variables de recursos tangibles .....	177
Figura 3.3: Variables de recursos intangibles .....	190
Figura 3.4: Estrategias competitivas genéricas .....	193
Figura 3.5: Integración vertical hacia atrás .....	214
Figura 3.6: Integración vertical hacia adelante .....	216
Figura 3.7: Variables de comportamiento estratégico.....	219
Figura 3.8: Variables de resultados .....	227
Figura 4.1: Fuentes de información y variables .....	240
Figura 4.2: Ficha técnica de la investigación .....	243
Figura 4.3: Metodología para el tratamiento de la información .....	245
Figura 4.4: Asociación entre variables explicativas .....	269
Figura 4.5: Proceso de análisis <i>cluster</i> .....	288
Figura 4.6: Relaciones causales .....	298

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Producción y consumo mundial de vino .....	25
Cuadro 1.2: Principales países en la producción de vino .....	27
Cuadro 1.3: Principales países en el consumo y comercio de vino.....	29
Cuadro 1.4: Mercado nacional de vino tranquilo y su distribución por formatos.....	37
Cuadro 1.5: Participación de las denominaciones de origen en el mercado nacional .....	38
Cuadro 1.6: Balance vitivinícola de la DOC Rioja .....	39
Cuadro 1.7: Comercialización de la DOC Rioja por tipos de vino y mercados.....	41
Cuadro 1.8: Distribución de vinos en el canal de alimentación .....	42
Cuadro 1.9: Mercado exterior de la DOC Rioja .....	43
Cuadro 1.10: Sistema de valor de la DOC Rioja .....	50
Cuadro 1.11: Comercialización de la DOC Rioja por tipos de bodega .....	66
Cuadro 1.12: Participación de los agentes en el sistema de valor de la DOC Rioja .....	68
Cuadro 1.13: Evolución del consumo nacional de bebidas por habitante .....	79
Cuadro 4.1: Distribución de la población y la muestra por tramos de venta .....	235
Cuadro 4.2: Distribución de la población y la muestra por la forma social .....	236
Cuadro 4.3: Identidad corporativa .....	248
Cuadro 4.4: Tamaño de las bodegas .....	255
Cuadro 4.5: Grado de ocupación .....	257
Cuadro 4.6: Estructura financiera .....	258
Cuadro 4.7: Recursos intangibles .....	260
Cuadro 4.8: Ámbito de negocio .....	264
Cuadro 4.9: Diferenciación .....	266
Cuadro 4.10: Integración vertical .....	267
Cuadro 4.11: Resultados .....	271
Cuadro 4.12: Resultados análisis factorial sobre variables de identidad corporativa .....	277
Cuadro 4.13: Resultados del análisis factorial sobre variables de recursos tangibles .....	278
Cuadro 4.14: Resultados del análisis factorial sobre variables de recursos intangibles .....	279
Cuadro 4.15: Resultados del análisis factorial sobre variables de comportamiento .....	280
Cuadro 4.16: Resultados del análisis factorial sobre variables de resultados .....	281
Cuadro 4.17: Fiabilidad .....	283
Cuadro 4.18: Validez convergente .....	284

Cuadro 4.19: Validez discriminante de concepto .....	285
Cuadro 4.20: Identificación de los grupos de bodegas .....	290
Cuadro 4.21: Resultados de los grupos de bodegas .....	291
Cuadro 4.22: Caracterización de los grupos de bodegas .....	293
Cuadro 4.23: Función canónica discriminante .....	296
Cuadro 4.24: Resultados de la clasificación .....	297
Cuadro 4.25: Regresión lineal múltiple: resultados .....	301
Cuadro 4.26: Regresión lineal múltiple: resultados Grupo 1 y Grupo 2 .....	307

## **INTRODUCCIÓN**

La identificación de los aspectos que condicionan el éxito de la empresa y la determinación del comportamiento que debe adoptar para mejorar su rendimiento, vienen ocupando en las últimas décadas a una parte importante del pensamiento económico y constituye, desde siempre, la preocupación central de todos aquellos que participan en la dirección y gestión de esta organización.

La teoría económica ha estado orientada tradicionalmente al estudio de las condiciones conducentes a un correcto funcionamiento de los mercados, sin manifestar ningún interés por conocer y resolver las diferentes cuestiones que subyacen en la actuación de un agente económico relevante como es la empresa, de la cual simplemente se esperaba un comportamiento en todo momento eficiente como respuesta automática a las señales transmitidas por los mercados de factores y de productos.

A partir del reconocimiento de la importancia de la empresa en el juego organizativo de unos mercados alejados del modelo de competencia perfecta, la cuestión que adquiere importancia es comprender las claves de su configuración interna y de la actividad directiva que es necesario ejercer para poder orientarla convenientemente hacia la consecución, si no de un resultado óptimo, sí de los mejores resultados posibles de acuerdo con los objetivos planteados.

Desde la concepción schumpeteriana del proceso de desarrollo económico, o la percepción de la empresa como un conjunto organizado de recursos y no una simple función de producción que ofrece Edith Penrose, hasta la más reciente perspectiva de los Recursos y Capacidades, se han venido manifestando distintos planteamientos teóricos y corrientes de opinión que vienen a expresar una idea: la clave para que una empresa obtenga mejores resultados que sus competidores, es que introduzca una innovación que la diferencie positivamente de los demás en algún aspecto relevante de su actividad. Este planteamiento viene a realzar por tanto la importancia de las variables propiamente empresariales en la generación y sostenimiento de los beneficios de las empresas.

De forma alternativa, desde otro punto de vista se ha hecho más hincapié en las variables externas a la empresa, a las que se ha considerado los verdaderos factores

explicativos de los rendimientos empresariales. Bajo esta óptica, las condiciones de los mercados en los que se desenvuelve la actividad de cada empresa delimitan sus posibilidades de comportamiento y determinan finalmente sus resultados. Estos aspectos estructurales, en especial las características de cada sector, se han entendido ajenos al ámbito de decisión empresarial y, en consecuencia, constitutivos de un entorno inalterable por la intervención individual de los agentes económicos.

En los momentos actuales parece existir un mayor consenso en torno a la hipótesis de que en los resultados de las empresas influyen tanto los factores externos o de contexto como los de carácter interno y que entre ellos existen distintas relaciones de interdependencia. ¿Cuáles son más importantes?, ¿las variables externas son los requisitos necesarios, pero no suficientes, para una alta rentabilidad empresarial?, ¿son los factores internos los condicionantes más poderosos de los resultados?, ¿cuáles son estos factores?. Todas estas cuestiones siguen despertando un gran interés en el ámbito teórico y justifican la realización de un número importante de trabajos empíricos en el campo de la dirección estratégica. Ahora bien, la respuesta a estas preguntas probablemente no sea única ni generalizable a todos los casos.

El presente trabajo trata de avanzar en esa dirección y se plantea como objetivo principal la identificación de los factores determinantes de los resultados alcanzados por las empresas pertenecientes a un sector concreto como el vitivinícola y, dentro de él, aquellas bodegas adscritas a la Denominación de Origen Calificada Rioja. La aplicación del análisis propuesto a una muestra representativa de empresas pertenecientes a un mismo entorno general y específico, permite descontar el efecto que sobre las diferencias de resultados puedan ejercer las variables de carácter macroeconómico y sectorial, para poner de manifiesto exclusivamente la capacidad explicativa de algunos de los factores propiamente empresariales que dentro de este ámbito de negocio se han considerado potencialmente relevantes.

No se pretende por tanto obtener una ponderación de la capacidad de influencia de los factores sectoriales frente a los factores empresariales, planteamiento que exigiría un campo de estudio diferente al contemplado en este caso. No obstante, los datos obtenidos pueden proporcionar una aproximación a la importancia relativa en este sector

de ambos tipos de factores puesto que, si los resultados alcanzados por las empresas analizadas son muy homogéneos, ello podría interpretarse como un bajo protagonismo del efecto empresa, mientras que la consecución de unos resultados altamente heterogéneos pondría de manifiesto la relevancia de los aspectos empresariales.

Por otro lado, el presente trabajo se propone también describir la configuración organizativa de la Denominación de Origen Calificada Rioja, conocer sus características estructurales más relevantes y las relaciones existentes entre los distintos operadores que participan en su ciclo productivo para posibilitar así una mejor comprensión de su comportamiento.

Además de su justificación conceptual y teórica, el trabajo propuesto tiene un alto interés de orden práctico para aquellos agentes vinculados a la actividad productiva analizada y también para los órganos y administraciones públicas con competencias en el desarrollo y ordenación del sector.

El hecho de tratarse de un sector fuertemente regulado induce a la elaboración de abundante documentación sobre producciones, rendimientos, volúmenes de comercialización o destinos comerciales de los productos. Sin embargo, la información disponible se da a conocer siempre en términos agregados que impiden realizar cualquier tipo de observación desde un nivel empresarial. Esta perspectiva analítica es necesaria para que los diferentes operadores puedan, además de contrastar su conocimiento sobre la situación del sector, revisar su proyecto de negocio y valorar mejor las consecuencias que pudieran derivarse de las distintas alternativas estratégicas entre las que puede optar su organización.

La realización de este trabajo puede resultar también de interés para distintos organismos públicos como el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja, órgano descentralizado del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y competente en la aplicación y control de los preceptos que regulan el funcionamiento de esta Denominación de Origen así como en la defensa de los intereses económicos del sector. Puede ser igualmente útil para las distintas administraciones autonómicas que, en el marco de sus respectivas competencias, intervienen también de una

forma directa o indirecta en el funcionamiento del sector y contribuyen a orientar y fomentar determinadas actuaciones de inversión y de gestión por parte de los diferentes agentes participantes.

La relevancia de esta actividad desde un punto de vista regional encuentra una especial significación en el caso de la Comunidad Autónoma de La Rioja a la vista de su transcendencia económica y social.

La contribución que la vinicultura realiza a la actividad industrial de La Rioja es destacada suponiendo en 1997 en torno al 12% del volumen de negocio industrial regional y adquiere un mayor protagonismo en términos de comercio exterior dado que, con unos ingresos de 36.434 millones de pesetas, ha significado el 30% del total de las exportaciones riojanas durante este ejercicio. A estos datos es preciso añadir el papel dinamizador que ejerce sobre otras actividades productivas auxiliares que se incorporan al proceso de elaboración, envejecimiento y embotellado de los vinos, desde sectores tan variados como el vidrio, la madera, las artes gráficas, la maquinaria, o los productos enológicos, además de su incidencia en el sector de servicios.

No obstante, la importancia de esta actividad va más allá de su contenido industrial puesto que el aprovechamiento y transformación rentable de la uva en un nuevo producto de consumo como el vino, implica también el mantenimiento de una actividad agraria que aparece insertada en este mismo ámbito geográfico.

El cultivo del viñedo viene a ocupar en 1997, año de referencia del estudio empírico, el 23% del total de las tierras de cultivo de La Rioja. El valor de su producción presenta fuertes oscilaciones debido a las variaciones en los rendimientos por superficie obtenidos en cada cosecha y el comportamiento de los precios: en 1993 se ha situado en el 16,8% de la producción final agraria y el 23,1% de la aportación del subsector agrícola, y en 1997 en el 38,4% y el 49,4% respectivamente.

Según datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja, el volumen de producción media anual de uva durante este quinquenio ha sido de unas 209.328 toneladas que, prácticamente en su totalidad, están vinculadas a la Denominación de Origen Calificada Rioja. En 1997, el 69,66% del total de

viñedo inscrito en esta Denominación se encuentra en la Comunidad de La Rioja, mientras que el 21,35% pertenece a Álava y el 8,99% restante a la Comunidad Navarra.

La presencia del viñedo en La Rioja ejerce además una influencia positiva en la consecución de un desarrollo territorial más equilibrado puesto que esta actividad agraria significa de hecho el sostenimiento de núcleos rurales que, de no ser por este cultivo, habrían visto acelerar su proceso de despoblación. La superficie de viñedo de la Denominación de Origen se localiza en un total de 146 municipios, de los cuales 120 pertenecen a La Rioja, lo que supone el 65,6% del total de municipios de esta región.

El número de municipios que presentan una alta dependencia de la viña es importante, constituyendo esta actividad una relevante fuente de rentas agrarias por tratarse de la alternativa de cultivo más rentable, e incluso la única viable técnica y económicamente en algunas zonas: si el valor medio por hectárea productiva para el conjunto de la producción final agraria en La Rioja ha sido de 132.600 pesetas en 1993 y de 210.600 pesetas en 1997, los ingresos medios por hectárea de viñedo se han situado en el 240% y el 450% respectivamente, poniéndose así de manifiesto el aumento de importancia económica que en este periodo ha estado alcanzando el viñedo con respecto al resto de cultivos agrarios, si bien también hay que tener en cuenta que ha coincidido con una etapa alcista dentro de la evolución tradicionalmente cíclica de los precios de la uva.

El sostenimiento de estos pequeños núcleos de población significa un soporte a la estructura poblacional de La Rioja y el ejercicio de esta actividad agroalimentaria es indispensable para la consecución de un desarrollo regional económico y social menos desequilibrado: sólo en 11 de los 120 municipios riojanos se cultivan más de 1.000 hectáreas de viñedo y la estructura productiva se caracteriza además por una alta fragmentación. En La Rioja existen unos 13.000 titulares de viñedo, una gran parte de los cuales desarrolla esta actividad a tiempo parcial compatibilizándola con su dedicación a otros sectores económicos y percibiendo así en muchos casos un apreciable complemento de su renta familiar<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Según el I.N.E., la ganancia media por trabajador industrial y mes en La Rioja durante 1999 ha sido de 207.307 ptas., cuando la media nacional ha sido de 225.147 ptas. para el total de empleados y obreros industriales.

Como un último indicador de la trascendencia económica territorial de este sector, y que incide en el interés práctico del trabajo planteado, se puede señalar que, según el Directorio de Industrias Agroalimentarias del Gobierno Regional, el número total de bodegas existente en La Rioja es 2.067, de las cuales 2.015 pertenecen a la Denominación de Origen, encontrándose ubicadas en 78 municipios. Prácticamente el 90% corresponden a la figura de cosecheros, agricultores con explotaciones familiares que realizan la actividad de elaboración y almacenamiento de vinos, en ocasiones de forma intermitente según cual sea el comportamiento de los precios en cada campaña.

El contenido de la presente investigación se ha estructurado en dos partes diferenciadas que reúnen un total de cuatro capítulos, además de un último apartado en el que se exponen las consideraciones finales.

La primera parte contiene un único capítulo dedicado a proporcionar una visión general de las principales características del sector de la Denominación de Origen Calificada Rioja, poniendo especial atención en el momento en el que se realiza el estudio empírico desarrollado posteriormente. El objeto de este capítulo es dar a conocer las dimensiones estructurales del ámbito económico y temporal en el que se realiza la investigación, identificar aquellos aspectos que pueden ser relevantes para su desarrollo y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos. Una vez delimitado el sector en su dimensión administrativa y económica, se pasa seguidamente a presentar el comportamiento de la oferta y la demanda según las tendencias que se manifiestan en el mercado mundial y nacional del vino, describiéndose la posición que ocupa en este contexto la Denominación de Origen Calificada Rioja. Así mismo se analizan también otros aspectos estructurales de interés tales como la configuración vertical y horizontal del sector para, finalmente, valorar el grado de rivalidad competitiva del que participan sus empresas.

La segunda parte del trabajo constituye la parte central de la investigación. En el capítulo segundo se desarrolla la fundamentación teórica que justifica el planteamiento del estudio, presentando distintas aportaciones y enfoques que se han venido sucediendo en el intento de explicar el funcionamiento de la empresa y la razón de sus resultados, haciendo un especial hincapié en la perspectiva de los Recursos y Capacidades como la

proposición que actualmente proporciona un mejor marco teórico desde el cual valorar la importancia de los factores empresariales en la consecución del rendimiento final. De la consideración de las diferentes aportaciones presentadas, se deduce el modelo teórico que se propone como metodología de análisis a desarrollar por el trabajo empírico de la investigación.

En el capítulo tercero se procede a justificar la inclusión de las variables empresariales explicativas y de resultados consideradas por el modelo a contrastar y se determinan los diferentes estimadores propuestos para su medición.

El capítulo cuarto muestra en sus dos apartados el trabajo empírico realizado. En el primero, se explica el proceso de investigación a llevar a cabo y se presenta la población a estudiar, la muestra obtenida y las fuentes de información utilizadas. En el segundo apartado se proponen los objetivos analíticos que se pretenden conseguir con el tratamiento de la información disponible, las técnicas utilizadas para tales fines y los resultados alcanzados con su aplicación. En primer lugar, se efectúa un doble análisis descriptivo, univariable y bivivariable, que permite dar a conocer las características de las empresas que representan el colectivo estudiado y pone de manifiesto las posibles relaciones existentes entre las distintas variables. A continuación, se resume el alto número de variables propuestas inicialmente en un conjunto más reducido de nuevos factores, con el objeto de simplificar el modelo planteado sin renunciar a una parte relevante de la información originalmente recogida. Seguidamente se pretende identificar posibles grupos diferenciados que reúnan internamente a bodegas similares en cuanto a sus características empresariales y los resultados alcanzados, en un primer intento de relacionar, si bien desde un punto de vista descriptivo, ambos conjuntos de variables. Por último, a través de la técnica de regresión lineal múltiple, se procede a realizar un análisis de mayor alcance con el que se aspira a poner de manifiesto las relaciones de causalidad existentes, identificando aquellos factores empresariales que aportan una mayor capacidad explicativa de los resultados alcanzados por las bodegas vinculadas a la Denominación de Origen Calificada Rioja.

En el apartado de conclusiones y valoración final se presentan las deducciones y aportaciones más relevantes que se han obtenido del trabajo realizado, se formulan

diversas consideraciones sobre las restricciones que afectan a la investigación y se proponen posibles ampliaciones y líneas futuras de avance.

Finalmente, en un último apartado se hace constar la relación de bibliográfica consultada y referenciada en el documento.

PRIMERA PARTE

**LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA**

## **CAPITULO 1.**

### **CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA.**

El objetivo de este primer capítulo es proceder a la delimitación del ámbito vinculado a la Denominación de Origen Calificada Rioja y a la descripción de los aspectos estructurales que la caracterizan.

Como ya se ha indicado, con este trabajo se trata de identificar cuáles son los factores explicativos del éxito empresarial a partir del análisis de los recursos disponibles por las empresas y de los resultados alcanzados por ellas, cuando estas empresas están vinculadas a un mismo sector industrial para eliminar así la influencia diferencial que sobre tales resultados puedan ejercer las variables de carácter estructural.

La cuestión de los factores determinantes del resultado empresarial no puede tener una respuesta de carácter universal dado que su determinación va a depender de las condiciones económicas generales y de las particulares características del sector al que pertenece la empresa que, en función de su especificidad tecnológica y estructura competitiva, conforma un entorno específico que va a condicionar su comportamiento y el rendimiento finalmente alcanzado.

La esencia del comportamiento estratégico consiste en establecer mecanismos de ajuste de la empresa con su entorno (Porter, 1982). En consecuencia, la definición de los límites de ese entorno, la respuesta a la pregunta ¿en qué negocio estamos?, constituye la primera y más importante decisión estratégica de la empresa; la segunda decisión corresponde a la elección de la forma de competir en el mercado elegido (Lafuente, 1993:33).

Por todo ello, el conocimiento del contenido, estructura y funcionamiento del sector es indispensable para poder comprender el significado de las acciones emprendidas por las empresas y constituye el marco de referencia dentro del cual se deben analizar sus aspectos diferenciales. Si bien su descripción podría haberse realizado posteriormente, una vez planteado el modelo general a analizar y como paso previo a la selección de los factores empresariales considerados potencialmente relevantes, se ha estimado más conveniente presentarlo de forma separada, anticipando así el contexto específico en el que va a ser aplicado todo el trabajo empírico posterior desarrollado en esta investigación.

## 1. 1. DELIMITACIÓN DEL SECTOR.

El problema de la definición del negocio, de la determinación de los límites de un mercado, ha sido, a pesar de su importancia, un aspecto ignorado por la literatura económica tradicional. El criterio económico convencional en la delimitación de un mercado es la determinación del producto o conjunto de productos que son susceptibles de satisfacer unas determinadas necesidades.

No obstante, la aplicación práctica de este criterio no es sencilla dado que productos distintos pueden satisfacer una misma necesidad. Un mercado raramente está conformado por un producto homogéneo sino que, en general, existe un conjunto diverso de productos que pueden diferir en una o varias características de calidad, presentación, localización espacial, o información sobre ellos, etc. De este modo, una industria o sector se asimila a un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines (Bueno y Morcillo, 1994).

Así surge el problema de determinar qué son productos afines y hasta dónde puede llegar su diferenciación sin dejar de constituir un mismo sector o negocio. La teoría económica resuelve esta cuestión a través del concepto de sustituibilidad y su medición por medio de la elasticidad-precio cruzada de la demanda. Independientemente de las dificultades que surgen por la interpretación del concepto de sustituibilidad, que llevado al extremo permitiría considerar a cada empresa como una industria, y de su aplicación práctica (Lafuente, 1987:73-74), la utilización de este criterio presupone la adopción de un enfoque exclusivamente orientado hacia la demanda.

Desde el ámbito de la dirección estratégica, para la determinación de en qué negocio se encuentra la empresa, se propone adoptar una perspectiva que considere también el punto de vista de la oferta, corrigiéndose así una conceptualización que, de otro modo, supondría presentar este problema de una forma parcial. Desde esta perspectiva, una forma de proceder a la delimitación del mercado es la identificación de los competidores, dada la estrecha relación entre el concepto de mercado y el de competencia: son las

empresas las que deciden en qué mercado quieren estar, de manera que "el mercado relevante es más el resultado de una estrategia empresarial que su determinante" y su delimitación "sólo puede consistir en la identificación de las fuentes de competencia, es decir, el análisis sectorial, y de las empresas que compiten entre sí" (Lafuente, 1993:36 y 39).

La delimitación del negocio puede resolverse, por lo tanto, como resultado de una oferta, el producto o productos servidos, y de una demanda, el mercado. Ansoff (1976:127), propone utilizar el concepto de producto-mercado, asociando el término de mercado a la idea de "misión" entendida como una necesidad existente, en vez de a la idea de "cliente" como unidad económica (individual, familiar o empresarial) que es quien tiene la necesidad.

Abell (1980) establece un planteamiento más general y propone definir un negocio a partir de la consideración de tres dimensiones que también han sido indistintamente tomadas por otros autores como referencias válidas para la delimitación del negocio de la empresa<sup>1</sup>. Estas dimensiones son: los grupos de clientes, a *quién* se satisface una necesidad; las funciones o necesidades que los clientes quieren satisfacer, o *qué* es satisfecho; y la tecnología, la forma, el *cómo* esas necesidades son satisfechas. A partir de la combinación de estas dimensiones se pueden distinguir los conceptos de: industria, que se define por una tecnología concreta, cualesquiera que sean las funciones atendidas y los grupos de compradores afectados; mercado, resultado de una función determinada para un grupo de clientes dado con todas las tecnologías sustitutivas para

---

<sup>1</sup> Levitt (1977:1) propone una definición amplia del negocio relacionándolo con las funciones del cliente que son atendidas, en lugar de adoptar una óptica más limitada referida a la tecnología concreta utilizada para llevar a cabo esa función: "el ferrocarril permitió que otros se llevaran su clientela porque partió de la base de que su negocio era el ferrocarril y no el transporte".

Hanan (1974) ha sugerido de forma alternativa que los clientes son la base para la definición del negocio y que el crecimiento de la empresa debería producirse respondiendo a la pregunta clave de ¿qué otras necesidades de los consumidores que conocemos también podemos servir de forma rentable?.

Por otro lado, Ansoff concede especial importancia a la dimensión tecnológica: "... en industrias tecnológicamente intensivas tales como química, electrónica, farmacéutica, aeroespacial, la tecnología es frecuentemente la fuerza motriz que determina el futuro estratégico de la empresa" (Huerta y otros, 1990:74)

conseguir esas funciones; y negocio, que se delimita por la selección de un grupo de clientes y de funciones atendidos por una tecnología concreta.

Para la delimitación del ámbito del presente trabajo, el criterio que corresponde utilizar es el de industria referido al conjunto de bodegas comerciales que se encuentran adscritas a la Denominación de Origen Calificada Rioja (en adelante, DOC Rioja). Se trata de un criterio de carácter administrativo que resulta útil por su facilidad de aplicación, dado que establece claramente el tipo de actividad productiva y permite la identificación de los agentes económicos que van a constituir el objeto material de nuestro análisis. Además, no aporta simplemente una referencia burocrática, sino que también guarda relación con la idea de negocio, puesto que la expresión “denominación de origen”<sup>2</sup> se interpreta como un mecanismo de diferenciación de la oferta disponible desde una misma tecnología, que aspira a atender la demanda manifestada por aquellos clientes que desean consumir un producto de calidad.

Las diversas funciones que satisfacen las bebidas pueden atenderse de distinto modo según la tecnología empleada en su elaboración. Una posible clasificación realizada a partir de la tipología utilizada por AC Nielsen (2000)<sup>3</sup> y de la normativa vigente sobre la producción de vinos y alcoholes<sup>4</sup> es la siguiente:

---

<sup>2</sup> El concepto de denominación de origen se establece en nuestro país con el Estatuto del Vino de 1932, que viene a reconocer legalmente la práctica comercial que relaciona la calidad específica de los vinos con su zona geográfica de procedencia. Esta vinculación es común a todas las culturas mediterráneas, siendo en los primeros años de este siglo cuando se empiezan a establecer normas legales con el fin de evitar competencias desleales y fraudes al consumidor (Cuadrillo, 1994). La Ley 25/70 Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes, señala en su artículo 79 que: "Se entiende por denominación de origen el nombre geográfico de la región, comarca, lugar o localidad empleado para designar un producto de la vid, del vino y de los alcoholes, de la respectiva zona que tenga cualidades y caracteres diferenciales debidos principalmente al medio natural y a su elaboración y crianza".

<sup>3</sup> AC Nielsen (2000) establece dieciséis categorías de bebidas: agua, zumos, bebidas refrescantes, gaseosa, cerveza, vino de mesa, vino con denominación de origen, vino espumoso, jerez, licores, ginebra, ron, whisky, brandy, anís, y vodka.

<sup>4</sup> Legislación general estatal: Ley 25/70 de 2 de diciembre de 1970, Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes (BOE 5 de diciembre; rect. 7 de mayo 1973); Decreto 835/1972, de 23 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de esa Ley (BOE 11 de abril; rect. 31 de julio; modificado por R.D. 1129/85, R.D. 1195/85 y R.D. 799/89); y Real Decreto de 22 de febrero de 1988, 157/88 (BOE 24 de febrero).

- Aguas.
- Zumos de frutas.
- Bebidas refrescantes.
- Cerveza y sidra.
- Vino de mesa: la bebida resultante de la fermentación alcohólica completa o parcial de la uva fresca o del mosto, procedentes de uva de vinificación autorizadas, y elaborado según prácticas comunes. Su graduación alcohólica no debe ser inferior a nueve grados (arts. 10 y 12 del Decreto 835/1972).
- Vinos especiales: la bebida resultante de la fermentación alcohólica completa o parcial de la uva fresca o del mosto, con una composición particular cuyas características organolépticas provienen de la uva, de la técnica de elaboración o de prácticas específicas para cada clase (arts. 10 y 13.1 del Decreto 835/1972)<sup>5</sup>.
- Bebidas alcohólicas: aquellas bebidas derivadas de alcoholes naturales y que genéricamente se agrupan en "aguardientes compuestos", "licores" y "aperitivos sin vino base y otras bebidas" (art. 34 del Reglamento de la Ley 25/1970).

Dentro de la categoría tecnológica de vinos de mesa es preciso hacer una importante distinción derivada de la existencia de distintos niveles de calidad formalmente reconocidos de este tipo de productos.

En el ámbito de la Unión Europea se establece una diferenciación entre dos principales categorías de vinos: los "vinos de calidad producidos en regiones determinadas" (v.c.p.r.d.) y los vinos de mesa. Los v.c.p.r.d., son vinos de calidad con nombre propio y cualidades distintivas, cuya elaboración queda restringida a una zona geográfica concreta. Con la adhesión de España a la entonces Comunidad Económica Europea en enero de 1986, los vinos españoles amparados por una denominación de origen quedaron automáticamente incluidos en la calificación de v.c.p.r.d. Por otro lado, el

---

<sup>5</sup> Según el art. 13.2 del citado Decreto 835/1972, los vinos especiales pueden ser: vinos enverados y chacolí, vinos dulces naturales, vinos nobles, vinos generosos, vinos licorosos generosos, vinos licorosos, vinos aromatizados, vermouths y aperitivos de vino, vinos espumosos y vinos de aguja.

término "vinos de mesa", en un sentido estricto, queda reservado para el resto de productos industriales, es decir, los vinos comunes sin caracteres definidos. Este último tipo de vinos no pueden indicar ninguna procedencia geográfica, a excepción de una tercera categoría intermedia que es objeto de una cierta regulación de ámbito nacional, menos exigente que la establecida para los v.c.p.r.d., y que recibe distintas expresiones: "vinos de la tierra" en España, *vins du pays* en Francia, *indicazione geografica típica* en Italia, o *landwein* en Alemania.

El origen geográfico se constituye, por lo tanto, en uno de los principales elementos de diferenciación en la industria y comercio de los vinos, y la delimitación administrativa de estas zonas se convierte en el criterio utilizado para expresar tales diferencias. Además de la referencia al origen, existen otras variables que también son relevantes para diferenciar un vino, tales como su origen genético, la variedad de vid utilizada, o las indicaciones referentes a los métodos específicos de elaboración y envejecimiento. Sin embargo, dado el alto nivel de regulación que en ocasiones imponen las denominaciones de origen, la mera adscripción de una bodega a una denominación determinada acota las opciones existentes en el resto de variables distintivas.

La Denominación de Origen Rioja, la más antigua de España, reconocida oficialmente en 1926 cuando se crea el primer organismo de control de lo que luego sería una denominación de origen, afecta a una zona de producción en 1999 de 55.170 hectáreas de viñedo ubicadas en la depresión del Ebro, en un territorio que comprende gran parte de la Comunidad Autónoma de La Rioja, la parte meridional de Álava y algunos municipios del Sur de la Comunidad de Navarra<sup>6</sup>.

El interés por el reconocimiento de la calidad de los productos ha venido promoviendo en España la creación progresiva de nuevas denominaciones de origen. Si al final de los años cuarenta, se habían reconocido únicamente cinco denominaciones, en la

---

<sup>6</sup> Como consecuencia de esta ubicación, su funcionamiento puede verse afectado por la intervención de cinco administraciones diferentes en su correspondiente ámbito competencial, como son la Unión Europea, el Gobierno de la Nación, y los Gobiernos Autónomos a los que pertenecen las tres provincias referidas, además del propio Consejo Regulador que es el organismo de representación paritaria de viticultores y bodegas, encargado de la aplicación de la normativa específica de la Denominación.

actualidad existen cincuenta y tres, con una superficie total de viñedo inscrita de unas 584.841 hectáreas (MAPA, 1999) lo que viene a suponer el 49% del total del viñedo existente en nuestro país. Este hecho podría interpretarse como una equiparación en términos de calidad de todos los vinos amparados, consideración que motivó a la Denominación de Origen Rioja a buscar un nuevo elemento diferenciador con respecto a las demás denominaciones españolas. Este distanciamiento se establece legalmente a través del apellido de “calificada” que se incorpora al concepto inicial de denominación de origen.

La ley 25/70, en su artículo 86, establece que el Ministerio de Agricultura podrá otorgar el carácter de “calificada” a toda denominación de origen cuando determinados productos tengan especiales peculiaridades y lo demande el respectivo Consejo Regulador. A la vista de la solicitud formulada por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja, y considerados cumplidos los requisitos exigidos legalmente<sup>7</sup>, por Orden de 3 de abril de 1991 se otorgó el carácter de “calificada” a esta denominación siendo, hasta estos momentos, la única que recibe este calificativo.

La concesión administrativa de una denominación de origen (en adelante DO) a una zona determinada no sólo tiene el sentido de proteger el nombre geográfico, sino que también significa la instauración de una disciplina interna a la que se someten voluntariamente todos los agentes participantes en las distintas fases del proceso de producción (cultivo, elaboración, crianza, embotellado y comercialización) con el objeto

---

<sup>7</sup> El Real Decreto 157/1988, de 22 de febrero, modifica el contenido del Decreto 835/1972 por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 25/1970, y establece en su artículo 19. 1. que "se considerará que los productos tienen especiales peculiaridades cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- a) Que las uvas de que procedan alcancen un precio superior al 200 por 100 del precio medio nacional de las uvas destinadas a vinificación, o se encuentren sujetas al régimen fijado en la Ley 19/1982, de 26 de mayo, de Contratación de Productos Agrarios, a través de acuerdos colectivos interprofesionales.
- b) Que los productos se comercialicen exclusivamente embotellados desde las bodegas de origen.
- c) Que el Consejo Regulador establezca un procedimiento de control desde la producción hasta la comercialización, dentro de sus competencias, en lo relativo a la cantidad y calidad de los productos protegidos, y se utilicen contraetiquetas o precintas numeradas desde las bodegas de origen."

de que el producto permanezca en todo momento fiel a las características de personalidad y calidad que justifican su adscripción a la DO y su prestigio en el mercado. Todos estos condicionantes quedan contenidos en una norma legal específica de cada DO denominada Reglamento, que es elaborado, de acuerdo con la normativa vigente, por los propios interesados y supervisado por las autoridades competentes.

La consecuencia de carácter económico que se deriva del sistema de DO, es el establecimiento de restricciones al libre comercio de un producto protegido dentro de la zona geográfica afectada: los productores inscritos en la denominación deben utilizar determinadas prácticas de cultivo y, si desean mantener la vinculación de su producto a la DO, vender su producción a las bodegas elaboradoras pertenecientes a esa denominación. A su vez, tales bodegas sólo pueden comprar uva, mostos o vinos, a productores y elaboradores también inscritos, y sus procesos de producción deben respetar las restricciones técnicas impuestas por el Reglamento. De este modo se establece un sistema cerrado que vincula en gran medida toda la actividad productiva y condiciona los intercambios que se produzcan entre los operadores de esa denominación.

La DOC Rioja, al incorporar el carácter de “calificada”, añade un paso más en esta regulación incluyendo el embotellado en origen de los vinos, de forma que se asegure que el producto llegue al consumidor expedido desde las bodegas en su envase definitivo, con el correspondiente control en el etiquetado, y en las mejores condiciones de calidad y garantía de origen<sup>8</sup>. Esta medida, que significa la prohibición de la exportación a cualquier otra región o país de vinos a granel para su posterior embotellado en el lugar de destino, ha promovido una cierta oposición en el seno de la Unión Europea por considerarse que contraviene la libertad de comercio recogida en el artículo 34 del Tratado, si bien la Comisión, en mayo de 1996, se ha pronunciado a favor de la posibilidad del embotellado en origen<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> El art. 32º, 1 del Reglamento de la DOC Rioja, establece que: "El embotellado de vinos amparados por la Denominación de Origen Calificada Rioja deberá ser realizado exclusivamente en las bodegas inscritas autorizadas por el Consejo Regulador, perdiendo el vino, en otro caso el derecho al uso de la denominación".

<sup>9</sup> Asunto C-47/90, petición de decisión prejudicial del Tribunal de Comercio de Bruselas en el caso Delhaize-Promalvin.

La contrapartida a la estricta regulación de su actividad a la que se ven sometidos los participantes en este ciclo productivo, es el uso a título de exclusividad del nombre e imagen de la DO que se convierte de este modo en una marca genérica que permite diferenciar sus productos de aquellos otros comunes o procedentes de distintas zonas geográficas. La utilización de esta marca paraguas, que cuenta con un determinado conocimiento por el mercado, facilita la introducción y sostenimiento comercial de elaboradores y productos al aportarles el prestigio asociado con la denominación a la que pertenecen y que para los consumidores constituye un indicativo de calidad en la composición y elaboración de los productos, además de una garantía de su procedencia.

Este aspecto tiene una gran importancia en el caso de los vinos donde la diferenciación se establece, no tanto por la calidad objetiva del producto, sino por la calidad subjetiva que perciben sus consumidores. La valoración de un vino exige una cierta formación y experiencia de la que carecen la mayoría de los consumidores. Esta carencia hace que los criterios personales sean sustituidos por la adopción de patrones y estándares externos, constituyendo la referencia de una marca genérica de reconocido prestigio un aspecto clave en la valoración favorable de tales productos. Este efecto se ve además potenciado cuando en el proceso de decisión de compra actúan factores de reconocimiento social que indican el comportamiento que debe seguirse en distintas ocasiones para que éste sea socialmente correcto.

## **1.2. EL MERCADO DEL VINO.**

Para tener una mejor comprensión de la situación actual de la DOC Rioja se comenzará analizando brevemente el comportamiento de este sector en el contexto internacional y nacional. El conocimiento de las tendencias globales de la actividad vitivinícola permitirá contextualizar y valorar de un modo más ajustado la realidad de esta DO.

### **1.2.1. EL VINO EN EL ENTORNO INTERNACIONAL.**

#### **1.2.1.1. La producción y el consumo mundial de vino.**

La vid es un cultivo que se realiza, en mayor o menor medida y con realidades muy diferentes de un país a otro, en los cinco continentes, en una extensión total en 1998 de unos 7,8 millones de hectáreas (cuadro 1.1). Esta superficie es casi una cuarta parte inferior a la existente en el quinquenio 1976-80, momento a partir del cual ha venido disminuyendo debido al arranque de viñedo fundamentalmente en las zonas de secano donde se obtiene una menor rentabilidad. Como resultado del proceso de ajuste a las nuevas condiciones de demanda, todos los países, salvo las excepciones de Alemania, Rumania, Estados Unidos, Chile, Sudáfrica, Australia o China, ven reducida la superficie de plantación y de forma especial los grandes productores tradicionales como Italia, Francia, España y Argentina (cuadro 1.2).

Sin embargo, a la vez que se reduce la superficie del cultivo se observa un mantenimiento, cuando no un aumento, de la producción total de uva excepto en aquellos años con un comportamiento climatológico especialmente negativo. Ello es debido a una mejora del rendimiento del cultivo como consecuencia de la influencia de distintos factores, unos de carácter vitícola, como la mejora de las técnicas fitosanitarias, selección de las plantas o modificaciones en las prácticas culturales, y otros de tipo económico, como el creciente rejuvenecimiento del viñedo o el desplazamiento de los cultivos hacia zonas más fértiles y susceptibles de mecanización (Yravedra, 1994).

**Cuadro 1.1:** Producción y consumo mundial de vino.

Periodo	Viñedo	Prod. uva	Producción vino		Consumo vino		Prod. - Consumo	
	(000 has.)	(mill. kgs.)	(mill. hls.)	Δ%	(mill. hls.)	Δ%	(mill. hls.)	% s/prod.
<b>1971-75</b>	9.961	55.436	313	-	280	-	33	11,7
<b>1976-80</b>	10.213	60.560	326	4,1	286	2,1	40	13,9
<b>1981-85</b>	9.823	62.808	334	2,4	281	-1,7	50	17,7
<b>1986-90</b>	8.837	60.695	304	-8,9	240	-14,5	64	26,6
<b>1991-95</b>	8.159	54.993	262	-13,8	223	-7,0	39	17,4
<b>1996</b>	7.792	58.960	252	-3,8	220	-1,3	32	14,5
<b>1997</b>	7.766	58.695	271	7	220	0,0	51	23,1
<b>1998</b>	7.799	57.063	261	-3,6	224	1,8	37	16,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OIV<sup>10</sup>

La evolución de la producción de vino es resultado de las variaciones en la superficie de plantación<sup>11</sup>, de la influencia del efecto climático y de las modificaciones en las técnicas de cultivo y prácticas enológicas<sup>12</sup>. A nivel mundial, la producción de vino viene a situarse a lo largo de los últimos años en torno a los 260 millones de hectolitros, si

<sup>10</sup> La Oficina Internacional de la Viña y del Vino (OIV) es un organismo creado en 1942 y que actualmente reúne a 45 países miembros, por lo que se considera que sus datos tienen una suficiente cobertura mundial e histórica. Los datos recogidos en este apartado están armonizados con los de la División de Estadísticas de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en conformidad con el acuerdo de cooperación en el sector vitivinícola entre las dos Instituciones intergubernamentales.

<sup>11</sup> Se ignora la variación que manifiesta la cantidad de uva dedicada a otros destinos, como uva de mesa o pasificación, y que no supera el 20% de la producción mundial de uva en 1998 según datos de la OIV.

<sup>12</sup> Como ejemplo, el “enriquecimiento” es una práctica enológica consistente en la adición de sacarosa (chaptalización) o productos vitícolas con el objeto de aumentar el grado de alcohol natural y conseguir de este modo que los vinos puedan alcanzar la graduación alcohólica necesaria para su comercialización. Esta opción permite al viticultor forzar los rendimientos de la uva al poder corregir, posteriormente en el proceso de elaboración, las deficiencias de los mostos inicialmente obtenidos, lo que constituye una intervención muy rentable.

bien con fluctuaciones relevantes que no impiden observar una tendencia de disminución, aunque de menor intensidad que en el caso de las superficies de cultivo (cuadro 1.1).

La distribución de esta producción por países manifiesta una alta concentración. Siete países, con una producción superior a los 10 millones de hectolitros, suponen el 68,3% de la producción mundial media en el periodo de 1991-98, cuatro de los cuales, Francia, Italia, España y Alemania, con una aportación del 44% del total, pertenecen a la Unión Europea y comparten un mismo marco de regulación vitivinícola. Otro grupo de ocho países con producciones anuales situadas entre 3 y 10 millones de hectolitros, vienen a aportar el 16,5% de la producción mundial.

Esta distribución de la producción de vino por países no coincide con la que corresponde según la superficie de plantación debido a la existencia de importantes diferencias en los rendimientos del cultivo. La evolución de la media de producción de uva por superficie de plantación viene mejorando en todos los países, pero de forma muy desigual, acentuándose las diferencias existentes inicialmente. España, junto con Portugal, Rumania y algunos países de la ex Unión Soviética, obtiene uno de los peores rendimientos de los países productores, que se sitúa en el 56% del rendimiento medio de la Unión Europea y en el 58% de la media mundial en 1988, hecho que afecta negativamente a la rentabilidad económica del cultivo.

El consumo mundial de vino se estima por la OIV en unos 222 millones de hectolitros al año, según la media en el periodo 1991-1998. Los países consumidores más importantes coinciden con los siete mayores productores y demandan más del 70% del total mundial (cuadro 1.2).

En términos generales se manifiesta un descenso en el consumo, si bien su evolución por países es muy diferente. Además de la reducción observada en los países del Este de Europa por razones de tipo político y económico, es notable la disminución producida en los grandes países productores como Francia, Italia, España y Portugal, dentro de la Unión Europea, o Argentina. Por el contrario, se aprecia un fuerte incremento en países europeos no productores como Reino Unido, Dinamarca, Bélgica y Países Bajos, y también en otros países como Japón, Australia, Canadá o África del Sur, si bien, debido a sus bajos niveles de consumo, tales aumentos no permiten compensar la importante

reducción de los países más consumidores.

**Cuadro 1.2:** Principales países en la producción de vino.

Países	Viñedo (000 has.)			Rendimiento (kgs. uva/ ha.)			Producción vino (000 hls.)			
	86-90	91-95	1998	86-90	91-95	1998	86-90	91-95	1998	(%)
Sudáfrica	100	102	111	12.151	12.979	11.710	7.742	8.228	8.156	(3,3)
Otros países	280	243	203	4.296	5.327	7.751	1.158	1.270	1.152	(0,3)
<b>ÁFRICA</b>	<b>380</b>	<b>345</b>	<b>314</b>	<b>6.363</b>	<b>7.589</b>	<b>9.149</b>	<b>9.260</b>	<b>9.498</b>	<b>9.308</b>	<b>(3,6)</b>
Argentina	259	209	210	11.277	11.007	9.528	19.914	15.588	12.673	(4,9)
EE UU	319	323	364	15.862	16.352	14.711	18.167	17.619	20.450	(7,9)
Chile	124	124	144	8.176	10.649	11.402	4.135	3.326	5.475	(2,1)
Otros países	164	144	141	9.220	10.945	10.581	6.314	6.235	5.607	(2,2)
<b>AMÉRICA</b>	<b>866</b>	<b>800</b>	<b>859</b>	<b>12.132</b>	<b>13.098</b>	<b>12.211</b>	<b>48.530</b>	<b>42.768</b>	<b>44.205</b>	<b>(17,1)</b>
Turquía	636	615	602	5.214	5.772	6.063	0	0	278	(0,1)
China	143	148	194	5.045	8.999	12.154	2.734	3.120	3.550	(1,4)
Otros países	368	645	682	12.256	7.828	8.625	1.525	1.552	2.290	(0,9)
<b>ASIA</b>	<b>1.147</b>	<b>1.408</b>	<b>1.478</b>	<b>7.452</b>	<b>7.053</b>	<b>8.044</b>	<b>4.259</b>	<b>4.672</b>	<b>6.118</b>	<b>(2,4)</b>
España	1.506	1.290	1.180	3.645	3.413	4.138	33.519	26.438	30.320	(11,7)
Francia	996	940	914	8.201	5.792	7.522	64.641	52.886	52.671	(20,4)
Italia	1.063	985	899	9.523	9.668	10.242	65.715	60.768	54.188	(20,9)
Portugal	282	269	260	4.371	4.008	3.076	8.455	7.276	3.621	(1,4)
Alemania	102	106	106	14.404	14.328	13.283	10.012	10.391	10.834	(4,2)
Grecia	160	138	129	8.558	9.081	9.728	4.244	3.668	3.826	(1,5)
Austria	58	56	49	6.424	5.768	7.163	2.733	2.485	2.703	(1,0)
Otros países	2	3	3	12.450	9.167	8.767	208	219	202	(0,1)
<b>UE (15)</b>	<b>4.169</b>	<b>3.787</b>	<b>3.540</b>	<b>6.776</b>	<b>6.224</b>	<b>7.112</b>	<b>189.496</b>	<b>164.100</b>	<b>158.335</b>	<b>(61,2)</b>
Rumania	244	251	253	4.656	4.334	3.447	7.133	5.529	5.002	(1,9)
Moldavia	-	195	159	-	4.176	2.201	-	4.356	2.194	(0,8)
Hungría	143	133	131	4.759	4.811	5.106	10.974	3.823	4.180	(1,6)
Ucrania	-	165	125	-	3.453	2.160	-	1.621	728	(0,3)
Bulgaria	140	136	109	6.090	4.754	5.724	4.434	3.462	3.308	(1,3)
Otros países	1.414	868	724	5.243	4.278	3.692	25.168	16.903	17.376	(6,7)
<b>EUROPA</b>	<b>6.110</b>	<b>5.535</b>	<b>5.041</b>	<b>6.273</b>	<b>5.609</b>	<b>6.076</b>	<b>237.205</b>	<b>199.794</b>	<b>191.123</b>	<b>(73,8)</b>
Australia	59	65	98	14.146	13.286	11.193	4.285	4.810	7.415	(2,9)
Otros países	5	6	9	11.340	9.750	8.700	437	442	606	(0,2)
<b>OCEANÍA</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>107</b>	<b>13.926</b>	<b>12.987</b>	<b>10.987</b>	<b>4.722</b>	<b>5.253</b>	<b>8.021</b>	<b>(3,1)</b>
<b>T. MUNDIAL</b>	<b>8.837</b>	<b>8.159</b>	<b>7.799</b>	<b>6.868</b>	<b>6.740</b>	<b>7.316</b>	<b>303.976</b>	<b>261.985</b>	<b>258.776</b>	<b>(100)</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OIV.

Las tendencias en el consumo total por países se reproducen al observar la

evolución del consumo de vino por habitante. A pesar de su continua disminución, los grandes países productores, salvo Estados Unidos, siguen teniendo los mayores índices de consumo per cápita. Los lugares de cabeza los ocupan Francia, Italia y Portugal, con consumos superiores a 50 litros por habitante y año, seguidos de Argentina y, a mayor distancia, por España y Hungría con unos consumos próximos a los 30 litros. Los valores del resto de países, productores o no, son inferiores descontando las excepciones de Austria, Dinamarca o Luxemburgo.

Relacionando las cifras de consumo de vino con las de su producción, se puede constatar una tradicional generación de excedentes a nivel mundial, que son destinados fundamentalmente a la producción de alcohol alimentario, y que las medidas restrictivas propuestas por los países productores miembros de la Unión Europea o Argentina han conseguido resolver en parte. En el mercado internacional del vino existe una situación de desequilibrio a la que, en los últimos años, se ha sumado la oferta de nuevos países productores, como Estados Unidos, Chile, Australia o África del Sur, que, si bien con una todavía pequeña capacidad exportadora, han demostrado una capacidad comercial creciente. A pesar de que los países de la Unión Europea siguen dominando el mercado mundial del vino, su participación en el mismo está disminuyendo y son estos nuevos países vinícolas quienes están desarrollando desde mediados de los años ochenta un comportamiento más dinámico. Este comportamiento se ve impulsado por la ausencia de las políticas de intervención que se han autoimpuesto los países tradicionales, la existencia de altos niveles de rendimiento en sus cultivos y una diferente estructura productiva y empresarial<sup>13</sup> que ha incorporado una nueva estrategia de comercialización orientada hacia los segmentos de vinos de calidad con precio reducido, que facilita la acomodación de la producción a las características de la demanda en los mercados que muestran un consumo creciente como el Reino Unido, Japón y Holanda entre otros (Bardají, 1993; Roca, 1997).

---

<sup>13</sup> Desde la propia Federación Española del Vino se reconoce que "nuestras empresas de vino ya no son competitivas y no saben vender bien su producto" y que "hace falta un cierto grado de concentración para crear empresas potentes con capacidad financiera, de marketing y de distribución". El vino en Europa es una industria atomizada frente a la importante concentración empresarial que se manifiesta en EEUU, Sudáfrica, Australia o Chile (El País-Negocios, nº 477, 1994). Según estimaciones de Rabobank (1996a) las diez principales bodegas controlan el 94% de la producción de vino en Australia, el 90% en Estados Unidos y el 76% en Chile.

Cuadro 1.3: Principales países en el consumo y comercio de vino.

Países	Importaciones (000 hls.)			Exportaciones (000 hls.)			Consumo total (000 hls.)			C.per cápita (litros)	
	86-90	91-95	1998	86-90	91-95	1998	86-90	91-95	1998	1995	1998
Sudáfrica	8	12	84	46	371	1.184	3.359	3.651	3.867	9,63	8,56
Otros países	1.141	977	829	579	246	219	1.938	1.987	1.905	-	-
<b>ÁFRICA</b>	<b>1.344</b>	<b>1.389</b>	<b>1.183</b>	<b>625</b>	<b>617</b>	<b>1.403</b>	<b>5.297</b>	<b>5.638</b>	<b>5.772</b>	-	-
Argentina	0	118	50	221	591	1.089	17.804	15.720	13.552	42,32	40,65
EE DU	3.216	2.616	4.357	623	1.335	2.642	20.845	18.406	20.800	8,30	8,30
Chile	1	2	5	183	868	2.298	3.456	2.350	2.300	15,00	18,30
Canadá	1.389	1.480	2.030	10	8	113	1.831	1.783	2.355	6,88	-
Otros países	535	852	1.128	47	148	14	4.422	4.654	4.746	-	-
<b>AMÉRICA</b>	<b>5.141</b>	<b>5.068</b>	<b>7.570</b>	<b>1.084</b>	<b>2.950</b>	<b>6.156</b>	<b>48.358</b>	<b>42.913</b>	<b>43.753</b>	-	-
China	-	-	-	13	44	33	2.695	3.048	3.940	-	0,26
Japón	570	812	3.214	2	2	4	574	551	1.301	1,29	2,50
Otros países	164	265	1.477	354	512	464	3.788	1.421	2.830	-	-
<b>ASIA</b>	<b>734</b>	<b>1.077</b>	<b>4.691</b>	<b>369</b>	<b>558</b>	<b>501</b>	<b>4.559</b>	<b>5.261</b>	<b>8.301</b>	-	-
España	55	648	894	4.645	7.353	10.249	17.402	15.439	15.000	36,9	38,2
Francia	4.772	5.679	5.607	12.776	11.478	16.446	41.715	37.310	35.500	63,0	58,8
Italia	675	506	1.072	12.551	15.069	15.570	36.621	35.122	32.000	62,0	55,6
Portugal	407	473	1.479	1.554	1.948	2.248	5.889	5.813	5.000	57,4	50,3
Alemania	9.228	10.366	12.068	2.746	2.715	2.373	18.389	18.641	18.974	22,9	22,9
Grecia	27	62	66	788	628	696	3.052	2.849	3.008	30,9	25,2
Austria	287	205	450	101	189	150	2.630	2.589	2.750	32,0	34,3
Luxemburgo	148	170	262	86	105	94	216	226	273	55,2	64,5
Reino Unido	6.704	6.735	8.859	128	80	344	6.039	6.664	8.292	13,0	13,1
Países Bajos	2.136	2.229	2.890	41	105	245	2.071	2.149	2.500	14,3	18,4
Bélgica	2.098	2.251	-	118	178	245	2.067	2.234	2.349	-	19,4
Dinamarca	1.089	1.318	1.745	35	38	119	1.053	1.203	1.564	25,2	29,4
Otros países	1.322	1.500	1.790	4	7	53	1.424	1.454	1.738	-	-
<b>U E (15)</b>	<b>28.948</b>	<b>32.142</b>	<b>37.182</b>	<b>35.573</b>	<b>39.893</b>	<b>48.832</b>	<b>138.568</b>	<b>131.693</b>	<b>128.948</b>	-	-
Rusia	-	2.973	2.911	-	42	8	-	6.000	5.900	-	-
Rumania	50	192	76	405	244	647	6.727	5.477	4.396	28,8	19,3
Moldavia	-	39	100	-	1.370	1.147	-	2.834	976	-	-
Hungría	518	75	37	1.703	985	1.076	2.361	3.175	2.945	30,0	30,2
Bulgaria	31	156	225	1.804	1.162	1.526	1.161	1.001	1.024	-	-
Otros países	5.607	4.564	5.978	1.808	2.766	2.055	29.051	15.423	17.658	-	-
<b>EUROPA</b>	<b>35.154</b>	<b>40.141</b>	<b>46.509</b>	<b>41.293</b>	<b>46.462</b>	<b>55.291</b>	<b>177.868</b>	<b>165.603</b>	<b>161.847</b>	-	-
Australia	96	94	284	249	1.002	1.983	3.297	3.212	3.644	18,3	19,7
Otros países	123	281	373	24	75	151	510	430	470	-	-
<b>OCEANÍA</b>	<b>219</b>	<b>375</b>	<b>657</b>	<b>273</b>	<b>1.077</b>	<b>2.134</b>	<b>3.807</b>	<b>3.642</b>	<b>4.114</b>	-	-
<b>T. MUNDIAL</b>	<b>42.593</b>	<b>48.049</b>	<b>60.610</b>	<b>43.643</b>	<b>51.664</b>	<b>65.485</b>	<b>239.889</b>	<b>223.057</b>	<b>223.787</b>	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OIV.

Todo ello contribuye a aumentar el nivel competitivo del mercado del vino que, a su vez, también se ve incrementado por la progresiva desaparición de las trabas administrativas y económicas de los países como resultado de los acuerdos de liberalización del comercio internacional a partir de la inclusión del sector agrario en los acuerdos GATT firmados en Marrakech en 1994 (Ministerio de Comercio y Turismo, 1995; Leza, 1996; Goicoechea, 1997).

En la actualidad, los mayores exportadores son países europeos, situándose en primer lugar Francia e Italia que venden en el exterior en torno a una tercera parte de su producción, y que en conjunto supone casi la mitad del total de exportaciones mundiales. Les sigue España, que en 1998 realizó casi el 15% de las exportaciones, lo que significó una tercera parte de su producción. El resto de países exportadores tienen una presencia muy inferior, destacando la progresiva presencia de Chile, Australia, EE UU y África del Sur, que en conjunto han generado el 12,4% del volumen total de exportaciones en 1998 cuando su participación media en el quinquenio 1986-90 fue del 2,5%. Por otro lado, los principales países importadores también están en Europa siendo encabezados por Alemania que viene realizando de manera sostenida más del 20% de las importaciones mundiales, siguiendo en importancia Reino Unido, Francia y Estados Unidos (Cuadro 1.3).

#### **1.2.1.2. El vino en la Unión Europea.**

La relevancia de la Unión Europea en el contexto de la vitivinicultura mundial es evidente si tenemos en cuenta que viene a representar prácticamente el 45% de la superficie total del viñedo, el 61% de la producción, cerca del 58% del consumo, y el 75% del total exportado en 1998. Además de estos datos, la importancia de la Unión Europea en el mundo del vino se deriva de otros aspectos de tradición, calidad y prestigio, así como por la organización de esta actividad y la influencia que en el contexto mundial ejerce su política vitivinícola.

La actividad vitivinícola en la Unión Europea es importante puesto que supone una participación apreciable sobre el valor de la producción final agraria de la mayor parte de los Estados miembros productores: España 5,4%, Portugal 16,8%, Francia 14,3%,

Luxemburgo 7,5% o Austria 6,1% (Comisión Europea, 1998). La superficie de viñedo es el 2,9% de la superficie agraria útil y proporciona empleo regular a un millón de agricultores, sin contar los trabajos de temporada como la poda, la vendimia, etc. La transcendencia económica que significa en algunas regiones europeas es enorme, existiendo comarcas donde la viña es el único cultivo y la industria del vino constituye el eje económico de la zona (Garaicoechea, 1994; Larrea, 1994).

La superficie de cultivo, en continua reducción en todos los países salvo Alemania, se considera apto en un 41% para la producción de vino de calidad y se distribuye entre un alto número de explotaciones, con una reducida dimensión media de unas 1,6 has., que han venido siendo más productivas al observarse hasta principios de los años noventa un permanente aumento del rendimiento medio a un ritmo de alrededor de 0,5 hectolitros por hectárea y año (Comisión Europea, 1993), si bien en las cosechas posteriores no muestran una tendencia significativa, asistiéndose a un envejecimiento progresivo del viñedo que está afectando a su rentabilidad (Comisión Europea, 1998).

El nivel de producción total de vino resultante, tras varios años de crecimiento hasta alcanzar su máximo en el trienio 1979/81, se encuentra en una fase de descenso, llegando a alcanzar en los años 1997 y 1998, a un volumen inferior a los 160 millones de hectolitros. Es el resultado de la reducción de la superficie de viñedo debido a los arranques de cepas primados por la política vitivinícola restrictiva aplicada desde mediados de los años setenta y que ha provocado que, entre 1988 y 1996, se haya arrancado una superficie total aproximada de 490.000 hectáreas.

Por países, Italia, con un tercio de la producción, es el primer elaborador de vino de la Unión Europea, y del mundo, seguido muy de cerca por Francia. Con altos rendimientos vitícolas tanto en la elaboración de vinos de mesa como en v.c.p.r.d., el 80% de la producción de Italia es vino de mesa mientras que Francia dedica más de la mitad de su viñedo a v.c.p.r.d., siendo además ejemplo en su habilidad para incorporar valor añadido a este producto como lo demuestra el hecho de que el precio medio de sus exportaciones viene a ser el doble del precio medio de las exportaciones mundiales (Rabobank, 1996a).

España es el tercer país en producción de vino con un volumen medio en torno

al 50% de la producción francesa o italiana, a pesar de que posee la mayor extensión de viñedos del mundo con casi 1,2 millones de hectáreas en 1998, la tercera parte del total cultivado en la Unión Europea, debido a sus bajos rendimientos en el cultivo. Con casi la mitad de su producción dedicada a v.c.p.r.d., España se encuentra en una posición intermedia entre Francia e Italia.

El siguiente país en importancia vitivinícola es Alemania, aunque a considerable distancia de los tres primeros. Sus viñedos producen básicamente uva blanca para la elaboración de vinos que casi en su totalidad tienen la categoría v.c.p.r.d. Además, los rendimientos que obtienen son los más altos de la Unión Europea, duplicando su rendimiento medio debido en gran medida a la práctica habitual del enriquecimiento de los mostos o "chaptalización". Es el único país que, aunque ligeramente, ha aumentado la superficie de cultivo, dado que la productividad y la organización de su mercado han conseguido que su viñedo no se haya visto atraído hasta ahora por los incentivos económicos para el arranque de las cepas.

En Portugal y Grecia la viticultura tiene tradición e importancia económica para sus regiones, aunque su participación en el conjunto de la Unión Europea sea menor. Sus producciones están además muy orientadas hacia los vinos comunes en un 90% en el caso de Grecia y un 75% en Portugal donde el resto son vinos de calidad y de licor.

Por lo que se refiere al consumo, los informes de la Comisión Europea indican que éste no deja de disminuir a pesar de la inversión de la tendencia registrada en las campañas 1995-96 y 1996-97. En la Comunidad de los Doce, el consumo ha pasado de 45 litros por habitante a 34,7 litros en el periodo comprendido entre 1984 y 1997.

La reducción del consumo de vino en la Unión Europea es consecuencia de la importante disminución producida en las últimas décadas en los países tradicionalmente productores y consumidores de la cuenca mediterránea<sup>14</sup>, y que no es compensada con los

---

<sup>14</sup> La reducción del consumo de vino comunitario reside básicamente en los cambios socioeconómicos que han provocado un nuevo comportamiento del prototipo de consumidor mediterráneo. El desarrollo económico que provoca el cambio de una sociedad rural a una sociedad urbana, la sustitución del vino, con una imagen de producto tradicional, por otras bebidas como la cerveza con mayor aceptación entre los jóvenes, la evolución de la dieta alimentaria orientada hacia el consumo de productos dietéticos de pocas calorías y su imagen negativa de equivalencia al alcohol,

aumentos, relevantes en términos relativos pero insuficientes en términos absolutos, que vienen produciéndose en los países situados en el norte de Europa tradicionalmente consumidores de cerveza.

Relacionando la evolución del consumo con la producción, se puede deducir que el mercado de vino comunitario ha venido padeciendo, incluso de forma más acusada, la situación de desequilibrio existente a nivel mundial, si bien, a partir de la campaña 1994 y como consecuencia de una disminución considerable en la producción, el mercado ha encontrado un mayor equilibrio entre oferta y demanda.

La importancia socioeconómica del sector vitivinícola y sus crisis de ajuste al mercado han propiciado la adopción de diferentes medidas de ordenación dentro del espíritu de la Política Agrícola Comunitaria que se contienen en la Organización Común de Mercado (OCM) del Sector Vitivinícola establecida en 1970<sup>15</sup>. Su aplicación ha sido un completo fracaso, como así lo reconoció la propia Comisión Europea quien, en su comunicación al Consejo en julio de 1993 de reflexión sobre la situación del sector vitivinícola, proponía la realización de un amplio debate con el objeto de acordar una profunda modificación de los mecanismos de regulación en esos momentos vigentes.

Con la aprobación en mayo de 1999 del Reglamento nº1493 se define el nuevo marco de la OCM vitivinícola, con entrada en vigor en agosto del año 2000, en el que se mantienen las primas por abandono definitivo del cultivo y la prohibición de nuevas plantaciones. Sin embargo, a la vez se establece una reserva de nuevas plantaciones para aquellos vinos con un mercado favorable y se proponen medidas para la reestructuración de viñedos y de las estructuras organizativas del sector, con el objetivo de conseguir un aumento de la competitividad de la producción Comunitaria y un ajuste cualitativo de la oferta a la demanda, tanto en el mercado interior como en el internacional (Comisión

---

son aspectos que llevan a una modificación en los hábitos de consumo y a un descenso en la demanda de vino (MAPA, 1992; Millán y Yagüe, 1997).

<sup>15</sup> Las medidas son de diverso carácter: unas dirigidas al control de la masa vegetal, exigiendo autorización para las nuevas plantaciones y financiando el arranque de viñedo, otras regulando las prácticas enológicas, y otras regulando el mercado de vinos y de mostos a través del fomento de su almacenamiento, ayudas a la comercialización del zumo de uva, eliminación de subproductos y vinos de baja calidad, o destilando para eliminar los excedentes de vino (Díaz, 1994).

Europea, 1999).

Ahora bien, aún siendo cierto que, especialmente en los países productores y de mayor tradición como los mediterráneos, cada vez se bebe menos, pasando el vino de ser un producto de consumo habitual a un consumo más ocasional, también puede afirmarse que cada vez se bebe mejor, apreciándose un incremento de la demanda de productos de mayor calidad que continuará en el futuro (Falcó, 1997).

En el consumo de vino se pueden distinguir dos grandes grupos de consumidores: un primer grupo con una mayor frecuencia de consumo, que demanda vinos corrientes, vinculados en los países productores a las producciones locales hacia las que manifiesta una importante fidelidad, siendo el precio el factor determinante. El segundo grupo de consumidores, con un mayor poder adquisitivo, demanda vinos de mayor calidad y precio al considerar que, además de la influencia de este factor, también son importantes otras variables relacionadas con la imagen percibida del producto.

A partir de esta distinción cabe afirmarse que el descenso en el consumo de vino tiene especial incidencia en el caso de los vinos comunes de menor calidad, mientras que la demanda de vinos superiores tiende a aumentar o, por lo menos, a estabilizarse, dando lugar a una progresiva sustitución de los vinos de mesa por los vinos de calidad en la medida de que lo facilite un mayor poder adquisitivo (Millán y Yagüe, 1997).

La distinción en la oferta de vinos en términos de calidad se realiza en Europa a partir de la distinción entre los v.c.p.r.d., o vinos con DO, y los vinos comunes o de mesa. La vinculación entre vinos de DO y calidad se establece, no sólo porque esta adscripción incorpora aspectos tecnológicos específicos que son supuestamente determinantes de la calidad "objetiva" del vino, sino porque también conlleva un aspecto subjetivo resultante del prestigio o del reconocimiento que el mercado concede a cada DO.

No obstante, el establecimiento de una selección de la oferta de vino sobre la base de la calidad asociada a los vinos con DO, empieza a ser discutible por varios motivos. Primero, porque la segmentación de este mercado es más compleja dado que, además del origen del producto, hay otros aspectos relevantes tales como la edad o, con una especial significación en estos momentos, la variedad de uva empleada. Segundo,

porque la legislación Comunitaria es muy amplia y deja a los Estados la competencia para el reconocimiento y control de los v.c.p.r.d., discrecionalidad que se ha traducido en la coexistencia de diferentes sistemas dentro de los cuales el español es el más restrictivo. Así, la separación entre vinos de mesa comunes y vinos con DO es cada vez más difusa desde el punto de vista de percepción de la calidad. De hecho en el mercado empiezan a competir directamente productos con DO de menor categoría, con vinos de mesa, en especial los vinos de la tierra, que han mejorado su elaboración y presentación. Dentro de un determinado rango, las diferencias de calidad no son tan evidentes, apareciendo un campo con valores continuos donde la relación calidad/precio constituye una variable clave para el posicionamiento del producto. Por lo tanto, si bien la idea de calidad parece explicar un cambio perceptible en la demanda actual de los vinos, la concreción de este concepto puede moverse fuera del ámbito de las DO, quedando sujeta a los nuevos criterios y preferencias que manifiesten en cada momento los consumidores.

El nuevo consumidor es un individuo que cada vez bebe menos cantidad de vino, lo hace de manera más ocasional y, ayudado por su mejor renta, aspira a una mayor calidad. Este consumidor se encuentra en un mercado muy segmentado, con una elevada diferenciación de producto y una gran proliferación de marcas lo que se traduce en un alto nivel de desconcierto y de inseguridad en el momento de realizar la compra. Esta inseguridad la ha venido resolviendo el consumidor europeo vinculando la calidad del vino con su origen geográfico y manifestando lealtad hacia las marcas y producciones locales, pero en los países no productores la calidad se liga a otros parámetros más sencillos que la compleja tipología que presentan los sistemas de v.c.p.r.d. europeos. Una oferta más fácilmente identificable, basada en la marca y en la variedad de uva empleada y libre de las restricciones impuestas por la especificidad de las DO, parece contribuir al éxito exportador de los nuevos países vitivinícolas (El País-Negocios, 1994).

### **1.2.2. EL MERCADO DEL VINO EN ESPAÑA.**

Según el panel alimentario del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, el consumo total de productos vínicos en 1998 fué de unos 1.415 millones de litros que suponen un consumo *per cápita* de 25,38 litros de vino de mesa, 8,04 litros de

v.c.p.r.d., 1,35 litros de espumosos, y 0,75 de otros tipos (MAPA, 1999). Si bien el consumo de vino se ha recuperado en España en los dos últimos años, hay que tener en cuenta que en 1987 el consumo por habitante de vino era de 46,6 litros (cuadro 1.13) (Distribución y Consumo, 2000), siendo difícil interpretar si esta reciente mejora es temporal o va a significar un cambio de tendencia en el futuro (Barco, 1998).

Una información más detallada sobre la evolución del mercado de vino tranquilo<sup>16</sup> en el mercado nacional y su distribución por formatos de productos, precios, zonas geográficas y DO, la ofrece el informe AC Nielsen de alimentación y de él se extraen los datos referidos a estos apartados y que se resumen a continuación.

En los casi diez años de vida de este informe, el mercado de vino tranquilo en la Península y Baleares, que es el ámbito que cubre este estudio, viene manifestando, a pesar del incremento en la población, la evolución de la distribución y la apertura de nuevos locales de hostelería, una ligera tendencia decreciente que se traduce en una disminución del total de ventas de vino en 1999 del 6% con respecto a la ventas registradas al principio de este decenio (cuadro 1.4), con la excepción, recogida también por el MAPA, del incremento producido en los años 1997 y 1998.

Ahora bien, dentro del estancamiento en el consumo total del vino se aprecia efectivamente un diferente comportamiento entre el vino común o de mesa, y el vino de calidad asimilado a los vinos con DO, que viene ganando participación de forma constante a lo largo de los años, hasta alcanzar en 1999 una cuota de mercado del 35,9%, a costa de la pérdida de presencia de los vinos de mesa. La evolución de las ventas de los vinos sin DO es diferente según el formato utilizado, siendo destacable el importante descenso de las ventas en envase de litro recuperable y el aumento de las ventas en envase de vidrio de 3/4 de litro, que viene a constituirse como el producto sustitutivo más cercano a los vinos con DO de menor categoría y precio. Las ventas de vino tranquilo pueden agruparse por lo tanto en torno a dos diferentes presentaciones: el envase de litro, en retroceso, y el envase en 3/4, con o sin DO, que va aumentando rápidamente, significando el 60,6% del total de ventas en 1999, cuando en 1990 era solamente del 40,7%.

---

<sup>16</sup> Un vino tranquilo es aquel que una vez concluida su fermentación no contiene gas carbónico.

En cuanto al medio de distribución utilizado, las ventas de vino en el mercado nacional se efectúan mayoritariamente a través del canal de alimentación, en un 51,6% en 1999, si bien se identifica una clara tendencia de crecimiento de las ventas en hostelería a lo largo de los años. Los tipos de vino y de formato varían según el canal de distribución empleado, siendo más importantes las ventas de vino con DO y sin DO en botella de 3/4 de litro en hostelería, donde prácticamente está desapareciendo el envase de litro recuperable. Por el contrario, el envase de litro de cartón supone todavía prácticamente la mitad de las ventas en alimentación.

**Cuadro 1.4:** Evolución de las ventas de vino tranquilo en el mercado nacional y su distribución por formatos (millones de litros).

AÑO	TOTAL vino tranquilo	Vinos con DO		Vinos sin Denominación de Origen (%)			P.V.P. en Alimentación		
		3/4	(%)	3/4	Litro no recuperable	Litro recuperable	Botellines	Vino con DO 3/4	Vino sin DO 3/4
1990	674	157	(23,3)	17,4	31,9	26,3	1,1	-	-
1991	666	172	(25,9)	15,9	35,7	21,4	1,1	-	-
1992	652	177	(27,1)	14,8	38,2	18,7	1,1	-	-
1993	666	191	(28,7)	16,2	38,7	15,4	1,0	283	217
1994	671	201	(30,0)	16,9	38,0	14,1	0,9	278	207
1995	646	201	(31,1)	18,8	36,8	12,3	1,0	305	206
1996	640	200	(31,2)	20	36,9	10,9	1,0	352	219
1997	651	213	(32,7)	22,9	34,6	8,7	1,1	367	212
1998	655	233	(35,5)	23,2	32,7	7,5	1,1	391	219
1999	634	228	(35,9)	24,8	32,4	5,9	1,0	446	249

Fuente: AC Nielsen 2000.

El cuadro 1.4 confirma la tendencia general de descenso en el consumo total de vino, pero el incremento de la demanda de vino de calidad, con el aval de una DO, por el cual el consumidor está dispuesto a pagar un precio más alto. No obstante, este favorable comportamiento tiene sus límites. Cuando se observan fuertes incrementos de precio, el crecimiento de la demanda se detiene, años 1995 y 1996, e incluso se reduce,

como así ha sucedido en 1999 donde, por primera vez en esta década, se ha observado un descenso de ventas del conjunto de vinos con DO con respecto a las ventas del año anterior, como consecuencia de la disminución de Rioja y Ribera de Duero derivada de sus respectivos aumentos de precio.

**Cuadro 1.5:** Participación de las denominaciones de origen en el mercado nacional (%).

DENOMINACIONES ORIGEN	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>RIOJA</b>	41,8	44,3	41,3	40,0	40,0	39,1	35,0
<b>VALDEPEÑAS</b>	11,5	11,3	10,9	11,1	11,0	10,3	11,1
<b>PENEDÉS</b>	5,9	6,0	6,8	7,7	8,0	8,1	8,9
<b>NAVARRA</b>	6,7	6,8	7,8	6,7	7,0	7,7	8,5
<b>JUMILLA</b>	7,2	6,1	6,3	6,3	5,8	5,5	6,3
<b>MANCHA</b>	4,4	3,5	3,3	3,1	3,1	3,8	4,1
<b>RIBEIRO</b>	5,5	4,4	3,7	4,0	4,0	4,0	3,5
<b>RIBERA DE DUERO</b>	2,9	3,5	3,6	4,0	4,5	3,9	3,5
<b>RUEDA</b>	1,6	1,9	1,9	2,0	2,6	2,9	3,3
<b>VALENCIA</b>	2,2	1,6	2,0	1,6	1,6	1,5	2,0
<b>CARIÑENA</b>	3,0	2,5	3,8	3,6	2,3	1,9	1,7
<b>RÍAS BAIXAS</b>	0,8	0,9	1,0	1,1	1,4	1,6	1,4
<b>SOMONTANO</b>	-	-	-	0,8	0,8	1,1	1,1
<b>VALDEORRAS</b>	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>OTRAS</b>	5,6	5,6	6,3	7,0	7,5	8,1	9,2

Fuente: AC Nielsen (2000).

En cuanto a la distribución de las ventas por DO, en el cuadro 1.5 se puede observar como a lo largo de este decenio se mantiene el predominio de Rioja en torno a un 40% del mercado. Sin embargo, en los dos últimos ejercicios, y en especial en 1999, esta participación ha descendido para favorecer a denominaciones como Valdepeñas, Penedés, Navarra, Mancha, Jumilla o Rueda, que compiten más directamente con los vinos populares de Rioja, segmento con una mayor sensibilidad al precio y que, en consecuencia, ha reaccionado peor a los fuertes incrementos que se han producido esta denominación. Independientemente de este efecto, a lo largo de los años se puede observar la consolidación de determinados vinos regionales y la aparición de nuevas DO emergentes como Ribera de Duero, Somontano, Valdeorras, y el grupo de otras denominaciones que en conjunto han ido construyendo rápidamente una creciente participación de mercado. Como indica AC Nielsen (2000) cada vez existen en el mercado

nacional mayores posibilidades de elección y todo tipo de establecimiento establece una mayor competencia entre las DO al dar entrada en sus lineales o cartas de menú un mayor número de variedades y una oferta amplia en innovación y precios con una calidad cada vez más alta.

### 1.2.3. LA DOC RIOJA EN EL MERCADO DEL VINO.

A lo largo del último decenio, en el que se enmarca el periodo analizado en el estudio empírico de este trabajo, la DOC Rioja ha venido experimentando una tendencia creciente en su volumen de negocio, sólo interrumpida en los años 1995, 1996 y 1999 en los que se producen importantes incrementos de precios. En 1999, las ventas totales han sido de unos 195 millones de litros de vino, un 87,5% más de las ventas realizadas en 1990 (cuadro 1.6).

**Cuadro 1.6:** Balance vitivinícola de la DOC Rioja (millones de litros).

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>EXISTENCIAS INICIALES</b>	<b>423</b>	<b>477</b>	<b>480</b>	<b>467</b>	<b>470</b>	<b>435</b>	<b>461</b>	<b>523</b>	<b>565</b>	<b>610</b>
<b>PRODUCCIÓN AMPARADA</b>	<b>161</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>174</b>	<b>169</b>	<b>218</b>	<b>245</b>	<b>254</b>	<b>274</b>	<b>216</b>
Superficie de viñedo (has.)	46.971	47.175	48.444	49.694	50.853	50.635	50.776	52.266	53.233	55.170
Rendimiento (hls./has.productivas)	34,33	30,81	30,95	35,0	33,2	43,04	48,15	48,52	51,39	44,01
<b>SALIDAS</b>	<b>107</b>	<b>143</b>	<b>163</b>	<b>171</b>	<b>205</b>	<b>191</b>	<b>184</b>	<b>211</b>	<b>229</b>	<b>203</b>
Ventas mercado interior	78	100	114	120	140	126	119	137	151	139
Ventas mercado exterior	26	29	34	39	57	59	59	68	72	57
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>104</b>	<b>129</b>	<b>149</b>	<b>159</b>	<b>197</b>	<b>184</b>	<b>178</b>	<b>205</b>	<b>222</b>	<b>195</b>
Otras: autoconsumo, mermas...	826	13	14	12	8	6	6	6	8	7
<b>EXISTENCIAS FINALES</b>	<b>477</b>	<b>480</b>	<b>467</b>	<b>470</b>	<b>435</b>	<b>461</b>	<b>523</b>	<b>565</b>	<b>610</b>	<b>624</b>
Existencias finales / Salidas	4,28	3,39	2,87	2,76	2,14	2,41	2,84	2,68	2,65	3,08
Ptas./kgr. de uva tinta	50	45	65	60	85	128	111	132	215	350
Ptas./litr. vino en exportación	374	361	362	371	373	438	509	538	586	773
Ptas./bot. alimentación nacional	-	356	335	325	309	369	410	457	515	701

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador de la DOC Rioja y de AC Nielsen.

La producción amparada de vino ha tenido un comportamiento más desigual, también creciente, aunque en una menor medida que las ventas, lo que ha originado años de escasez en el aprovisionamiento que se han traducido en fuertes incrementos de precio en el mercado de origen. El aumento de producción no se ha debido tanto a incrementos en la masa vegetal del viñedo, que en este periodo ha sido del 13,4% de la superficie total, como a mejoras en las prácticas de cultivo que han permitido elevar el rendimiento medio, aún con alteraciones por razones climatológicas, de 34,33 hectolitros de vino por hectárea en 1990 a un máximo de 51,39 hectolitros en 1998.

El grado de equilibrio entre producción y salidas de vino puede valorarse a partir de la relación entre el nivel de existencias al final del año y el volumen de ventas de ese ejercicio. La distribución actual de las ventas de la Denominación por categorías de vino y los tiempos medios de estancia en bodega requeridos para su obtención, señalan que el ratio de equilibrio debe estar situado entre 2,5 y 3. Un valor alto de este indicador significa que las existencias acumuladas son excesivas y pueden provocar descensos en el precio de la materia prima, como así sucede en los años 1990 y 1991. Una relación inferior corresponde a una situación deficitaria, que induce a incrementos de precio, años 1995 y 1996. Como excepción, en los años 1997 y 1998, ha aumentado el precio de la materia prima a pesar de tener un ratio no excesivamente elevado. Ello ha sido debido a un cambio en el planteamiento estratégico de las bodegas comerciales que han apostado por orientar su negocio en una mayor medida hacia vinos de crianza y superiores, lo cual les ha obligado a anticipar un mínimo de tres años los objetivos de venta y realizar un esfuerzo adicional en la acumulación de existencias.

La distribución de ventas de la DOC Rioja por categorías de vino se indica en el cuadro 1.7 en el que se puede apreciar la importancia que suponen los vinos jóvenes que tradicionalmente han significado más de la mitad del volumen de ventas de la Denominación. En el último año, en parte debido al cambio en la política de producto de las bodegas y en parte como consecuencia del fuerte incremento de los precios de la materia prima que dificultan el mantenimiento competitivo en los segmentos de vinos más populares, empieza a manifestarse una importante reducción del volumen de negocio de los vinos jóvenes, aumentando así la importancia relativa de los vinos superiores, en especial crianzas y reservas, menos sensibles a los incrementos de precio. Por otro lado, el

mercado exterior siempre ha estado más orientado hacia vinos de mayor categoría, en especial reservas y grandes reservas.

**Cuadro 1.7:** Distribución porcentual de la comercialización de la DOC Rioja por tipos de vino y mercados (%).

TIPOS DE VINOS	1991	1993	1995	1997			1999		
	Total	Total	Total	Interior	Exterior	Total	Interior	Exterior	Total
<b>TINTO</b>	77,2	77,9	81,4	81,0	89,4	83,8	84,8	89,3	86,1
<b>BLANCO</b>	10,7	10,9	9,3	10,1	8,0	9,9	9,6	8,4	9,3
<b>ROSADO</b>	12,1	11,2	9,3	8,9	2,6	6,8	5,6	2,3	4,6
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>SIN CRIANZA</b>	58,8	59,3	53,2	60,9	52,4	58	47,9	48,4	48,1
<b>CRIANZA</b>	31,6	30,3	33,1	28,6	28,3	28,5	39,3	29,4	36,4
<b>RESERVA</b>	7	8,5	10,8	8,6	14,7	10,6	11,5	17,6	13,3
<b>GRAN RESERVA</b>	2,6	1,9	2,9	1,9	4,6	2,8	1,3	4,6	2,2
<b>TOTAL</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Consejo Regulador de la DOC Rioja.

En cuanto a la distribución de ventas por clases de vinos según su color, se aprecia el predominio de los vinos tintos, con una cuota que se viene reforzando progresivamente al absorber la continua disminución de la participación de los vinos rosados y, en menor medida, de los blancos. La media de la Denominación se viene aproximando a la distribución de ventas en el mercado exterior donde los vinos tintos suponen prácticamente el 90% del total del volumen de ventas.

La estructura del negocio también difiere según se utilice como línea de distribución el canal de alimentación o el canal de hostelería. Resumiendo la información recogida por AC Nielsen para el mercado nacional, se puede señalar que, al igual que

sucede con los vinos con DO, el volumen más importante de ventas de Rioja se realiza a través de la hostelería y la participación de este canal viene progresivamente aumentando en los últimos años, especialmente en el último ejercicio 1999 donde el fuerte incremento de precios manifestado por esta Denominación se ha traducido en una importante pérdida de presencia en el sector de la alimentación más sensible a esta variable comercial (cuadro 1.8).

**Cuadro 1.8:** Distribución de vinos en el canal de alimentación del mercado nacional (%).

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Total vino tranquilo</b>	56,6	56,1	54,8	54,8	52,8	51,3	51,6
<b>Vino con D. Origen</b>	39	41,6	39,1	38,9	37,8	37,1	37
<b>DOC Rioja</b>	44,8	47,2	40,4	36,1	36,3	37,1	26,6

Fuente: AC Nielsen

La pérdida de ventas de Rioja en el canal de alimentación en los últimos cinco años, ha provocado la reducción de su cuota de participación a la mitad, pasando de un 49,3% en el año 1993 hasta un 25,6% en el año 1999, en beneficio de otras DO que amenazan su liderazgo en este segmento. El mercado más relevante para los vinos con DO es la hostelería donde, a pesar de la evolución positiva de algunas denominaciones emergentes, Rioja viene ocupando una posición de liderazgo indiscutible. En 1999, alcanza una cuota de mercado del 40,5%, manifestando una mayor resistencia al comportamiento alcista de sus precios dado que este es un canal tradicional de Rioja, donde los incrementos de precio quedan enmascarados en el importe total de la comida y el comportamiento del consumidor está más sometido a la prescripción y a la oferta disponible en el establecimiento.

Finalmente, con relación a la actividad exportadora, la información contenida en el cuadro 1.9 resume la evolución del mercado de exportación de Rioja en los últimos años y su distribución territorial.

**Cuadro 1.9:** Mercado exterior de la DOC Rioja.

	1989		1991		1993		1995		1997		1999	
	000 ls.	%										
<b>Alemania</b>	3.664	14	5.085	18	6.983	18	11.122	19	15.594	23	12.985	23
<b>Reino Unido</b>	3.860	14	3.384	12	6.847	18	8.962	15	12.055	18	11.953	21
<b>Suecia</b>	2.317	9	1.863	6	4.428	11	11.604	20	9.556	14	5.983	11
<b>Suiza</b>	4.001	15	4.971	17	2.517	7	7.292	7	4.852	7	5.189	9
<b>EE UU</b>	1.626	6	1.519	5	2.064	5	2.712	4	3.308	5	3.406	6
<b>Dinamarca</b>	2.605	10	3.325	11	5.663	15	6.940	12	5.340	8	2.780	5
<b>Holanda</b>	2.021	7	2.647	9	3.357	9	4.584	8	4.155	6	2.553	4
<b>Francia</b>	1.010	4	1.070	4	914	2	1.017	2	1.304	2	1.208	2
<b>Otros</b>	5.528	21	5.274	18	5.950	15	7.885	13	11.647	17	10.741	19
<b>TOTAL 000 ls. (1)</b>	<b>26.632</b>	<b>100</b>	<b>29.138</b>	<b>100</b>	<b>38.723</b>	<b>100</b>	<b>59.118</b>	<b>100</b>	<b>67.781</b>	<b>100</b>	<b>56.798</b>	<b>100</b>
<b>000 ls. embotellado</b>	23.795		25.413		38.723		59.118		67.781		56.798	
<b>% variación anual</b>	-12,5		11,4		24,8		4,0		13,1		-20,6	
<b>Mill. ptas. embot.</b>	8.522		9.170		14.351		25.885		36.434		43.928	
<b>Ptas. / litro embot.</b>	368		361		371		438		538		773	

(1) Hasta 1992 la exportación de vinos se puede realizar a granel y en embotellado.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador DOC Rioja.

Salvo la punta de exportación conseguida en 1988, el volumen anual de ventas de vino embotellado de Rioja se ha venido situando en torno a los 25 millones de litros hasta el año 1990. A partir de ese momento se inicia una fase de crecimiento, salvo una ligera disminución en 1996, hasta 1998, año en el que se alcanza la cifra récord de 71,5 millones de litros que multiplica por tres veces el volumen obtenido en el inicio de la década. Como ya se ha referido anteriormente, los altos precios de esta campaña provocan una fuerte disminución de ventas en 1999, que en el mercado exterior ha sido del 20,6%,

manifestándose así límites evidentes a la capacidad de absorción de rápidos incrementos de precio sin un acompañamiento proporcional de mejora de la calidad percibida del producto.

Rioja viene tradicionalmente vendiendo sus productos en más de sesenta países de los cinco continentes, señalándose en el cuadro 1.9 aquellos más importantes y que han estado adquiriendo un volumen superior al millón de litros anual durante el periodo considerado. La distribución manifiesta una importante concentración de las ventas en ocho países, seis de los cuales pertenecen a la Unión Europea, que en conjunto han recibido más del 80% del volumen de vino exportado. La relación de los ocho principales países, por otro lado con un alto poder adquisitivo como corresponde al mercado natural de los vinos de calidad, no ha variado en la última década y todos ellos han venido incrementando en mayor o menor medida su volumen de compras. Los primeros y destacados lugares corresponden a Alemania, gran consumidor y también productor aunque únicamente de vinos blancos por lo cual es deficitario en tintos, y al Reino Unido. Entre los dos recibieron en 1997 el 41% del volumen total de las ventas exteriores, llegando al 44% en 1999.

### **1.3. ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA.**

Una economía que ha avanzado en la aplicación del principio de la división del trabajo precisa de algún mecanismo de coordinación que ordene el conjunto de intercambios generados por la especialización productiva de los agentes participantes en los procesos de obtención y distribución de los bienes y servicios (Douma y Schreuder, 1992). Para resolver este problema de organización se han venido proponiendo dos soluciones alternativas extremas: el sistema de mercado y el sistema de planificación.

En el sistema de mercado es precisamente el mercado, la "mano invisible", quien soluciona los problemas de coordinación, integración y control de los intercambios, utilizando para ello el sistema de precios como mecanismo que transmite toda la información necesaria para orientar las decisiones libremente adoptadas por los agentes de manera que, de la confluencia del conjunto de conductas egoístas optimizadoras de su bienestar particular, resulte una asignación eficiente del conjunto de recursos disponibles. La consecución de este resultado presupone un funcionamiento ideal del sistema de precios, el cumplimiento de las condiciones de precios paramétricos, transparentes y conducentes a la adopción de decisiones óptimas, resolviendo así el problema de externalidades y de compatibilización de intereses individuales y colectivos (Salas, 1996a, 1984:13-14; Fernández de Castro y Tugores, 1992: 25-26).

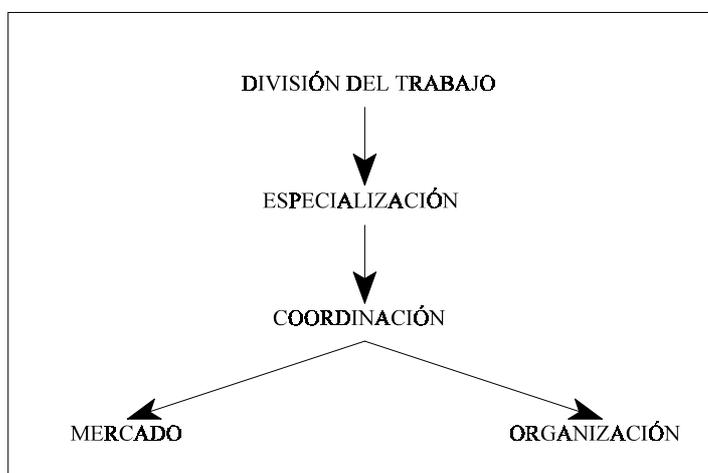
En el sistema de planificación existe una única autoridad con poder para determinar las decisiones y acciones económicas individuales. Es el "ente planificador" quien, con la intención de maximizar el interés común, instaura el orden económico, define los objetivos colectivos, establece reglas de funcionamiento y organiza todo el conjunto de interrelaciones entre los agentes que ya no son libres para determinar su propio comportamiento.

Estas dos alternativas organizativas se encuentran presentes simultáneamente en nuestra realidad económica (Imai e Itami, 1984). Coase (1937) es el primero en señalar que existe una planificación en nuestro sistema económico semejante a la que

normalmente se denomina planificación económica. Se refiere así a las empresas que, con una configuración interna que corresponde al modelo de planificación, sustituyen al propio mercado en su misión ordenadora de la actividad económica. Su funcionamiento interno no está regulado precisamente por la guía de los precios, sino por un sistema de relaciones jerarquizadas donde una única autoridad, el empresario, dicta las órdenes precisas para orientar el comportamiento de sus subordinados. De este modo, el mercado sigue siendo el mecanismo regulador de las relaciones entre empresas, mientras que dentro de ellas se utiliza el sistema de planificación centralizada, siendo la "mano visible", el empresario, quien tiene capacidad para decidir qué se hace, quién lo hace y cómo se hace.

La necesidad de coordinación de la actividad económica entre agentes que no son autosuficientes debido a su especialización en el trabajo, se establece por lo tanto alternativamente entre el modelo de mercado y el de empresa u organización (figura 1.1).

**Figura 1.1: Coordinación de la actividad económica**



Fuente: Douma y Schreuder (1992:12)

Este planteamiento conceptual resulta útil para estudiar la organización interna de un sector económico. Conocer los distintos tipos de agentes económicos participantes, las funciones que desempeñan y las transacciones que se producen entre ellos, son aspectos que nos permiten identificar la estructura de ese sector y entender su funcionamiento.

Para realizar este análisis estructural se partirá de la identificación del sistema de valor de la DOC Rioja y se estudiará su implantación desde dos perspectivas: la dimensión vertical, que tiene que ver con las distintas formulaciones contractuales utilizadas por los agentes del sector a lo largo de todo el ciclo productivo, y la dimensión horizontal, que se refiere básicamente a identificar las diferentes organizaciones dedicadas a la realización de alguna de las fases del proceso y los diferentes tamaños que pueden adoptar.

### **1.3.1. EL SISTEMA DE VALOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA.**

Todo sector económico puede describirse como un conjunto determinado de operaciones o actividades que deben realizarse ordenadamente respetando las restricciones tecnológicas, que permiten, a partir de la obtención de materias primas y de las sucesivas etapas intermedias de transformación, obtener el producto final. Estas etapas pueden ser realizadas por distintos agentes económicos o empresas, entre las cuales se establecen relaciones comerciales, técnicas, etc., que definen un flujo sucesivo de intercambios que concluyen con la entrega del producto al usuario final. De este modo se genera una “hilera” industrial, definida por el Boston Consulting Group (1980:108-112) como “una sucesión de actividades homogéneas cuyas posiciones de coste son interdependientes”, o *filière* en la expresión de los economistas industriales franceses (Morvan, 1985:247). Estas hileras no se manifiestan siempre de forma lineal, siendo habitual que aparezcan en diferentes niveles de la hilera flujos hacia empresas pertenecientes a otros sectores, dando origen a redes interindustriales de mayor o menor amplitud (Menguzzato y Renau, 1991:162-163). En un negocio hay algo más que un producto, un proceso y un mercado; hay todo un “sistema de negocios”<sup>17</sup> en el que está inserta la empresa, cuyo conocimiento es indispensable para entender el marco de referencia en el que compite y poder

---

<sup>17</sup> El término de sistema de negocios fué utilizado en los años setenta por la firma consultora McKinsey & Company para expresar la idea de que la empresa es una serie de funciones y que el análisis de su desarrollo en relación al de los competidores, puede proporcionar consideraciones útiles a la hora de obtener ventajas competitivas (Porter,1987:54).

preguntarse cómo puede participar en las distintas actividades que generan valor dentro de ese sistema de empresas interdependientes (Gilbert y Strebel, 1990).

La identificación de estas diferentes etapas no es sólo relevante en términos tecnológicos sino que también tiene trascendencia económica dado que cada una de ellas aporta valor y constituye, con todas la demás, un sistema de valor (Porter, 1978). Se crea valor en la medida en que un bien o servicio es más capaz de satisfacer necesidades, y cada empresa genera valor a través de su proceso de transformación de unos recursos productivos en productos intermedios o finales. Esta cadena de valor es el resultado de todo un amplio conjunto de actividades de diseño, fabricación, planificación, etc., cada una de las cuales contribuye en mayor o menor medida al valor finalmente generado.

Los clientes perciben el valor del producto como la corriente de beneficios que les proporciona su utilización, siendo el precio la contrapartida monetaria del disfrute de tales beneficios. A la vez, cada actividad generadora de valor incurre en un coste. En consecuencia, una empresa es lucrativa si el valor que crea es superior a los costes generados en la obtención del producto, obteniendo así un margen positivo.

En nuestro caso, el ciclo económico que corresponde a la DOC Rioja se puede expresar como la sucesión lineal de las actividades de transformación que aparecen sintetizadas en el cuadro 1.10 y cuyo contenido queda regulado en gran parte por la normativa del Consejo Regulador de la Denominación.

Conforme se van realizando sucesivamente estas etapas, se va avanzando en la configuración del producto e incrementando progresivamente su valor hasta adquirir aquel valor final que tiene para los consumidores. Este valor se reparte entre el comprador, a través de la percepción de una mayor utilidad y satisfacción, y la empresa, por medio de un precio elevado que se traduce en un mayor margen, y es función de la estructura del sector industrial (Porter, 1987).

En el cuadro 1.10 se resume también la distribución de valor y de márgenes generados a lo largo de todo el proceso, estimados en media para el periodo de cinco años que transcurre entre las campañas de 1992 y 1996. Estas añadas corresponden a las producciones más relevantes en la comercialización de la DOC Rioja en 1996 y 1997, que

son a su vez los ejercicios de referencia para la medición de los resultados alcanzados por las bodegas según el estudio empírico realizado en este trabajo.

Se ha seguido el criterio de entender como valor del producto al final de cada etapa el precio hipotéticamente pagado por el cliente situado en la fase siguiente, y que su coste es la suma del valor final de la etapa anterior más el coste total, fijo y variable, de las actividades que la componen. No se han considerado los gastos generales y costes financieros, si bien las existencias acumuladas de productos que se generan en las fases de envejecimiento pueden tener la consideración de activos fijos y ello plantea la “posible conveniencia” de capitalizar los correspondientes costes de financiación de la producción hasta el momento de la venta (AECA, 1999).

Los valores se han calculado únicamente en el supuesto del mercado interior, de mayor relevancia, y únicamente para el caso del vino tinto. Esta elección se debe a que éste tipo de vino es el más importante y representativo de la Denominación suponiendo el 84% del total de vino comercializado en 1997, y también porque la presencia de los vinos blancos y rosados es escasa o inexistente en las categorías de crianza, reserva y gran reserva.

Los datos indicados son valores medios que se han determinado de acuerdo con los estudios técnicos conocidos y a partir de la información facilitada por expertos del sector. La diferenciación existente entre aquellas marcas con tradición y reconocido prestigio, y aquellas otras con menor reconocimiento por el mercado, así como una distinta configuración tecnológica, pueden provocar que los datos reales de una bodega concreta difieran de los aquí presentados.

La información está referida a un periodo concreto dentro del ciclo del sector<sup>18</sup>. No se pretende por tanto reproducir una única realidad, sino aportar una primera aproximación al conocimiento de su sistema de valor de esta industria, expresando el ritmo de generación de costes y márgenes a lo largo del ciclo productivo para poder entender mejor su estructura y la participación de los diferentes agentes económicos.

---

<sup>18</sup> En la campaña anterior al periodo de cinco años considerado, 1991, el precio de la uva tinta fué de 45 ptas. el kilo, prácticamente igual a su coste de obtención, mientras que en la campaña de 1999, ha llegado a alcanzar las 400 ptas.

**Cuadro 1.10:** Sistema de valor de la DOC Rioja (ptas./ botella de 0,75 litros de vino tinto)

ETAPAS Categoría de vino	VALOR INICIAL		COSTE ETAPA		COSTE TOTAL		MARGEN ETAPA		VALOR FINAL	
<b>1- OBTENCIÓN DE UVA</b>	0		49		49		46		95	
<b>2- ELABORACIÓN</b>	95		6		101		7		108	
<b>3- CRIANZA EN BARRICA</b>										
- Vino joven	108		0		108		0		108	
- Crianza	108		26		134		80		214	
- Reserva	108		26		134		80		214	
- Gran reserva	108		48		156		154		310	
<b>4- EMBOTELLADO</b>										
- Vino joven	108		38		146		6		152	
- Crianza	214		46		260		6		266	
- Reserva	214		55		269		6		275	
- Gran reserva	310		62		372		6		378	
<b>5- CRIANZA EN BOTELLA</b>										
- Vino joven	152		0		152		0		152	
- Crianza	266		0		266		0		266	
- Reserva	275		9		284		145		429	
- Gran reserva	378		16		394		306		700	
<b>6- ETIQUETADO</b>										
- Vino joven	152		20		172		18		190	
- Crianza	266		23		289		36		325	
- Reserva	429		26		455		55		510	
- Gran reserva	700		30		730		80		810	
<b>7- COMERCIALIZACIÓN</b>										
- Vino joven	190		30		220		15		235	
- Crianza	325		45		370		30		400	
- Reserva	510		50		560		60		620	
- Gran reserva	810		60		870		120		990	
<b>8- VENTA A CONSUMIDOR</b>	(A)	(H)	(A)	(H)	(A)	(H)	(A)	(H)	(A)	(H)
- Vino joven	235	235	-	-	235	235	30	235	265	470
- Crianza	400	400	-	-	400	400	50	400	450	800
- Reserva	620	620	-	-	620	620	80	630	700	1.250
- Gran reserva	990	990	-	-	990	990	130	1.010	1.120	2.000

Fuente: elaboración propia.

(A) Alimentación (H) Hostelería

**Etapa 1: Obtención de uva.** Consiste en la práctica del cultivo para la obtención del fruto que constituye la materia prima básica del producto final. Se trata de una actividad muy regulada en sus diversos aspectos, desde la variedad vegetal a utilizar,

cuya plantación y sustitución están sometidas a autorización administrativa, hasta las prácticas de cultivo.

El precio de la uva es resultado del volumen de producción previsto en cada campaña, del volumen de existencias acumuladas de cosechas anteriores y de las previsiones de comercialización. Su variabilidad en el tiempo es muy alta, viniendo a manifestar a lo largo de los años un cierto comportamiento cíclico con tendencia creciente. El valor final de esta actividad, ha sido estimado por el precio medio de la uva tinta entre las campañas 1992 y 1996, que ha sido de 90 ptas. por kilo (cuadro 1.6), valor que se puede considerar invariable para las cuatro categorías de vino tinto que se diferencian posteriormente.

Para valorar el coste de obtención de la uva pueden establecerse distintos supuestos según cuales sean las características de la explotación, la forma de cultivo y el tipo de variedad utilizada, determinantes de una estructura de costes unitarios de producción que lógicamente también se ven afectados por los rendimientos obtenidos en cada cosecha. El coste total por hectárea calculado por los servicios técnicos de los sindicatos agrarios regionales para el caso más común de una explotación mecanizada familiar con plantación en vaso es, en el periodo considerado, de unas 295.039 ptas. Para este mismo supuesto, el departamento técnico de Bodegas Berberana S.A. estima que el coste total en 1993 asciende a 263.907 ptas. A la vista de estos datos y teniendo en cuenta que el rendimiento medio por hectárea se sitúa en torno a los 5.800 kgs., se puede concluir que el coste medio por kilogramo de uva tinta es de unas 47 ptas. durante ese periodo.

Con el objeto de hacer comparables los valores de las distintas etapas se establece una misma unidad de referencia, en este caso la botella de vino de 0,75 litros de capacidad que es el envase habitual. Para la conversión de los datos iniciales, dados en kilos de uva, a litros de vino, se tiene en cuenta el rendimiento medio real de transformación del conjunto de la Denominación que es de 71,3 litros de vino por cada 100 kilos de uva. En consecuencia, el coste total por botella de esta etapa es de 49 ptas., su valor final 95 ptas., y el margen generado 46 ptas. (cuadro 1.10).

**Etapa 2: Elaboración.** Se refiere a la recepción del fruto y su transformación en vino que, en función de la variedad de uva y del procedimiento empleado, puede dar

lugar a tres diferentes tipos: tinto, blanco y rosado. Sea trata de una actividad igualmente regulada, tanto en su proceso como en sus resultados, controlándose la calidad del vino finalmente obtenido para decidir su calificación o no como producto de la DOC Rioja.

Las tareas de esta etapa pueden considerarse comunes a las cuatro categorías de vinos tintos por lo que, en términos de coste, esta actividad se entiende equivalente tanto para los vinos jóvenes como para los vinos con envejecimiento.

El coste total tiene dos componentes: el coste de la materia prima que, según el valor determinado en la etapa anterior, es de 95 ptas. por botella, y los costes incorporados en concepto de mano de obra, amortización de activos, suministros y otros consumos. El importe total de estos conceptos, según el estudio realizado por Price Waterhouse (1991), puede situarse entre las 4 y las 10 ptas. por kilo de uva. Contrastados los datos con diferentes elaboradores, se establece en una media de 8 ptas., que significa un coste de transformación por botella de 6 ptas.

El valor del vino a granel obtenido en esta segunda etapa manifiesta igualmente un comportamiento muy variable, paralelo al observado por la uva. Adoptando el mismo criterio que en el apartado anterior, la referencia de la media de los precios de mercado en los años 1993-97, se estima que el valor del litro de vino es de unas 144 ptas., es decir, 108 ptas. por botella de 0,75 litros.

**Etapa 3: Crianza en bodega.** Es un proceso consistente en la estancia del vino en envases de madera, bodegas, durante un determinado periodo de tiempo. Esta etapa es opcional pero, en caso de llevarse a cabo, deberá realizarse en los plazos y condiciones establecidos para poder ser objeto de acreditación, comenzando así la diferenciación tecnológica para cada una de las cuatro categorías de producto contempladas por la DOC Rioja<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Vinos de Crianza, son vinos con estancia mínima en bodega de 2 años de los cuales uno como mínimo, para los vinos tintos, lo será en bodega de roble, y 6 meses para los vinos blancos y rosados; Vinos de Reserva, son vinos de 3 años con crianza en bodega de roble y botella durante un periodo total mínimo de 36 meses de los cuales la duración mínima de la crianza en bodega será de 12 meses. Para los vinos blancos y rosados el periodo total es de 24 meses, y el mínimo de estancia en bodega de 6 meses; Vinos de Gran Reserva: en el caso de los vinos tintos la crianza mínima en bodega será de 24 meses, seguida y complementada de un envejecimiento mínimo en botella de 36 meses. Para los vinos blancos y rosados se exige la crianza en bodega y botella durante un periodo total mínimo

El coste total de esta actividad es el resultado de añadir al valor del vino, el coste de amortización de las instalaciones utilizadas, las barricas, la mano de obra y los suministros. El coste estimado por estos conceptos, incluidas las mermas, asciende a unas 35 ptas. por litro de vino para crianzas y reservas y 64 ptas. para grandes reservas, sin considerar el coste financiero derivado de la inmovilización del producto.

El valor del producto intermedio obtenido en esta fase y, por lo tanto el margen generado en ella, es difícil de estimar dado que no existe un mercado transparente. En general, cada bodega comercial efectúa la crianza de vino en función de sus expectativas de comercialización, limitándose en todo caso a adquirir o a vender vino ya criado como medio de ajuste entre su demanda real de una añada concreta y sus previsiones iniciales. En opinión de los expertos consultados, se considera que el margen medio generado por estas operaciones de venta en este periodo se sitúa entre el 60 y el 95 por cien del coste total del vino, según se trate de un vino criado durante un año o dos, lo que permite utilizarlos posteriormente para vinos de crianza/reserva o de gran reserva respectivamente.

**Etapa 4: Embotellado.** El producto es colocado en su envase definitivo y taponado pudiendo a continuación incorporarse o no su etiquetado. La separación de estas dos fases puede deberse a razones de programación de la producción y también a razones de producto, cuando ese vino va a ser objeto de envejecimiento en su botella, etapa 5, en cuyo caso el etiquetado tiene lugar una vez concluido tal proceso.

El embotellado es una fase muy estandarizada cuyos componentes de coste, además del correspondiente al vino, se agrupan en dos apartados. En el primero se incluyen los costes asociados al funcionamiento del proceso y su importe varía en función de la dimensión de los equipos, grado de ocupación y tecnología empleada, pero puede estimarse que en unas 13 ptas. por botella. El segundo apartado es el más relevante y tiene que ver con los materiales incorporados, la botella y el tapón. El importe de estos

---

de cuarenta y ocho meses, con una duración mínima de crianza en barrica de seis meses. Aquellos vinos tintos, blancos o rosados, que no hayan sido objeto de ningún proceso de crianza tal como se ha señalado, no tendrán ninguna calificación específica, pudiendo indicar únicamente en el etiquetado el año de su cosecha siempre que, como mínimo, el 85% de ese vino corresponda a uva recolectada en el año indicado.

conceptos, en especial el tapón, puede variar notablemente en función de las calidades empleadas que, por otro lado, son diferentes para cada tipo de vino de acuerdo con sus necesidades de conservación. El coste total puede oscilar entre las 25 ptas., en los vinos jóvenes, hasta las 49 ptas. por botella para los vinos de gran reserva.

El valor final de estos productos semiterminados es difícil de establecer dado que su compraventa es muy reducida, lo que impide la consideración de un precio de mercado contrastable. En cualquier caso puede considerarse que el margen generado por esta actividad es constante, independientemente del tipo de vino embotellado, y situado próximo a la 6 ptas. por botella.

**Etapa 5: Crianza en botella.** Etapa opcional consistente en la estancia en bodega del vino previamente criado en barrica y posteriormente embotellado. De la conjunción del proceso de crianza en barrica y en botella, se deducen las diferentes categorías reconocidas por la DOC Rioja de vinos de Crianza, Reserva y Gran Reserva.

Descontados los costes financieros por inmovilización, este proceso genera únicamente los costes de mano de obra y maquinaria derivados de la manipulación necesaria para su almacenamiento, y la amortización de las instalaciones utilizadas. Estos costes se estiman en unas 3 ptas. por botella y año, lo que significa 9 ptas. para los vinos de reserva, y unas 16 ptas. para los vinos gran reserva.

Si en la etapa de crianza en barrica no hay información contrastable de precios finales, el mercado de vinos criados en botella es prácticamente inexistente. La estimación del valor se ha hecho a partir de incorporar al coste total, el margen generado en esta etapa que se puede situar entre el 50% y el 80% según se trate de vinos de reserva y de gran reserva respectivamente.

**Etapa 6: Etiquetado.** Incluye la incorporación al envase de las etiquetas correspondientes, la cápsula, otros posibles elementos de presentación, y su embalaje. Es, por lo tanto, el momento de su personalización al incorporarle una marca y una presentación que permite, independientemente de los atributos de su contenido, su diferenciación con respecto a los productos de la competencia o también, con relación a los restantes vinos de la bodega cuando se dispone de varias líneas de comercialización.

La marca comercial y la homologación de la categoría del producto son los aspectos que acumulan gran parte del proceso de creación de valor. Así lo expresa el margen generado en esta etapa deducido de la diferencia entre su valor final, equivalente al precio neto de venta del producto en bodega, y el coste en el que se ha incurrido para su obtención.

El proceso puede realizarse inmediatamente después del embotellado o no, aumentando en este último caso ligeramente su coste total, que es resultado de sumar al valor obtenido en la fase anterior, el importe de los materiales empleados (cápsula, etiquetas, caja, etc.) y los gastos de mano de obra, instalaciones y suministros utilizados. El coste de los materiales incorporados puede variar de forma notable según las calidades de presentación adoptadas, viniendo a aumentar con la categoría de los vinos desde 15 ptas. a 25 ptas. por botella, mientras que el resto de conceptos de coste se considera constante y próximo a las 5 ptas.

**Etapa 7: Comercialización.** En esta etapa se incluye el conjunto de actividades que permiten trasladar el producto terminado hasta el establecimiento en el que se ofrece al consumidor final, incluyendo todas las acciones relacionadas con la gestión comercial y la distribución física del producto.

Según las informaciones recogidas de responsables de empresas del sector y del estudio de Price Waterhouse (1991), se puede deducir que el incremento de valor generado en esta fase se sitúa próximo al 20% del valor total del producto terminado obtenido en la etapa anterior. De este incremento de valor se estima que la parte correspondiente al concepto de margen oscila entre el 7% para los vinos jóvenes, hasta el 14% para los vinos de gran reserva. La aplicación de estos porcentajes a las distintas categorías de productos se refleja en el cuadro 1.10 en términos de pesetas por botella de 75 cl.

**Etapa 8: Venta al consumidor.** Esta última fase recoge las acciones que se realizan por el expendedor final y que concluyen con la adquisición del producto por los clientes.

Para valorar esta última fase es preciso considerar los diferentes tipos de puntos de venta en los que el consumidor puede adquirir el producto y cuyas particulares

características son determinantes del precio. En el sector de la hostelería, AC Nielsen distingue cuatro apartados: cafeterías+bares, hoteles+restaurantes, otros bares y discotecas. Los dos primeros tipos son los más numerosos con el 84% del total y además los más importantes para la comercialización del vino, en especial de los vinos con DO. Por otro lado, en el sector de la alimentación se establecen tres categorías de puntos de venta: el comercio tradicional, que cada vez tiene menos peso en la venta de vinos; los pequeños libreservicios y supermercados; y las grandes superficies e hipermercados.

Este amplio universo, que no agota todas las formas de venta, implica una alta variedad de prácticas comerciales y, en consecuencia, unos resultados diferentes en términos de valor y de márgenes. Se ha estimado que el incremento de valor que incorpora la distribución en alimentación, y que despreciando el coste generado en esta etapa se atribuye en su totalidad al margen, se puede situar en torno al 12 %. Si el punto de venta es una tienda especializada en vinos o productos de calidad, el margen puede duplicarse, y en el caso de la distribución a través de grandes cadenas de alimentación, éstas vienen a absorber el margen de la etapa anterior dado que a efectos de negociación se prescinde del distribuidor mayorista. Por otro lado, en el sector de hostelería el margen generado puede cuantificarse en una media que es variable para los distintos tipos de vinos y que, a pesar de su dispersión según la categoría del establecimiento, puede considerarse siempre superior al 100% (Rabobank, 1996b; Price Waterhouse, 1991).

### **1.3.2. CONFIGURACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.**

La ejecución de un ciclo productivo puede corresponder a distintos agentes cada uno de los cuales participe en una etapa del proceso, entregando su producto al agente situado en la etapa siguiente hasta completar todas las fases constitutivas del ciclo. Pero también es posible que un mismo agente lleve a cabo más de una etapa, interiorizando de este modo una parte más amplia de dicho ciclo productivo.

La integración vertical se puede entender como la agrupación en la misma empresa de varios procesos consecutivos, pero técnicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio (Jacquemin, 1982:100; Jarillo, 1990:93). Desde otro

punto de vista, la integración vertical representa la decisión de la empresa de establecer transacciones internas o administrativas en lugar de operaciones contractuales o de mercado (Porter, 1982:31; Perry, 1992:185). En este mismo sentido Huerta (1989:150) indica que es "el sistema de organizar las interdependencias de un ciclo productivo segmentado mediante la coordinación administrativa y el uso de una relación jerárquica, para así mejorar la eficiencia de la producción y favorecer, en última instancia, la creación de riqueza".

Toda empresa presenta algún grado de integración, que nunca puede ser total porque siempre hay alguna materia o elemento que se adquiere del exterior. La integración vertical debe ser entendida en términos de más o menos, en vez contemplarla como una elección binaria (Silver, 1996:43; John y Weitz, 1988:351).

La realidad muestra una amplia diversidad de grados de integración vertical, lo que sugiere plantearse cuál es el nivel de integración apropiado, qué incentivos pueden animar a las empresas a ensanchar sus actividades y dónde están las limitaciones que tiene este proceso.

Una primera razón que tradicionalmente se ha argumentado para justificar los procesos de integración vertical es el aspecto tecnológico. Dentro del orden tecnológico natural pueden surgir economías que permitan el mantenimiento del *output* obtenido con un menor requerimiento de *inputs* cuando la empresa ha integrado etapas anteriores del ciclo productivo (Perry, 1992:187). Este es el "espacio técnico" de la integración, en expresión de Morvan (1985) que, sin embargo, no resuelve completamente el problema.

Efectivamente, a pesar de estas restricciones técnicas, no habría ningún impedimento para poder pensar que dos fases productivas pudieran ser ejecutadas por dos empresas distintas, siempre que estuvieran ubicadas próximamente y trabajasen con un alto grado de coordinación. En opinión de Williamson (1985:95) la tecnología es un determinante decisivo de la organización económica cuando hay una tecnología singular que es claramente superior a las demás y esa tecnología implica una forma de organización única, pero estos dos supuestos se dan pocas ocasiones. Parece más razonable considerar a la tecnología como un factor que delimita el conjunto de alternativas viables y tratar de encontrar otro tipo de razones que avalen las decisiones de

integración adoptadas por las empresas. La teoría de los costes de transacción y las consideraciones que se sugieren desde la perspectiva de la dirección estratégica, constituyen argumentos necesarios para entender esta cuestión y son desarrollados en capítulos posteriores.

Por otro lado, desde la perspectiva estructuralista, otro de los aspectos que se ha venido considerando especialmente relevante en el análisis sectorial es el referente al número de empresas participantes y a sus diferentes tamaños, debido a la repercusión que en términos competitivos puede derivarse de una forma de configuración horizontal concreta. De acuerdo con la teoría, en la solución de equilibrio a largo plazo la industria deberá contener un número de empresas eficientes equivalente al resultado de dividir la demanda total del mercado por el volumen de producción en la escala eficiente de forma que, cuando esta relación sea grande, la situación resultante corresponderá al modelo de competencia perfecta y, conforme sea menor, la industria se irá aproximando a situaciones monopolísticas (Davies, 1980; Segura, 1993).

La consecución de una escala eficiente es resultado del comportamiento de las empresas que modifican su dimensión para ajustarla al nivel que les permita minimizar sus costes totales para un nivel de producción dado, maximizando así su beneficio. Se considera que sucesivos aumentos de la dimensión conducen inicialmente una disminución de los costes unitarios dado que, suponiendo constantes el precio de los factores, la producción crece más rápidamente que los recursos empleados. Este decrecimiento continúa hasta un determinado punto, o intervalo<sup>20</sup>, a partir del cual, los costes totales unitarios vuelven a aumentar (Varian, 1988).

El fenómeno de reducción del coste total unitario al aumentar la capacidad se denomina economías de escala y puede ser debido a razones diversas (Jacquemin, 1982; Schmalensee, 1990; Arbelo y Perez, 1996) tales como las propiedades físicas de los

---

<sup>20</sup> Lo más realista es considerar que la consecución del valor mínimo de los costes unitarios a largo plazo no se produce en un único nivel de producción, sino que, a partir de ese volumen óptimo, los costes siguen siendo mínimos durante un determinado intervalo de actividad. De este modo, en vez de hablar de “escala eficiente”, parece más correcto hablar de “tamaño mínimo eficiente”, que actúa como un umbral de dimensión óptima a partir del cual la empresa sigue minimizando sus costes medios (Morvan, 1985).

instrumentos productivos, la existencia de indivisibilidades, la presencia de mayores posibilidades para la especialización, o las ventajas estocásticas en la utilización de los recursos. Estas economías pueden darse a nivel de producto y a nivel de planta, en el supuesto de sistemas de producción multiproducto, así como a nivel de empresa, dado que no se refieren únicamente a la evolución de los costes de producción, sino también los de las demás actividades funcionales como la comercialización, la distribución o la financiación (Vives, 1987, 1990).

No obstante, a partir de un determinado punto, nuevos aumentos en el volumen de producción se traducen en rendimientos decrecientes o deseconomías de escala. Si a corto plazo la razón de este fenómeno se debe a la existencia de factores fijos, a largo plazo, además del posible agotamiento de los factores técnicos en la consecución de mejoras de eficacia, el aumento sucesivo de la dimensión tiende a generar problemas de organización interna, que se traducen en un incremento de los costes de dirección, coordinación y control de las actividades, que provocan en definitiva un freno al crecimiento permanente y delimitan la dimensión eficiente a alcanzar.

Si esta dimensión eficiente es importante puede actuar como una barrera a la entrada de nuevas empresas (Porter, 1982). Si el tamaño mínimo eficiente es muy alto en comparación con la demanda del mercado y las economías de escala son importantes, la empresa entrante tendrá una mayor necesidad de adquirir el tamaño eficiente requerido y a la vez mayores dificultades para alcanzarlo por dos razones: primero, porque habrá más posibilidades de una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas y, segundo, porque, a mayor tamaño requerido, mayores son las necesidades de inversión y el riesgo asociado a tal decisión (Buesa, 1990; Ventura, 1994). Ha de tenerse en cuenta que la existencia de un alto tamaño en la escala eficiente no implica necesariamente la presencia de importantes economías de escala, siendo posible que la importancia de las barreras de entrada sea diferente para industrias con tamaños mínimos eficientes parecidos y una distinta intensidad en las economías de escala, y también lo contrario<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Buesa (1990) recogiendo el trabajo de Mendez (1975) "economías de escala en la industria", destaca cómo, en el caso español, el 44% de las industrias donde el tamaño mínimo eficiente es elevado (más de 250 trabajadores), las economías de escala son poco importantes, y que el 60% de las industrias donde ese tamaño es menor, las economías de escala son importantes o muy importantes.

En cualquier caso, de la proposición neoclásica se deduce que a largo plazo estas empresas deberán tener una dimensión idéntica coincidente con la escala eficiente. Sin embargo, la realidad pone de manifiesto que en una misma industria existen a la vez empresas con tamaños muy diferentes. ¿Cuáles son los motivos que explican esta realidad?

La coincidencia en el tamaño de las empresas es resultado de los supuestos que están presentes en el planteamiento teórico por lo que el incumplimiento de las hipótesis formuladas modificará el resultado final inicialmente esperado (Jaumandreu, Mato y Romero, 1989). Así, la utilización de distintas tecnologías o la generación de productos diferenciados originan diferentes funciones de costes y de ingresos que desembocan en distintos puntos de equilibrio. En este proceso, un aspecto importante es la necesidad de información que provoca que no todos los competidores puedan conocer todas las técnicas ni las oportunidades de beneficios. La recepción de información es costosa, lo cual, unido a la inexistencia de costes de funcionamiento notablemente crecientes, permite la aparición de estructuras industriales sesgadas (Demsetz, 1986).

La existencia de varios tamaños de empresas configura una estructura industrial diferente de la propuesta por la solución de equilibrio del modelo teórico, que puede desembocar en un comportamiento de ese mercado alejado de su funcionamiento competitivo. La distribución de tamaños se sintetiza en el concepto de concentración industrial, que expresa el grado en el que las empresas de mayor dimensión controlan una parte importante de la oferta del mercado. Si sus acciones estratégicas se aproximan al comportamiento oligopolista y existen barreras a la entrada de nuevos competidores, existirá una relación estrecha entre el grado de concentración del mercado y sus resultados en términos de eficiencia y rentabilidad (Jaumandreu, Mato y Romero, 1989).

El potencial de ventajas que se derivan teóricamente del fenómeno de las economías de escala, hace que el tamaño empresarial se entienda como un elemento relevante de la posición competitiva de las empresas, y se señala como en el caso español existen numerosas unidades productivas con una dimensión ineficiente en comparación

---

con otros países comunitarios (Viñals, 1993:287). Las alternativas de que dispone la empresa para aumentar su tamaño y mejorar así su competitividad son diversas pudiéndose distinguir inicialmente entre la vía del crecimiento interno y el crecimiento externo. No obstante, además de estas opciones, existen otras fórmulas organizativas, como son los acuerdos de cooperación entre empresas jurídicamente independientes, que pueden proporcionar las economías derivadas del tamaño evitando los inconvenientes relacionados con una mayor integración formal (Fernández Rodríguez, 1992; Salas, 1989).

El establecimiento de acuerdos de cooperación constituye un fenómeno de importancia creciente que afecta, no sólo a unas nuevas formas de configuración de la organización económica en el sentido vertical, las “cuasi integraciones”, sino también en su sentido horizontal, estableciéndose una relación múltiple en todas las direcciones de la que se espera obtener ventajas para sus participantes.

A pesar de su relevancia en la realidad empresarial actual, la literatura económica sobre el fenómeno de la cooperación no parece ofrecer hasta estos momentos un modelo suficientemente explicativo. Si desde la orientación neoclásica, las condiciones de competitividad de los mercados y la supuesta ausencia de diferencias en las funciones individuales de producción, impedían considerar las formas de colaboración entre empresas<sup>22</sup>, el posterior desarrollo de la teoría del oligopolio tiende a considerar los acuerdos de colaboración como prácticas colusorias, negándoles toda misión de contribuir a una mayor eficiencia económica. El primer intento destacable de analizar la dimensión económica de los acuerdos de cooperación surge desde el marco conceptual de la Teoría de los Costes de Transacción (Montebognoli y Schiattarella, 1989).

Una forma de entender los acuerdos de cooperación entre empresas es considerarlos como una solución al problema de la organización económica intermedia entre las dos opciones extremas que significan la empresa y el mercado ente los que se

---

<sup>22</sup> Apesar de ello , a principios del siglo XIX Alfred Marshall, en su obra *Industry and Trade*, afirma: "Muchas economías asociadas a las fusiones pueden obtenerse por acuerdos particulares de colaboración. La mera cooperación puede alcanzar muchos fines que buscan con las fusiones, sin reducir por ello el ámbito de las iniciativas por parte de las firmas independientes" (Miranda, 1992).

situaría un continuo de alternativas de regulación de carácter mixto (Rialp, 1998). Ahora bien, ¿cuáles son las condiciones que hacen aconsejable una forma organizativa u otra para regular las transacciones?. El criterio de los costes de transacción indica que las empresas optarán por aquella solución organizativa que les permita la maximización de su beneficio, si bien, en la determinación de los costes relevantes habrá que tener en cuenta no sólo los costes de producción sino también los costes derivados del funcionamiento de cada fórmula organizativa (Williamson, 1979).

Este método de comparación institucional se ve en la práctica dificultado dada la existencia de infinitas formas de organización intermedia (Salas, 1989) y es objeto de relevantes críticas (Morvan, 1985; Mariti, 1989; Menguzzato y Renau, 1995). En todo caso, el análisis diferencial de costes de transacción no debe hacer olvidar otras razones tales como la adopción de un comportamiento estratégico conducente a mejorar la posición competitiva de la empresa o su poder de mercado y la búsqueda de aprendizaje o conocimiento organizativo (Gulati, 1998:298):

- El establecimiento de normas entre los miembros de una alianza permite el reforzamiento del poder de mercado de los socios, que además puede servir como fuente de constitución de barreras a la entrada de otros posibles competidores. Además, en el supuesto concreto de existencia de monopolios sucesivos, los acuerdos pueden evitar el problema de la doble marginalización al repartir el beneficio obtenido no únicamente a través del precio de transferencia de una fase a la siguiente del ciclo productivo, sino a través de otras soluciones que reducen la pérdida de beneficios potenciales<sup>23</sup> (Huerta, 1986; Salas, 1989; Vaqueros y Waterson, 1991).

- La realización de actividades que requieren importantes desembolsos económicos, y especialmente si llevan asociadas una alta incertidumbre en la obtención de

---

<sup>23</sup> Cuando una empresa en posición monopolista vende su producto a otra también monopolista en su mercado, y esta última actúa independientemente con el objetivo de maximizar su beneficio, el resultado obtenido no es óptimo. La colaboración entre ambas empresas para fijar el precio del producto final, a través por ejemplo de la fórmula de franquicia, permite obtener un beneficio total superior a la suma de los beneficios de cada empresa cuando éstas actúan por separado.

resultados como en el caso de la investigación, difícilmente pueden ser asumidas por empresas de pequeña dimensión aisladamente (Morvan, 1985; Mariti y Smiley, 1983).

- Otros beneficios de los acuerdos de cooperación, se refieren a las posibilidades de transferencia tecnológica y a la complementariedad entre los recursos tecnológicos de los participantes permitiéndose de este modo crear una información común que de lugar a un activo colectivo del que surjan externalidades beneficiosas para el conjunto de los socios (Mariti y Smiley, 1983).

- Para Porter y Fuller (1988) el establecimiento de alianzas formales a largo plazo entre empresas se preferirá cuando den lugar a beneficios que no puedan obtenerse por el desarrollo interno, la fusión o las transacciones, permitiendo a la empresa la obtención de cuatro tipos de ventajas: la generación de economías de escala o de aprendizaje; la posibilidad de adquirir el conocimiento y la capacidad necesarios cuando existen asimetrías entre las empresas; la reducción del riesgo; y la posibilidad que tienen de influir en la ordenación de la competencia.

- La idea de la flexibilidad es otro aspecto determinante en el establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración en opinión de Jarillo (1989) y de Costa (1989:29) para quien "la formulación teórica transaccional no permite explicar la complejidad que suponen los acuerdos de *partenariat* entre empresas" que dan lugar a una trama de relaciones y a unas economías de conjunto que no son fraccionables, ni por tanto reducibles a una simple suma de transacciones.

Otro planteamiento es el seguido por Lado y Kedia (1992) para quienes la respuesta a la pregunta de cuáles son las variables que pueden determinar la búsqueda de alianzas empresariales, reside en la confluencia de tres factores: la congruencia de objetivos, la complementariedad en los recursos y el riesgo, dentro del cual se distingue entre el riesgo derivado de la posibilidad de comportamiento oportunista de los socios y el de la actividad de cada socio. Para estos autores, la combinación resultante de los tres factores determina el grado de propensión para el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas que pueden materializarse de muy diferentes formas según el grado de compromiso adoptado.

Los diversos planteamientos desde los cuales se puede afrontar el estudio de la cooperación no son necesariamente excluyentes sino que bien pueden considerarse complementarios (Urra, 1998) y todos ellos pueden contribuir a un mejor entendimiento de este complejo fenómeno empresarial que constituye una dimensión importante en la vertebración del sector.

### **1.3.2.1. Estructura sectorial de la DOC Rioja.**

Para describir la configuración estructural del sector de la DOC Rioja se indicará la distribución de los agentes participantes en las distintas etapas siguiendo el orden de su ciclo productivo y comenzando por la primera actividad conducente a la obtención de la uva.

Según la Memoria de 1997 del Consejo Regulador de la Denominación, y a pesar de la tendencia de los últimos años hacia el aumento en el tamaño de las explotaciones, el cultivo del viñedo en esta Denominación se realiza a través de una superficie total de viñedo inscrito de 52.266 hectáreas distribuidas en 100.698 parcelas, lo que supone una superficie media de 0,52 hectáreas. El 89% de las parcelas tienen una superficie menor de 1 hectárea y en conjunto suponen el 59% de la superficie total de la Denominación de Origen. Tan solo 112 parcelas tienen una superficie superior a las 10 hectáreas que, en conjunto, significan el 4,3% de la superficie total.

Este alto minifundismo en términos de parcelación se reproduce, aunque en una apreciable menor medida, si se considera la distribución de la titularidad de las explotaciones. Existen 17.317 titulares de explotaciones que, en media, gestionan una superficie de unas 3 hectáreas. El 86% de estos titulares lo son de explotaciones inferiores a 5 hectáreas con una superficie conjunta que significa algo menos de la mitad de la superficie total. En el otro extremo, 535 titulares son propietarios de explotaciones superiores a 10 hectáreas, prácticamente el 25% del total de la superficie de viñedo de la Denominación.

Del total de 17.317 titulares, unos 7.880 están vinculados como socios a una sociedad cooperativa, agrupándose bajo esta forma de colaboración aproximadamente el

34% del viñedo. El número de viticultores no asociados es por lo tanto de 9.437 y, de entre éstos, 2.483 son viticultores-cosecheros, es decir, viticultores que también participan de forma autónoma en el proceso de elaboración del vino. De este modo, descontando los titulares clasificados como almacenistas y bodegas criadoras, se puede estimar en 6.700 el número de viticultores independientes que no elaboran vino y que, en consecuencia, venden la uva obtenida en sus explotaciones a otros elaboradores, lo que viene a suponer una cifra superior a la tercera parte del volumen total. El tercio restante de superficie de viñedo corresponde a los viticultores-cosecheros en un 23%, y a los almacenistas y bodegas criadoras en un porcentaje aproximado al 6%.

Según los datos del Consejo Regulador, la participación de los distintos agentes en la siguiente fase de elaboración de vino en la campaña 1996/97 es la siguiente: el conjunto de bodegas inscritas en el registro de criadores realiza el 49,6%, las bodegas cooperativas, sean o no criadores, el 30,7%, los cosecheros el 15,3%, y los almacenistas el 4,4%. Estos porcentajes varían a lo largo de las distintas campañas, como sucede de forma más relevante en el caso de los cosecheros quienes modifican su participación en la elaboración en función del precio de la uva y de las expectativas del mercado de vino. Las cooperativas, que nacen como fórmulas de cooperación horizontal para permitir a los viticultores de pequeña dimensión la elaboración y almacenamiento del vino, salvo problemas derivados de limitación en su capacidad de transformación o algún comportamiento ocasional, vienen a elaborar de forma estable la totalidad del volumen de uva que reciben.

Por otro lado, la participación de los almacenistas es poco relevante y también variable aunque con tendencia a aumentar, y las bodegas criadoras vienen asumiendo una presencia creciente en los últimos años a partir de la adquisición de materia prima a los viticultores independientes no elaboradores dado que su grado de titularidad de superficie de viñedo, a pesar de sus acciones de incremento, sigue siendo reducida.

La etapa siguiente de crianza se realiza principalmente por las bodegas criadoras que en 1997 poseían el 98,5% del total de litros almacenados en barricas para su proceso de envejecimiento. El porcentaje restante corresponde a 15 cooperativas con un 1,2% del total almacenado y el resto, únicamente el 0,3%, a los almacenistas. Esta

distribución se mantiene en la participación en la etapa de crianza en botellas, incluso de forma más acusada dada la menor participación relativa de las bodegas cooperativas en la obtención de vinos de gama alta.

La distribución de la participación de los distintos operadores en la etapa de embotellado puede considerarse equivalente a la distribución de su participación en la actividad de comercialización, salvo el caso muy excepcional de subcontratación de las tareas de embotellado en otra bodega. En el cuadro 1.11 se detalla esta distribución con la indicación del volumen de venta de vino embotellado para distintos tramos de comercialización.

**Cuadro 1.11:** Comercialización de vino de la DOC Rioja por tipos de bodega en 1997  
(miles de litros)

Tipo de bodega	tramos de venta	nºbodegas	ventas	% s/total	Acumulado		
					nºbodegas	ventas	% s/ total
Criadores	> 10.000	3	52606	25,63	3	52606	25,63
	8.000-10.000	2	18414	8,97	5	71020	34,6
	6.000-8.000	4	27953	13,62	9	98973	48,22
	4.000-6.000	3	14047	6,84	12	113020	55,06
	2.000-4.000	7	18436	8,98	19	131456	64,04
	500-2.000	38	39462	19,33	57	170918	83,27
	< 500	100	12797	6,24	157	183715	89,51
Cooperativas	> 2.000	1	5827	2,84	158	189542	92,35
	500-2.000	6	5668	2,76	164	195210	95,11
	< 500	11	1683	0,82	175	196893	95,93
Almacenistas	> 500	1	1322	0,64	176	198215	96,57
	< 500	59	3910	1,91	235	202125	98,48
Cosecheros	< 500	120	3115	1,52	355	205240	100
<b>TOTAL</b>		<b>355</b>	<b>205240</b>	<b>100</b>	<b>355</b>	<b>205240</b>	<b>100</b>

Fuente: Consejo Regulador de la DOC Rioja.

Como se puede observar, el porcentaje del volumen de ventas total de los criadores, es menor que el que les corresponde en la realización de tareas de crianza y envejecimiento. En este caso aumenta la presencia de los restantes grupos de bodegas, puesto que se consideran todas las ventas de embotellado, incluidas por tanto las de vinos jóvenes que es la categoría de los productos ofrecida por los cosecheros cuando comercializan y también en mayor medida por las bodegas cooperativas.

Las tareas de comercialización son asumidas, en un mayor o menor grado, por todas las bodegas embotelladoras que cuentan habitualmente con la colaboración de intermediarios para la realización del proceso de distribución hasta la entrada del producto en el punto de venta donde finalmente será adquirido por el consumidor final. Estos intermediarios corresponden normalmente, cuando se trata del mercado interior, a la figura de mayoristas independientes, habiéndose abandonado en los últimos años otras fórmulas de distribución utilizadas por grandes bodegas en momentos anteriores y consistentes en la utilización de una red de ventas propia con delegaciones y puntos de almacenamiento dependientes de la propia bodega.

Para valorar la participación de los distintos puntos de venta en la última fase del ciclo se distingue entre los dos grandes tipos de canales empleados en la distribución, la alimentación y la hostelería, a través de los cuales se realizaron el 37,8% y el 62,2% respectivamente de las ventas del mercado nacional.

Como resumen de esta descripción organizativa, en el cuadro 1.12 se indica el grado de participación porcentual de los distintos tipos de agentes en cada una de las etapas en las que se ha desagregado el ciclo económico del sector.

Por otro lado, la información contenida en el cuadro 1.11 permite también valorar la distribución de los tamaños empresariales en la etapa de comercialización y por lo tanto el grado de concentración en esa actividad. La lectura de este cuadro pone de manifiesto la existencia de una estructura empresarial muy atomizada a pesar de la presencia de tres principales bodegas que, en conjunto, han realizado una cuarta parte del volumen total comercializado por la DO en el año 1997. Dentro de este sector vienen coexistiendo a lo largo del tiempo bodegas de muy diferente dimensión, lo cual indica que

el tamaño no parece constituirse en un factor determinante para la viabilidad de estas empresas.

**Cuadro 1.12:** Participación porcentual de los agentes en el sistema de valor de la DOC Rioja.

ETAPAS	Viticultores independiente	Viticultores cosecheros	Viticultores asociados (cooperativas)	Almacenistas	Bodegas criadores	% margen generado s/ margen total	
						Aliment.	Hostelería
<b>Obtención de uva.</b>	37	23	34	0,5	5,5	37,8 (1)	14,1
						18,0 (2)	7,6
						9,6 (3)	4,5
						5,4 (4)	2,7
<b>Elaboración.</b>	-	15,3	30,7	4,4	49,6	5,7	2,1
						2,7	1,2
						1,5	0,7
						0,8	0,4
<b>Crianza en barrica y en botella.</b>	-	-	1,2	0,3	98,5	0	0
						31,4	13,2
						47,0	21,9
						54,3	56,6
<b>Embotellado y etiquetado.</b>	-	1,5	6,4	2,6	89,5	19,7	7,3
						16,5	6,9
						12,7	5,9
						10,1	5,0
<b>Comercialización.</b>	-	1,5	6,4	2,6	89,5	12,2	6,4
						11,8	5,0
						12,5	5,8
						14,1	6,9
<b>Venta al consumidor.</b>	Alimentación: 62,2%      Hostelería: 37,8%					24,6	71,9
						19,6	66,1
						16,7	61,2
						15,3	58,4

(1) Vino joven. (2) Crianza. (3) Reserva. (4) Gran reserva.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, de la lectura del cuadro 1.12 se deduce una apreciable especialización de los distintos agentes de la DOC Rioja en las diferentes etapas del proceso, pudiendo observarse tres tipos de estructuras diferentes que vienen a reproducir el esquema existente en el conjunto del sector vitivinícola español (Rabobank, 1996b:25): la correspondiente a la actividad de cultivo y obtención de la uva, que es realizada fundamentalmente por los distintos grupos de viticultores; la etapa siguiente de

elaboración, con una mayor concentración y donde las bodegas criadoras comerciales empiezan a adquirir protagonismo junto con las cooperativas, que mantienen su participación de la etapa anterior, y los cosecheros, con una presencia inferior a la etapa anterior; por último, son las bodegas comerciales las que realizan casi la totalidad de las tareas de crianza, embotellado y comercialización del producto final.

Esta desintegración vertical desde el punto de vista de la titularidad del proceso exige la realización de intercambios entre los diferentes operadores conducentes a propiciar la continuidad del ciclo productivo.

Con la excepción de las cooperativas dedicadas a la elaboración de la uva procedente de sus viticultores asociados, y de los cosecheros y criadores en la medida de su grado de autoabastecimiento, el intercambio de la materia prima se establece cada año durante la época de cosecha entre las partes, a través de la libre adhesión de los productores a las ofertas que proponen las bodegas compradoras y que se concretan, sin ningún tipo de documento formal, en la determinación del precio, que puede ser diferente en función de la variedad y del grado alcohólico de la uva como variable que sintetiza su calidad. En una parte pequeña de este mercado se manifiesta un mayor grado de vinculación entre productores y bodegas cuando, por razones de cercanía y de relación histórica, se produce cada año la entrega de uva incluso sin fijar previamente su precio, aspecto que quedará determinado al final de la campaña en función del comportamiento general del mercado, por lo que la relación contractual se limita a garantizar la recepción y entrega del suministro. En un reducido volumen, difícil de determinar, algunas bodegas de menor dimensión empiezan a establecer una mayor vinculación con sus viticultores proveedores controlando parte del proceso de cultivo, en especial, determinando el momento de recolección de acuerdo con las condiciones requeridas por el comprador.

El siguiente flujo de intercambios corresponde a la venta de vino a granel para su embotellado o envejecimiento previo. Se trata de un mercado mucho más concentrado desde el punto de vista de la oferta, que actúa una vez concluida la etapa de elaboración.

Hacia mitad de los años ochenta, se produce una situación de un mayor equilibrio entre el volumen de producción y el de comercialización, que provoca una reducción del precio del vino y hace aconsejable buscar mecanismos que garanticen a

medio plazo el suministro de vino a precios controlados. Así empiezan a formalizarse, por iniciativa de los compradores, contratos de suministro con un horizonte de tres a cinco años entre las mayores bodegas de la Denominación, por lo tanto más deficitarias en producción propia de uva y con una importante parte de su negocio orientada hacia la comercialización de vinos populares, y los grandes elaboradores no comercializadores de vino, es decir la cooperativas. Los contratos suponen el compromiso de entrega de un determinado volumen de vino, su precio y la forma de pago, aspectos que permiten reducir el riesgo derivado de posibles situaciones de desequilibrio de producción y suaviza las importantes alteraciones cíclicas de los precios. No existe información pública del volumen de vino vendido bajo este tipo de contratos, pudiéndose estimar, en el año 1997, en torno a un 25% del total del vino elaborado por las cooperativas que viene a suponer el 20% del total de las transacciones realizadas.

De manera excepcional, alguna bodega de importante dimensión viene estableciendo con alguna cooperativa proveedora una vinculación más estrecha, que se traduce en una remuneración del vino superior a la media, como contrapartida a la intervención en su proceso de elaboración que tiene lugar en las instalaciones de la cooperativa pero con la dirección y supervisión directa por parte del personal técnico del comprador.

Además de estos contratos de compraventa cabe señalarse como una relación de integración vertical formal relevante, la adquisición en el año 1986 de una de las tres grandes bodegas de la Denominación por parte de siete bodegas cooperativas que en esos momentos limitaban su actividad a la elaboración de vino, con la excepción de una de ellas creada por viticultores expresamente para esa adquisición, y que en esos años significaban cerca del 29% de la producción total de las cooperativas en la Denominación.

A partir de la fase de elaboración, las etapas productivas siguientes vienen a ser realizadas internamente por cada bodega, hasta la actividad de comercialización en la que nuevamente se establecen relaciones con otros agentes independientes, los intermediarios mayoristas o detallistas que participan en la distribución del producto. Salvo las relaciones de venta con las cadenas de alimentación y de comercio asociado que se establecen cada año directamente con la bodegas, las ventas en los puntos de

alimentación independientes así como en el canal de la hostelería, se realizan preferentemente a través de agentes mayoristas con los que es frecuente establecer relaciones estables, en ocasiones recogidas formalmente en un contrato en el que se contemplan, además del régimen de funcionamiento ordinario, compromisos de exclusividad y de volumen de negocio.

Por último, en cuanto a las relaciones de cooperación en sentido horizontal presentes en el sector entre operadores independientes, debe señalarse que son muy reducidas y se limitan prácticamente a la existencia de cinco asociaciones que reúnen a distintas bodegas en función de la homogeneidad de sus características o intereses. Sus objetivos se orientan, más hacia la prestación de servicios de asesoría general y constitución de un *lobby* de presión para una mejor defensa de sus intereses comunes, que hacia el desarrollo compartido de tareas productivas y de negocio, realizando en todo caso algunas actividades conjuntas de promoción como la asistencia a ferias. La utilización de fórmulas de cooperación con un sentido puramente productivo, salvo las que se establecen entre las bodegas vinculadas a un mismo grupo empresarial, es prácticamente inexistente con alguna excepción como la constitución en 1993 de una sociedad por parte de nueve pequeñas bodegas de La Rioja Alavesa para la realización en común de actividades de comercialización en exportación.

## 1.4. SITUACIÓN COMPETITIVA.

El objetivo de este apartado es identificar y valorar aquellos factores más significativos en la determinación del grado de rivalidad competitiva existente dentro del sector de la DOC Rioja y que, de forma específica, afecta a las bodegas dedicadas a la comercialización de vino embotellado.

A este fin se va a utilizar el planteamiento conceptual y metodológico propuesto por Porter (1982) con su conocido modelo de las cinco fuerzas, que viene a actualizar la perspectiva estructural propia de la Economía Industrial desde la que se han realizado distintas aportaciones conducentes a considerar el nivel de competencia de los sectores como referencia fundamental para poder estimar la rentabilidad potencial de las empresas en ellos instaladas. El enfoque de este autor conecta este plano teórico con un planteamiento estratégico utilizando el resultado del análisis estructural para que, a partir de él, cada empresa pueda definir su proyecto estratégico competitivo con el cual defenderse mejor de la amenaza de las cinco fuerzas y conseguir así una rentabilidad mayor que la de sus competidores directos.

La situación competitiva de un sector no es consecuencia del azar ni de la mala suerte, sino que se fundamenta en la estructura económica de esa actividad (Porter, 1982:23). Algunas de estas variables estructurales ya han sido expuestas en los apartados anteriores. A continuación se resumen las implicaciones competitivas derivadas de estos y de otros aspectos sectoriales reunidos en las cinco dimensiones sugeridas por Porter en el siguiente orden:

- 1- Rivalidad entre los competidores existente.
- 2- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3- Amenaza de productos sustitutivos.
- 4- Poder negociador de los clientes y proveedores.

#### **1.4.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.**

El grado de rivalidad competitiva entre los competidores integrantes de cualquier sector trasciende a su propio comportamiento estratégico y se deriva de la configuración de distintos factores estructurales que, en el caso de la DOC Rioja, se ponen de manifiesto en las siguientes valoraciones.

El tamaño y número de competidores ha quedado descrito en páginas anteriores donde se ha puesto de manifiesto la alta diversidad de tamaños existente en el sector, lo cual origina una alta propensión a competir dada la inexistencia de una empresa que actúe como líder condicionando el comportamiento de las demás y las dificultades que se evidencian en la realidad para la adopción y mantenimiento de acuerdos colusorios entre las bodegas. Esta alta dispersión de tamaños unido a sus diferentes características en términos de antigüedad, forma jurídica, composición accionarial, vinculación a grupos empresariales, o actuación estratégica, conduce a una importante heterogeneidad de los competidores que tiende a realimentar la tensión competitiva.

Otra variable exógena de interés es el comportamiento de la demanda en términos de su crecimiento. En este sentido también se ha indicado como la demanda global de vino en el contexto de los mercados nacional e internacional se encuentra en una situación de estancamiento o incluso declive. Sin embargo también se puede observar un incremento en el consumo de vinos de calidad que ofrece expectativas de cierto crecimiento a las bodegas vinculadas a una DO de reconocido prestigio como es Rioja. El crecimiento manifestado, de forma especial por el mercado nacional, en la última década avala esta posibilidad y la consiguiente menor presión que ello supone para el mantenimiento de los resultados empresariales, si bien este crecimiento no es ilimitado, como ha quedado de manifiesto por la disminución de ventas de Rioja en 1999, y se encuentra condicionado necesariamente a la consecución de un equilibrio entre la calidad percibida del producto por parte del mercado y su precio.

El grado de heterogeneidad de los productos es otra variable que afecta a la capacidad de sustitución entre los productos ofrecidos por las empresas del sector y, en consecuencia, también a su rivalidad competitiva. Las posibilidades de diferenciación técnica de los productos vitivinícolas es alta en base a las distintas alternativas de color,

variedad de uva empleada, envejecimiento, zona de origen, etc. Ahora bien, la normativa de esta Denominación exige una importante normalización de los procesos y de los productos que limita de forma importante estas opciones. Al estandarizar las distintas categorías de productos, las posibilidades de diferenciación de los atributos del producto por parte de un consumidor que, en general, carece de formación suficiente para valorar los distintos aspectos que fundamentan la calidad del producto vinícola, son reducidas y sólo cabe pensar en la diferenciación que pueda generarse en términos de información, imagen, etc. En este caso los productos se ofrecen con una doble acreditación como es la etiqueta que garantiza la pertenencia a la DO y la etiqueta con la marca del producto en la que consta la referencia de la bodega que lo ha elaborado y embotellado. El grado de conocimiento de la marca genérica es muy alto en el mercado nacional<sup>24</sup>, menor en el internacional, pero el nivel de conocimiento de las referencias de producto es más limitado dado que los consumidores no identifican con claridad las marcas de vinos de calidad. Estas limitadas posibilidades de diferenciación de los productos por parte del consumidor medio unido a la inexistencia de costes por cambio de proveedor, puesto que el principal criterio de discriminación lo constituye la pertenencia del vino a la DO lo cual significa considerar directamente sustituibles a productos de distintas bodegas con una misma categoría y acreditación genérica, posibilita una mayor competencia entre las bodegas comerciales de esta Denominación.

Otro aspecto reseñable tiene que ver con las decisiones adoptadas por las bodegas de proceder a un importante incremento de la capacidad instalada que en un corto periodo de tiempo, que sin duda conducirá a agudizar la presión competitiva en la medida en la que las expectativas de crecimiento de las ventas no se cumplan en la realidad. Así por ejemplo, el número total de bodegas cooperativas de la DOC Rioja no ha variado desde 1990 hasta 1999, mientras que su capacidad de almacenamiento de vino en depósitos se ha incrementado en ese mismo periodo en un 65% y la capacidad en barricas para la crianza de vinos ha pasado de 464.465 litros a 5.379.029 litros.

---

<sup>24</sup> Según el Instituto Ikerfel, el 94% de los españoles conoce la denominación Rioja, mientras que la siguiente denominación de origen más conocida es Cava con un 56%.

#### **1.4.2. AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.**

La posibilidad de incremento de la oferta proveniente de nuevos competidores que accedan al sector constituye otra fuente de presión competitiva. El cumplimiento de esta amenaza depende básicamente del grado de existencia de barreras de ingreso y de las medidas que pudieran emprender los actuales competidores para impedir o penalizar esta decisión.

Las barreras de ingreso pueden ser de distinto carácter. En el caso de la DOC Rioja, la tradicional dispersión en la distribución de bodegas según su dimensión, viene a mostrar que el efecto de economías de escala no es lo suficientemente relevante como para exigir la adopción de un tamaño mínimo importante necesario para posibilitar la viabilidad del proyecto, si bien ello no impide que las diferencias de tamaño puedan influir sobre los resultados económicos alcanzados. La posibilidad de trabajar con pequeños tamaños de bodegas reduce también la necesidad de disponer de importantes recursos financieros para el inicio de esta actividad, a pesar de que el alto periodo medio de maduración del negocio, que aumenta de forma notable conforme el negocio de la bodega se orienta más hacia la producción de vinos con envejecimiento, demanda la financiación permanente de una parte importante de los activos, aspecto que en ocasiones es causa del fracaso de aquellas nuevas bodegas que carecen de una adecuada estructura de financiación.

Las barreras de entrada más relevantes se refieren a otros aspectos que exigen un mayor esfuerzo por parte de las bodegas que deciden acceder al sector. Uno de ellos tiene que ver con la dificultad de acceso a los canales de distribución, dado que se trata de un negocio maduro que utiliza canales de distribución de productos de alimentación cuyos puntos de venta tradicionales disponen de una superficie de exposición limitada que dificulta la entrada de una nueva referencia puesto que ello exigiría la sustitución de otra ya existente. Si, además, las dos referencias pertenecen a una misma DO, se exige, además de tiempo, un esfuerzo adicional de introducción importante para incorporar ventajas diferenciales relevantes sobre la primera marca que ya posee un determinado reconocimiento de la distribución y del mercado final. En la búsqueda de distribuidores mayoristas como intermediarios entre las bodegas y los puntos de venta en el caso de la hostelería, la posición de haber entrado antes facilita el establecimiento unas relaciones

consolidadas en el tiempo que dificultan igualmente la entrada de nuevos ingresos. Por el contrario, la movilidad actual de las estructuras comerciales y la aparición de nuevos establecimientos y formas de venta, contribuyen a disminuir el efecto de barrera de ingreso inicialmente asociado a la búsqueda de colaboración en los canales de distribución más tradicionales.

En cualquier caso, y como sucede con cualquier otro tipo de variable externa, esta barrera no actúa del mismo modo sobre todas las empresas porque no todas ellas tienen las mismas características ni disponen de los mismos recursos. Así, cuando el entrante es otra compañía que proviene de un sector relacionado con la alimentación, su contacto previo con esta distribución no sólo le permite diluir la presión de este factor, sino que puede proporcionarle importantes economías de alcance que faciliten su decisión de acceder a esta nueva actividad.

Otro aspecto a señalar es el relacionado con la existencia de barreras burocráticas al ingreso, no en la actividad de envejecimiento y embotellado de los vinos, pero sí en el deseo de entrar con un alto grado de integración vertical hacia atrás, dado que no existe libertad de plantación de nuevo viñedo exigiéndose para ello la correspondiente concesión administrativa. La posibilidad de abastecimiento a través de uvas para su transformación o de vino ya elaborado, no parece plantear una grave problema en los momentos actuales, a la vista del volumen de mercado de cada cosecha, siempre que el entrante no aporte una gran dimensión. No obstante, la creciente actitud de establecer contratos de suministro a medio plazo con los compradores puede significar en determinados momentos una apreciable ventaja a favor de las bodegas ya instaladas que disfrutaban así de un acceso más favorable a la captación de este recurso en ocasiones escaso. Así ha sucedido en los últimos años y se ha demostrado por el fuerte incremento de precios en el mercado de origen, que ha venido a beneficiar a aquellas bodegas con mayor capacidad de autoabastecimiento o que tenían garantizado parte de su suministro a un precio anterior más reducido.

Por otro lado, la evolución favorable del sector en los últimos años, las escasas dificultades que han venido planteando las bodegas en el pasado ante el ingreso de nuevos competidores, y la diversidad de sus características y actitudes estratégicas, hacen pensar

en una escasa reacción compartida por las bodegas ya instaladas ante la entrada de un nuevo competidor, siempre que no aportase una gran dimensión.

Como conclusión general sobre esta fuerza competitiva, puede considerarse creíble la posibilidad de nuevos ingresos en el sector como lo demuestra el hecho de que en el periodo de tiempo transcurrido desde 1990 hasta 1999, el número de bodegas de almacenamiento se ha incrementado en un 12% y el de bodegas de crianza, principales protagonistas en el envejecimiento y comercialización del vino, ha aumentado en un 62%.

### **1.4.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.**

El peligro derivado de la competencia de otros productos de diferente configuración y que de forma alternativa pueden satisfacer el mismo tipo de necesidades que el producto ofrecido por el sector, constituye igualmente una fuente de competencia que amenaza a los resultados de las empresas.

El carácter de sustituibilidad de los productos es una cuestión de grado. Así se puede hacer referencia a cuatro grandes tipos de productos sustitutivos en este caso: los vinos vinculados a otras DO españolas, los vinos procedentes de otros países vitivinícolas, los vinos comunes sin DO, y otros tipos de bebidas diferentes del vino.

Las restantes DO españolas se constituyen como los competidores directos, en especial en el mercado nacional, de las bodegas de la DOC Rioja. En el cuadro 1.5 puede observarse cómo en este ámbito se asiste a una cierta redistribución en las cuotas de mercado entre las distintas DO, poniéndose de manifiesto que, a pesar de mantenerse el predominio del Rioja, cuando esta Denominación, o cualquier otra, pierde presencia en el mercado, aumenta en mayor o menor medida la participación las restantes DO nacionales.

Los vinos de mesa suponen una opción alternativa más lejana, dada su condición de vinos inicialmente asociados a una menor calidad. No obstante, dentro de esta línea de productos se observan importantes diferencias en función de los distintos formatos de presentación utilizados, el precio y también su calidad, aspecto que en este tipo de productos muestra una mayor heterogeneidad. El vino de mesa envasado del

mismo modo que los vinos con DO, esto es en botella de vidrio de tres cuartos de litro, constituye la alternativa de vinos comunes más cercana a los vinos de otras Denominaciones y también a los de Rioja de menor categoría con los cuales, en ocasiones, compiten abiertamente. Cuando los precios de esta Denominación aumentan, se dificulta el mantenimiento de su participación en los segmentos de vinos más populares, provocando su sustitución que se produce de manera más directa en el sector de la alimentación donde existe una mayor sensibilidad de la demanda con respecto al precio.

En cuanto a los vinos de importación, también se pueden considerar una alternativa a los vinos de Rioja, como al resto de vinos con DO, con los que guardan una mayor equiparación de precio. AC Nielsen en su informe del año 2.000 indica un apreciable aumento de su presencia en el mercado nacional, creciendo un 18,5% y un 28,7% respectivamente en los años 1998 y 1999, si bien su cuota de participación es todavía muy reducida situándose en este último año, según datos ofrecidos por la misma fuente, en el 3,3% del volumen total de ventas de vinos con DO y el 0,2% del total de ventas de vinos tranquilos.

Sin embargo, en los mercados internacionales los vinos de otros países constituyen un freno directo a la entrada y crecimiento de los vinos de Rioja, tanto en aquellos países productores, dada la reconocida fidelidad que demuestran los consumidores a los productos de sus respectivas regiones o países, como en los que no lo son donde es preciso hacer frente, además de a los exportadores tradicionales, a los vinos procedentes de los países emergentes en el mundo vitivinícola con una demostrada competitividad.

Los productos alternativos más indirectos, pero no por eso de efecto irrelevante, lo constituyen otras bebidas no vínicas. La relación de sustituibilidad de cada una de ellas con respecto al vino es importante porque pone de manifiesto las grandes tendencias en los comportamientos de los nuevos consumidores con respecto a este producto. En el cuadro 1.13, se presentan los datos en la evolución del consumo nacional de distintos tipos de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

De la lectura de este cuadro parece desprenderse en primer lugar una tendencia de disminución del consumo nacional de bebidas alcohólicas. El vino desciende

claramente con respecto a las cifras de la década anterior si bien en los últimos años, como ya se ha indicado, parece haber cambiado esta tendencia. La cerveza, considerada el gran enemigo sustitutivo del vino en los primeros años noventa, también manifiesta una apreciable disminución a partir de 1992, año que también constituye el momento de máximo consumo per cápita de otras bebidas alcohólicas y a partir del cual parece apreciarse una reorientación del consumidor hacia bebidas sin alcohol, como lo demuestra el aumento del consumo de refrescos y sobre todo de aguas envasadas y zumos.

**Cuadro 1.13:** Evolución de la compra anual *per cápita* de bebidas en el mercado nacional (litros/habitante)

TIPOS DE BEBIDAS	1987	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
VINOS	46,6	38,7	37,4	34,3	33,3	34,1	32,6	30,6	32,42	34,7	35,56
CERVEZAS	64,4	65,4	67,4	70,7	71,5	66,4	64,5	63,8	59,46	53,38	54,13
OTROS ALCOHOLES	6,5	7,9	8,3	9,1	8,5	6,4	6,1	5,5	5,18	4,49	4,37
REFRESCOS	57,6	52,8	56,6	63,9	63,6	61,6	63,9	64,8	63,33	66,39	63,17
AGUAS ENVASADAS	23	34,1	36,3	39,7	42,7	50,3	50,9	57,7	51,84	50,31	54,12
ZUMOS	6,7	9,2	12,2	14,5	16	15,8	15,4	14,9	16,62	14,15	16,49

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MAPA.

La estructura de minifundismo empresarial del sector vinícola, su escaso nivel de verberación para la defensa de sus intereses comunes y el alto grado de diferenciación de su oferta, no sólo impiden la realización de acciones publicitarias y promocionales conjuntas, sino que también se traducen en un menor esfuerzo empresarial en comunicación, muy inferior al realizado por otras bebidas como por ejemplo la cerveza o los refrescos donde están presentes empresas multinacionales de dimensión muy superior dentro de una estructura productiva mucho más concentrada<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Según el informe AC Nielsen 2000, recogiendo información de Infoadex, del total de la inversión publicitaria que el sector de bebidas ha realizado entre 1995 y 1999, el 32,4% ha correspondido a las bebidas refrescantes, el 22,6% a las cervezas y el 5,0% a los vinos. Además,

#### 1.4.4. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES Y PROVEEDORES.

La presión negociadora de los clientes, junto con la de los proveedores, afecta de forma directa a los resultados obtenidos por las empresas del sector pues de ello depende el modo de reparto del margen total generado a lo largo del sistema de valor en el que participan todos ellos.

Al hablar de capacidad de negociación se está reconociendo implícitamente que la presencia real de esta fuerza no depende de la voluntad de los clientes, porque todos los agentes económicos quieren maximizar sus resultados, sino de que realmente puedan hacerlo, y ello es consecuencia nuevamente de variables estructurales en las que se desenvuelve la actividad.

Un factor importante en la determinación del poder negociador, es la capacidad de compra de tales clientes, aspecto que guarda relación grado de concentración que manifiesten demanda y oferta. Los clientes de las bodegas comerciales pueden ser de tres tipos relacionados con los distintos escalones de la distribución, cuya importancia relativa para la bodega, depende del grado de integración vertical hacia adelante que haya adoptado: los mayoristas u otros agentes intermediarios en el caso de exportación, los detallistas, y el consumidor final, en la medida en la que la bodega instaure un canal de venta directa, posibilidad que, salvo en bodegas de pequeña producción, se utiliza muy excepcionalmente o bien constituye una parte poco importante del volumen de negocio.

Los datos sobre el número de agentes intermediarios en el mercado nacional indican que, en 1998, el número de licencias comerciales para actividades mayoristas en la comercialización de materias primas agrarias y productos de alimentación era de 54.222, y 308.805 el número de licencias en actividades minoristas de alimentación (Rebollo, 2000), mientras que se cifran en unos 220.00 el número de establecimiento de hostelería (Alimarket, 2000). Estos datos parecen indicar el reducido tamaño de estos agentes y, en un principio, su limitada capacidad de presión sobre la industria como proveedor.

---

aproximadamente el 82% de esta última cuota corresponde a los vinos con Denominación de Origen dentro de los cuales, el porcentaje de inversión publicitaria realizado por el conjunto de la DOC Rioja entre 1997 y 1999, ha sido inferior al 28,5%, participación apreciablemente menor de la que le corresponde en términos de su volumen de ventas.

No obstante, si bien esta valoración puede resultar correcta en el caso de la distribución en el sector de la hostelería, donde las comerciales al por mayor, con una estructura muy fragmentada de agentes independientes de pequeña dimensión, asumen mayoritariamente el papel de intermediación (Alimarket, 2000), no lo es tanto en el caso del canal de alimentación donde, además de la presencia de establecimientos de gran dimensión y de la clara tendencia a la concentración en la venta minorista de bienes de gran consumo, es relevante la creciente potenciación de los acuerdos de cooperación entre establecimientos independientes para la realización conjunta de la función de compras. Como resultado de estas tendencias, las cuatro mayores empresas de comercio minorista y las dos centrales de compra, que no integran a las anteriores, existentes en 1998, concentran más de dos tercios del total del mercado de productos de gran consumo en España. Este mayor nivel de concentración, que sin duda seguirá manifestándose en el futuro tanto en el ámbito nacional como en el internacional, acrecienta notablemente el poder de negociación de la distribución, pudiéndose a llegar a la realización de prácticas que modifican las condiciones de eficiencia de las empresas debido a posiciones de dominio (Rebollo, 1999).

Esta amenaza no causa el mismo efecto en todas las bodegas comerciales de la DOC Rioja puesto que aquellas que por su menor dimensión tienen la posibilidad de colocar su producción a través del canal de la hostelería y entre una relación diversificada de distribuidores seleccionados, pueden defenderse mejor que aquellas otras bodegas que por su gran volumen de ventas precisan de la gran distribución.

En cualquier caso, si bien es cierto la inexistencia de una real amenaza de integración hacia atrás por parte de la distribución, las ya referidas limitaciones a la capacidad de diferenciación de la oferta de cada bodega, los bajos costes por cambio de proveedor que suponen al intermediario o consumidor final la sustitución de una marca concreta de Rioja por otra diferente de esta misma Denominación, y la facilidad de que disponen los clientes para adquirir información completa de la oferta disponible por parte del conjunto de bodegas de la Denominación, tiende a aumentar la presión competitiva y permiten transferir a las bodegas la presión de los clientes cuando éstos padecen un deterioro de sus resultados.

Por otra parte, el poder negociador de los clientes no sería especialmente grave para las empresas del sector si éstas pudieran a su vez repercutir hacia atrás la presión ejercida sobre ellas pero, si a la vez se encuentran con una importante capacidad de negociación de sus proveedores, las empresas se encontrarán aprisionadas en la mitad y sometidas a percibir una parte pequeña de la rentabilidad generada a lo largo de todo el ciclo económico.

En el caso de las bodegas comerciales de la DOC Rioja, la relación de los proveedores del ciclo de negocio a corto plazo es extensa, pudiéndose agrupar en cuatro apartados: los proveedores de uva o vino, proveedores de materias auxiliares, proveedores de recursos financieros y el personal de la empresa. Los criterios para valorar la influencia de estos agentes son los mismos que los utilizados en el caso de los clientes y quedan resumidos en las consideraciones siguientes.

El poder negociador de los proveedores de la uva o el vino, que constituye el elemento más importante en la satisfacción de las bodegas como clientes y que a la vez significa una parte relevante en el coste total del producto final, se puede considerar reducido debido a la gran atomización de los agentes participantes en esta etapa productiva y a que se enfrentan a un mayor grado de concentración desde las bodegas compradoras.

A pesar de las dificultades administrativas existentes que impiden la materialización del deseo de las bodegas por avanzar en un mayor grado de integración vertical hacia atrás y de la existencia de un mercado cautivo a favor de estos proveedores dada la necesidad de que los compradores adquieran uva-vino procedente del ámbito geográfico de la DO, existen otros factores que inclinan la capacidad de presión del lado de las bodegas clientes como son: primero, la existencia de altos costes para el productor por el mantenimiento de su producción, imposible de realizar desde el punto de vista técnico cuando la uva ya ha sido cortada, mantenimiento que sólo puede conseguirse a través de su transformación en vino; segundo, los reducidos costes que se producen por cambio de proveedor en general, salvo el grupo minoritario de bodegas que demandan una materia prima muy específica. Ello es debido a que el requisito fundamental que necesita atender el comprador es mantener la certificación de origen de la producción y que las

diferencias de calidad se resuelven por un diferencial del precio en función del grado alcohólico del producto; y, tercero, el conocimiento completo de las alternativas de oferta. De hecho son las bodegas comerciales quienes finalmente fijan en cada cosecha el precio de mercado al que se adhieren los productores. La evolución cíclica de los precios indica que, si bien en momentos de escasez de oferta y ante unas perspectivas empresariales favorables, el precio del mercado en origen sube, cuando los resultados alcanzados por las bodegas empeoran, se demuestra una gran facilidad para repercutir hacia estos proveedores tales resultados, llegando en ocasiones, como sucedió en los años 1990 y 1991, a pagar por su producto un precio igual o incluso menor del coste total de su obtención.

En cuanto a los proveedores de materiales auxiliares, en general puede afirmarse que poseen una cierto poder negociador especialmente relevante en el caso de los proveedores de productos enológicos, así como en los envases de vidrio que presentan una alta concentración industrial, si bien la configuración global de este último sector sugiere un mayor grado de rivalidad competitiva entre los productores (Marbella, 1994). En los restantes casos, la presión competitiva parece más equilibrada, salvo, a pesar de su reducida concentración, los proveedores de tapones de corcho dada la limitación en el crecimiento de la cantidad ofertada de este producto.

Finalmente, el sector bancario, como proveedor de los recursos financieros, reúne muchas condiciones para manifestarse como un sector con alto poder negociador, mientras que, por el contrario, los empleados de las bodegas poseen una escasa capacidad de presión y además, su repercusión sobre la estructura de costes del producto final es poco relevante.

A modo de resumen de este apartado, puede concluirse que, las características estructurales de las bodegas que actualmente componen la DOC Rioja, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la presión ejercida por productos sustitutivos con distinto grado de proximidad y el alto poder negociador de los clientes y de una parte importante de sus proveedores, provocan una situación de alto nivel de competencia entre las distintas bodegas dedicadas a la comercialización de vinos de esta DO.

**SEGUNDA PARTE**  
**PLANTEAMIENTO DEL MODELO Y ESTUDIO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO 2**

**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y EVIDENCIA EMPÍRICA.  
MODELO DE ANÁLISIS.**

Una vez realizado en el capítulo anterior la delimitación y descripción de las características más relevantes de la Denominación de Origen Calificada Rioja, como sector de referencia al que pertenecen las empresas objeto de análisis de esta investigación, en esta segunda parte se procede a plantear conceptualmente la cuestión central del trabajo que se sintetiza en la identificación de los factores explicativos del éxito de las empresas y a exponer el estudio empírico efectuado a tal fin.

En el presente capítulo se desarrollan los aspectos teóricos que fundamentan el propósito de la investigación y se establece el modelo general que se propone contrastar con el trabajo empírico posterior. Su contenido se divide en tres apartados.

En primer lugar, se realiza una exposición de los distintos tipos de factores que pueden afectar a los resultados de las empresas, con especial atención a los factores de carácter sectorial y empresarial, señalándose las diversas perspectivas teóricas que los han justificado y la discusión que en el terreno empírico ha suscitado el problema de la importancia relativa de estos dos diferentes tipos de variables.

En el siguiente apartado se presenta de forma sintética el contenido de la Teoría de los Recursos y Capacidades que en los últimos años ha venido a facilitar un marco conceptual global y consistente desde el cual comprender la relevancia de las variables internas de la empresa y el modo en el que contribuyen a la generación de los resultados.

En el tercer y último apartado se expone el modelo de análisis propuesto para su aplicación empírica entre las empresas adscritas al sector elegido, con la indicación de los distintos grupos de variables explicativas y a explicar consideradas potencialmente relevantes y cuyo contenido concreto, justificación y medición se desarrolla en el capítulo siguiente.

## **2.1. FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL.**

La teoría neoclásica ha estado particularmente interesada por el conocimiento de los mecanismos de asignación de recursos y la racionalización del funcionamiento de los mercados en la búsqueda de soluciones estables al problema económico. Desde este punto de vista, en una situación de equilibrio a largo plazo, todas las empresas, que son consideradas como agentes económicos individuales y racionales que tienden a maximizar sus resultados a partir de una conocida e idéntica función de producción, obtendrán un beneficio extraordinario nulo.

En este planteamiento teórico, la preocupación por conocer la configuración interna de tales agentes económicos es inexistente. El concepto de empresa se sintetiza en la idea de una caja negra, como un elemento que se interpone entre el mercado de factores y el mercado de productos, y que es capaz de proceder a esta transformación económica en una permanente relación de eficiencia. Dentro de esta lógica se va configurando una teoría económica de la empresa, la Teoría de la Firma, que contribuye a dar respuesta a un problema central del análisis económico como es el proceso de determinación de los precios y de la asignación de recursos, y donde la empresa adquiere un escaso protagonismo, limitándose a adoptar un papel pasivo actuando siempre en respuesta automática a las señales indicativas de los mercados (Penrose, 1962:13).

Sin embargo, en la realidad los beneficios existen y se manifiestan en muy diferente medida entre las distintas unidades empresariales y de forma independiente de la actividad económica concreta que realicen. Los resultados obtenidos por las empresas difieren entre unas y otras, y parece existir una inercia asociada con tales diferencias (Rumelt, Schendel y Teece, 1991:12). En la práctica, las rigurosas condiciones impuestas por el modelo teórico de competencia perfecta no se cumplen y, a partir de aquí, surge la posibilidad de la aparición de un excedente empresarial extraordinario y sostenido en el tiempo.

El objetivo central de este trabajo es intentar proporcionar alguna respuesta, aunque sea limitada, a una pregunta tradicional dentro del problema económico como es el

tratar de identificar cuáles son los elementos que determinan el éxito de las empresas, es decir, cuáles son los factores que explican su nivel de competitividad<sup>1</sup>.

Con relación a esta cuestión se han venido aportando explicaciones de muy diferente carácter según la perspectiva de la teoría económica o empresarial que se utilice. No obstante, parece existir acuerdo en indicar que el problema de la competitividad de la empresa es una variable compleja en la que participan muchos factores y de carácter diverso. Cuervo (1993:364), Fernández Rodríguez (1993:178), Salas (1993:379) y Galán y Vecino (1997:21), coinciden en afirmar que el conjunto de factores explicativos del éxito competitivo de la empresa se puede estructurar en tres categorías:

- Factores macroeconómicos, relacionados con el marco económico general.
- Factores sectoriales, que pueden afectar a las empresas en función de la diferente naturaleza de su actividad económica.
- Factores empresariales, que tienen que ver con las características intrínsecas de las propias empresas.

La importancia relativa que se imputa a estos diferentes factores es objeto de controversia y varía con el enfoque teórico adoptado para su discusión. A continuación, se exponen distintas consideraciones y corrientes de pensamiento que permiten desarrollar conceptualmente el significado y la capacidad de influencia que sobre los resultados de las empresas aportan estas variables.

### **2.1.1. FACTORES MACROECONÓMICOS.**

Desde esta perspectiva, el funcionamiento empresarial está condicionado por el entorno económico general del que participa la empresa, entorno que es común para

---

<sup>1</sup> En términos generales, se considera que un agente es más competitivo que otro si obtiene mejores resultados económicos; un país es competitivo si lo son sus empresas, pudiéndose entender como indicadores de los resultados económicos el aumento, o mantenimiento, de la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento (Fernández Casillas, 1992:54, 1993:15). Porter (1991b:96) entiende que “el éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una posición competitiva o un conjunto de ellas que le conducen a unos resultados financieros superiores y sostenibles”.

cualquier otra unidad empresarial de su misma realidad económica y social independientemente de su cometido productivo concreto, y que queda asociado al ámbito económico de cada país. De este modo, la competitividad se entiende como un problema de relación comparativa entre las empresas de los diferentes países y, desde el punto de vista del modelo neoclásico del comercio internacional<sup>2</sup>, puede valorarse a partir del grado de participación de un país en la oferta mundial de bienes y de servicios, y de su precio relativo (Martín, 1993:3).

Como indica Salas (1993:380), desde este punto de vista, la discrecionalidad de las empresas es muy reducida al verse obligadas éstas, para garantizar su supervivencia, a actuar siempre al límite de sus posibilidades, de acuerdo con lo exigido por una situación de competencia, dependiendo el nivel de competitividad únicamente de las condiciones que establezcan las variables macroeconómicas.

Dentro de este marco económico general existen cuatro tipos de políticas macroeconómicas que pueden ejercer una notable influencia sobre el comportamiento de la competitividad empresarial (Segura,1992:52-62): la política cambiaria que fija la paridad de la moneda y que, en consecuencia, es determinante del precio relativo de los intercambios comerciales, la política de rentas en la que se fija los niveles salariales condicionando por tanto los costes salariales, la política monetaria, la política presupuestaria y la política fiscal.

La configuración del gasto público es decisiva en la generación de un entorno favorable para la mejora de la competitividad empresarial a través de la realización de inversiones en infraestructuras, transporte, comunicaciones, y también por medio de actividades conducentes a la creación de activos intangibles tales como la formación en capital humano, a través de la política educativa, o el desarrollo tecnológico.

---

<sup>2</sup> La teoría neoclásica del comercio internacional, teoría de la ventaja comparativa, encuentra su formulación más completa en el modelo Heckscher-Ohlin que, a partir de supuestos tales como la competencia perfecta de los mercados, idénticas tecnologías de los países, rendimientos de escala constantes y homogeneidad en los bienes y factores, explica el volumen y composición de los intercambios comerciales entre los países a partir de las diferencias en las dotaciones de factores como elemento determinante de las diferencias de precios relativos (Porter, 1991a:34-36; Martín, 1993:2-3; Rodríguez,1993:100-102)

Además de la intervención de los poderes públicos en la generación de activos de todo tipo generadores de externalidades positivas en el funcionamiento empresarial, cabe añadir la capacidad de intervención en términos del establecimiento de un marco regulador que pueda garantizar el correcto funcionamiento de los mercados corrigiendo las imperfecciones y rigideces en sus estructuras para permitir un mayor grado de eficiencia en las tareas de asignación de recursos (Viñals, 1993).

El abandono en la década de los años setenta de los supuestos neoclásicos con la incorporación del marco conceptual de la competencia imperfecta en el que se contemplan otras variables tales como la diferente calidad de productos o la existencia de economías de escala, momento en el que empieza a considerarse la existencia de diferentes comportamientos empresariales, posibilita la aparición de otros modelos de comercio internacional. Desde este nuevo enfoque, el precio no es ya el único atributo de competencia en los mercados donde el diseño o el servicio postventa también son importantes. El problema de la competitividad adquiere por tanto una mayor complejidad, reconociéndose la influencia que sobre ella pueden ejercer distintos agentes económicos y sociales como las empresas y los gobiernos, e incluso también los sindicatos o los consumidores (Montes y Ruiz, 1993; Martín, 1993; Rodríguez, 1993).

Por lo tanto, desde la perspectiva del entorno económico general, son diversos los factores que inciden de forma determinante en la creación de las condiciones necesarias para la creación y mantenimiento del éxito empresarial. Sin embargo, desde una posición más actual, este conjunto de factores con un fundamento macroeconómico no agota todos los aspectos que inciden en la competitividad de las empresas, considerándose que también son relevantes otras variables de diferente carácter vinculadas a la dimensión sectorial y empresarial.

### **2.1.2. FACTORES SECTORIALES.**

Dentro del marco de actuación general común a todos los agentes pertenecientes a un país, existe otro conjunto de factores que influyen de una forma más específica en los resultados de las empresas según cual sea el tipo de actividad que éstas

desarrollen. Al fin y al cabo son las empresas las que compiten y no las naciones y, si bien las condiciones nacionales afectan a la competitividad empresarial, bajo esta orientación es el sector, entendido como “un conjunto de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros” (Porter, 1991a:63), la unidad básica de análisis para poder comprender la situación de competencia.

No todos los sectores industriales tienen las mismas características e, independientemente de sus particularidades tecnológicas, su diferente estructura y configuración organizativa ejercen una fuerte influencia sobre las empresas al determinar las reglas de juego competitivas así como sus posibilidades estratégicas (Porter, 1982:23). De hecho, los resultados medios de los sectores industriales son diferentes entre sí, por lo cual, las posibilidades de éxito de las empresas dependerán también del tipo de sector industrial al que pertenezcan y ello permite afirmar la existencia de factores sectoriales de competitividad (Salas, 1993:381).

Desde la perspectiva de la **Economía Industrial** desarrollada en torno a los años treinta y cuarenta con diversas aportaciones entre las que se vienen destacando los trabajos de Edward S. Mason y de su discípulo Joe S. Bain, se han propuesto explicaciones a los resultados de las empresas que se derivan de las características de los mercados en los que éstas operan. Se viene a considerar a la industria como una unidad homogénea, donde las empresas que la constituyen son semejantes en aquellas variables económicas importantes, excepto en todo caso en su tamaño lo cual permite la aparición de un cierto poder de mercado (Cabral, 1997:2-9).

La Economía Industrial se distancia del análisis microeconómico tradicional al considerar que en el funcionamiento de estos mercados se dan distintas imperfecciones y ello posibilita la aparición de grados intermedios de competencia. Su modelo teórico descansa en el análisis de las relaciones existentes entre tres conceptos básicos (Jacquemin, 1982:11-12):

- La estructura del mercado, es decir, el número de empresas que lo componen, su dimensión, el grado de diferenciación del producto, la existencia de barreras de entrada, y en general aquellos aspectos que determinan sus características más estables.

- la conducta de las empresas, manifestada a través de su estrategia competitiva y de las decisiones que adoptan en materia de productos, precios, publicidad, actividad investigadora, etc.
- los resultados obtenidos por las empresas expresados en términos de crecimiento, beneficios, o estabilidad de los mismos.

El paradigma estructura-conducta-resultados parte del análisis de las variables estructurales que caracterizan el sector industrial, que se constituyen como elementos condicionantes del comportamiento que puede seguir la empresa que a su vez determina la rentabilidad finalmente obtenida por ésta: los resultados dependen de la conducta seguida por las empresas que a su vez está determinada por la estructura del sector industrial (Clarke, 1993).

La versión inicial de este paradigma considera una única dirección en la relación causa-efecto, lo que permite la supresión de la variable conducta de forma que, del conocimiento de la estructura sectorial se pueden deducir los resultados que caben esperarse de las empresas instaladas en esa industria y, en consecuencia, el análisis de los factores internos de las organizaciones carecen de interés. El papel de la conducta empresarial es irrelevante a partir de la hipótesis de que todas las empresas persiguen el mismo objetivo y se adaptan de forma pasiva a las condiciones impuestas por su sector industrial (Jacquemin, 1989:1-4). No existe un comportamiento diferenciado al considerarse que todas son idénticas en términos de los recursos productivos que utilizan puesto que, aún existiendo una heterogeneidad en su dotación inicial, ésta no es sostenible a largo plazo (Cuervo, 1993:367).

En este planteamiento, se pone un especial acento en el estudio de las estructuras de mercado y de las relaciones directas supuestamente existentes entre tales dimensiones y los resultados de las empresas. Los trabajos empíricos tratan de averiguar, por ejemplo, la relación que puede existir entre el grado de concentración industrial, las barreras de ingreso y los beneficios empresariales.

La concentración industrial ha sido una cuestión especialmente estudiada a partir de la hipótesis inicial de que el grado de competitividad de un sector industrial está

inversamente relacionado con su nivel de concentración (Berges y Soria, 1987). Cuando los mercados están concentrados y pocas empresas tienen una importante cuota de negocio, se facilita la práctica de comportamientos conducentes a unos mayores beneficios. Estos resultados deberían atraer a nuevos competidores, lo que supondría una progresiva reducción del diferencial inicial. Si esto no sucede así, es porque existen barreras a la entrada, naturales o intencionales, que protegen el nivel de rentabilidad de las industrias concentradas (Vives, 1990).

Queda por determinar qué parte de estos beneficios superiores corresponden a la existencia de un poder de mercado que capacita para elevar precios por encima de los costes marginales<sup>3</sup>, y qué parte se debe a una mayor eficiencia por la reducción de costes. La distinta medición de los beneficios empresariales puede distorsionar las conclusiones que puedan obtenerse sobre esta cuestión. Como indica Schmalensee (1990), la información contable mide la rentabilidad económica con error, dado que, por ejemplo, los beneficios reales pueden ser más amplios al poder estar compartidos con los proveedores de los recursos si estos poseen un alto poder negociador. Pero, independientemente de las dificultades contables, la elección del criterio de medida de tales beneficios (el margen de beneficios, la rentabilidad de la inversión, beneficios netos sobre recursos propios, etc.), es determinante a la hora del contraste empírico de la relación que pueda existir entre tamaño empresarial y concentración, y poder de mercado o eficiencia (Vives, 1986; Salas, 1990).

En cualquier caso, tras los primeros estudios que establecían una relación positiva entre concentración y rentabilidad, trabajos posteriores han venido a establecer unos resultados más diversos. Como señala Schmalensee (1990:65), “la correlación concentración-rentabilidad era a menudo insignificante en el Reino Unido, y desaparecía en los EE UU en los años setenta. .... Los coeficientes de las variables de concentración en los estudios estadísticos de rentabilidad implican generalmente pequeñísimas diferencias entre mercados concentrados y no concentrados. Por lo tanto, no existe mucha evidencia de beneficios de monopolio en la economía norteamericana y la relación entre rentabilidad y concentración de mercado es débil.”

---

<sup>3</sup> El modelo de Cournot establece que el margen relativo del precio de una empresa respecto de su coste marginal es proporcional a su cuota de mercado, siendo la constante de proporcionalidad el inverso de la elasticidad de la demanda (Tirole, 1990:335).

Por su parte, Jacquemin (1982:275) manifiesta que si se procede a una comparación del conjunto de resultados empíricos actualmente disponibles con las afirmaciones de las ventajas del gran tamaño, una conclusión general es la ausencia de efectos positivos sobre la rentabilidad, el conocimiento y la investigación industrial: "Haciendo nuestra una constatación derivada del examen de los efectos de la concentración, diremos que la principal consecuencia observada de la gran dimensión es una reducción de la variabilidad de los resultados y, por tanto, del riesgo asumido por la empresa".

En el caso español, los resultados de los trabajos empíricos realizados se manifiestan igualmente de forma contradictoria. Utilizando como medida de rentabilidad el ratio beneficios netos/recursos propios, Escorsa y Herrero (1983) observan que, entre los sectores con valores de este ratio más alto, predominan aquellos que tienen bajos niveles de concentración y, aunque con excepciones, los sectores con valores más bajos presentan una alta concentración. Esta y otras conclusiones obtenidas en el mismo estudio, les permiten afirmar que en la industria española no se acusa una relación de causa efecto entre estructura y resultados de explotación.

Por su parte, Salas y Yagüe (1985) encuentran una asociación negativa entre el nivel de concentración y los resultados industriales medidos en términos de margen sobre ventas, rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

Berges y Soria (1987:102), aún siendo conscientes de que "cualquier intento de explicación lógica de las diferencias de rentabilidad entre empresas está abocado a una capacidad explicativa casi nula", recogen distintas variables para elaborar un modelo que racionalice tales diferencias, llegando a la conclusión de que la concentración sectorial carece de todo poder explicativo.

Jaumandreu y Mato (1990) en la intención de establecer una relación entre el grado de concentración de la industria española y el nivel de beneficios obtenidos por ésta entre el periodo 1973-1984, establecen, en cambio, que la concentración de los sectores aparece con efecto positivo y significativo sobre el margen precio-coste, que es el ratio que utilizan como indicador de la eficiencia-rentabilidad de los sectores.

Estos resultados contradictorios en el caso español, o cuando menos diversos, al igual que los obtenidos en otros trabajos empíricos realizados en Europa y EE UU, ponen de manifiesto las dificultades existentes para poder mantener la supuesta vinculación entre nivel de concentración sectorial y rentabilidad y, por extensión, entre características estructurales de los mercados y resultados.

### **2.1.3. FACTORES EMPRESARIALES.**

En los momentos actuales se viene manifestando una progresiva toma de conciencia a favor de la consideración de los factores más propios de la empresa como las variables clave de sus resultados. En palabras de Fernández Rodríguez (1992:139), “la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca. La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende sobre todo de ella misma”. El éxito de la empresa debe tener un componente individual y exclusivo que se fundamenta en los conocimientos y habilidades que domina la organización entre los que se incluye su sistema de gestión. Para Cuervo (1993:367) “el análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determinante de los beneficios”, debiéndose entender la existencia y los resultados de la empresa a partir de sus recursos y habilidades más que en las características estructurales de los sectores.

Este interés por conocer y valorar el funcionamiento interno de la empresa va surgiendo desde distintas aportaciones que contribuyen a impulsar el protagonismo de la empresa para dotarla con un significado propio dentro del marco teórico que contempla el análisis de los mercados y el problema de asignación de recursos, a partir de las críticas que merece el planteamiento neoclásico de equilibrio estático al que conduce el comportamiento racional de los agentes que siempre deciden a partir de su conocimiento perfecto del mercado de recursos y de productos, hipótesis éstas perfectamente alejadas de la realidad.

Por un lado, se reconoce que el mecanismo de los precios no garantiza el funcionamiento eficiente del sistema dada la presencia de fallos del mercado (bienes públicos, externalidades o economías de escala) ni tampoco cuando, en aras de un mayor acercamiento a la realidad, se abandonan algunas de las hipótesis de partida del modelo, tales como la homogeneidad del producto o la información perfecta.

Por otro lado, las empresas no son los agentes homogéneos que practican un mismo tipo de comportamiento, sino que son organizaciones con estructuras internas complejas que definen una diferente personalidad y que actúan en situaciones de incertidumbre con una limitada capacidad de racionalidad en el intento de conseguir los distintos objetivos que se han establecido como respuesta al conflicto de intereses de sus individuos participantes (Huerta, 1993).

Estas nuevas consideraciones van surgiendo a partir de diversas aportaciones de distintos autores que, desde perspectivas heterogéneas, tratan de aumentar el grado de realismo de sus proposiciones. De esta nueva orientación participa la llamada Nueva Economía Institucional, que se viene a situar en la década de los años 60, si bien los fundamentos de estas nuevas propuestas ya se habían apuntado anteriormente, pudiendo considerarse a Coase su progenitor, al plantear las tesis básicas de partida en 1937 (Villasalero, 96:27). Según Arruñada (1990:19-66) y Cuervo (1991b:46) este nuevo enfoque puede estructurarse en tres grandes líneas de investigación como son la Teoría de los Costes de Transacción, la Teoría de la Agencia, y la Teoría de los Derechos de Propiedad que, compartiendo el criterio de minimización de costes (Arruñada, 1996:41), vienen a explicar las distintas formas contractuales adoptadas por las organizaciones empresariales que a su vez manifiestan diferentes grados de eficiencia y competitividad.

Coase, en su famoso artículo publicado en el año 1937, realiza un planteamiento que significa un contrapunto fundamental en el pensamiento de esa época, promoviendo la aparición de una nueva perspectiva en el análisis económico que será desarrollado posteriormente a través de diversas líneas de trabajo que en los momentos actuales constituyen nuevas perspectivas para el conocimiento del problema económico y de las organizaciones.

En síntesis, Coase (1937) se plantea dos grandes cuestiones referidas a la pregunta de por qué existen las empresas y al problema de la determinación de su dimensión, un factor empresarial tradicionalmente considerado relevante en la determinación de los resultados de la empresa y que se relaciona, no sólo con el tamaño medido en términos de la capacidad de producción por unidad de tiempo, sino también con el grado de integración vertical que la empresa ha adoptado.

Para la economía neoclásica tradicional, la ordenación de la actividad económica tiene lugar a través del funcionamiento del mercado quien utiliza el sistema de precios como mecanismo básico de regulación y coordinación de los intercambios económicos. Dentro de este contexto actúan libremente los diversos agentes económicos de cuyo comportamiento, orientado egoístamente hacia la maximización de su beneficio particular, conduciría a una asignación eficiente de los recursos económicos. Un agente de especial relevancia en el funcionamiento de este sistema es la empresa. Esta institución se contempla como una unidad de decisión que actúa como puente o nexo de unión entre el mercado de factores y el mercado de productos, y que convive en ese contexto, y al mismo nivel, con las unidades de consumo. La pregunta del porqué de su existencia no se plantea, pues la empresa cumple una función básica del sistema económico como es la función productiva y su presencia queda justificada por razones de tipo tecnológico y de eficacia.

El planteamiento de Coase cambia las bases de esta tradicional concepción situando a la empresa como una fórmula de coordinación de la actividad económica del mismo orden que el mercado: "... son métodos alternativos de la coordinación de la producción" (Coase, 1937:35).

El incumplimiento de las condiciones impuestas por un comportamiento ideal del sistema de precios, provoca la aparición de costes relacionados con el funcionamiento del mercado. Una importante presencia de estos costes, llamados de transacción, abre la posibilidad de utilizar otra forma de regulación de los intercambios alternativa al sistema descentralizado que suponga unos menores costes y resulte más eficiente.

La **Teoría de los Costes de Transacción** adopta un enfoque microanalítico para el estudio de la organización económica y sostiene que las instituciones tienen el

propósito y el efecto fundamental de economizar los costes de transacción<sup>4</sup>. Esta propuesta amplía por lo tanto la preocupación que la teoría tradicional manifiesta únicamente por los costes de producción, con la consideración de aquellos otros costes que se originan como consecuencia de la utilización de las distintas alternativas de organización de la economía (Williamson, 1989, 1986).

El problema de la organización de la actividad económica se establece en términos comparativos. El hecho de que las transacciones se organicen dentro de una empresa (integración vertical) o entre empresas autónomas (mercado) es una variable de decisión de tal forma que, si los costes asociados al funcionamiento del mercado son superiores a los costes asociados a la organización interna, se elegirá a la empresa como sistema de gobierno de los intercambios. Un ciclo productivo puede estructurarse de distintas formas alternativas, el criterio de decisión a adoptar es el de minimizar el coste total. Este coste se divide en dos partes: los costes de producción y los costes de transacción, que se materializan en los recursos asociados a la coordinación de los intercambios en las distintas estructuras de gobierno (Huerta, 1989).

Los costes de transacción surgen porque la organización del intercambio tienen lugar en condiciones diferentes de las exigidas por la teoría neoclásica en un correcto funcionamiento del mercado. En la determinación de estos costes influyen dos aspectos diferentes que afectan a las condiciones en las que tienen lugar los intercambios: el comportamiento de los agentes económicos y las características de las transacciones.

En el análisis del comportamiento de los agentes se destacan dos características de la propia naturaleza humana: la racionalidad limitada y el oportunismo.

---

<sup>4</sup> Esta teoría entiende a la transacción como la unidad básica de análisis. Para Williamson (1989:13) el concepto de transacción se asocia al de transferencia: "Ocurre una transacción cuando se transfiere un bien o un servicio a través de una interfase tecnológicamente separable". Para Imai y Itami (1984:287) la transacción "es el derecho de utilización de los bienes". En el mismo sentido, Salas (1987:86-87) considera que la transacción es la etapa en la que se establecen las condiciones del intercambio y, por lo tanto, precede a éste: "la transferencia es la consecuencia de un proceso previo de transar, el cual dará lugar generalmente a transferencias entre las partes en ambos sentidos, es decir, se producirá un intercambio". Este autor define por transacción: "a la operación de intercambio por la cual dos agentes firman un contrato en el que se especifica el momento y el lugar en que ciertos bienes o servicios serán intercambiados" (Salas, 1984:12).

Mientras la economía neoclásica adopta una orientación de maximización, la economía de costes de transacción considera que la racionalidad de los agentes es limitada y ello restringe su capacidad para hacer previsiones. Ello obliga a dejar condiciones del intercambio sin especificar y a posponer la solución de las posibles contingencias que se produzcan al momento de su constatación. A su vez, la actitud cooperativa de las partes para el encuentro de soluciones, se ve afectada porque los agentes pueden manifestar comportamientos oportunistas tendentes a aprovecharse en beneficio propio de cualquier ventaja que les proporcione ocultar información o incumplir acuerdos. Por otro lado, las relaciones contractuales están igualmente condicionadas por las características de las propias transacciones en términos del grado de especificidad de los activos objeto del intercambio, la existencia de incertidumbre y la frecuencia con la que tienen lugar (Williamson, 1979, 1986, 1989). Los supuestos sobre el comportamiento humano y las características de las transacciones, condicionan la estructura contractual finalmente adoptada para su coordinación. Las relaciones de intercambio pueden ser organizadas entre empresas (mercado) o dentro de la misma empresa, según cual sea el sistema de gobierno que suponga unos menores costes totales de producción y de transacción<sup>5</sup>.

No obstante, si bien desde esta perspectiva se ofrece un buen armazón conceptual para justificar porqué una actividad productiva se incorpora o no a la empresa, no se proporcionan razones que permitan explicar las características organizativas y estructurales que están presentes en la empresa (Arruñada, 1990:40), y no considera la posibilidad de que se puedan adoptar decisiones estratégicas beneficiosas a largo plazo aunque en un momento anterior pudieran haber supuesto un incremento de los costes de

---

<sup>5</sup> Los costes asociados al funcionamiento del mercado son los derivados de la obtención de información, costes de negociación y los relativos al establecimiento de garantías para el cumplimiento de lo acordado. En presencia de activos específicos o incertidumbre, estos costes aumentan y puede resultar más eficiente la internalización de las transacciones. La utilización de la fórmula empresa facilita la resolución de los problemas de negociación, la dirección tiene información que le permite limitar el comportamiento oportunista y el recurso a la autoridad es un mecanismo que permite resolver con eficacia los conflictos internos que puedan plantearse (Huerta, 1989).

Sin embargo, la empresa también incurre en costes de funcionamiento: mantenimiento de la estructura jerárquica de gobierno, recepción y transmisión de información, y los costes de control y supervisión. Estos costes aumentan con el tamaño de las empresas limitando su crecimiento y provocando su sustitución como fórmula organizativa por el modelo de mercado.

transacción (Fernández Rodríguez, 1999:61) dado que esta teoría es esencialmente estática e ignora la evolución que tales costes puedan manifestar en el tiempo (Suárez, 1999:91).

Con antecedentes en el trabajo de Coase, otras proposiciones, en las que destacan los trabajos de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1977), conciben a la empresa como un conjunto de contratos entre factores de producción, cuyos titulares actúan en función de sus propios intereses, donde se establece la forma en la que se combinan los *inputs* para la obtención de los productos y el modo de reparto de los resultados entre los recursos aportados (Fama, 1980). La empresa aparece así como una solución alternativa de coordinación dado que, en ciertas condiciones, el comportamiento egoísta de los individuos actuando racionalmente bajo las reglas del mercado, no conduce a soluciones eficientes (Huerta, 1993:56).

La **Teoría de los Derechos de Propiedad** se encuentra relacionada con la teoría de los costes de transacción pero trata de avanzar en el conocimiento de las circunstancias que hacen que el coste de “administrar” los recursos dentro de la empresa sea bajo en relación al coste de asignar los recursos en transacciones de mercado (Alchian y Demsetz, 1972:784). Considera a la empresa como resultado de un conjunto de acuerdos y contratos bilaterales carentes de relaciones de autoridad, diferenciándose así de la proposición de los costes de transacción que establece dentro de la empresa el principio de la jerarquía como ordenador de los intercambios en contraposición al modelo de mercado.

Esta proposición considera que el sistema de derechos de propiedad<sup>6</sup> es condicionante del proceso de toma de decisiones, de tal manera que una determinada estructura de estos derechos, a la que están asociados ciertos costes de transacción, repercute en el comportamiento de los diferentes agentes intervinientes a través de su influencia sobre el sistema de incentivos, determinándose de este modo la asignación de recursos (Villasalero, 96:25, 47-48 )

---

<sup>6</sup> El concepto de derechos de propiedad se refiere al conjunto de normas, costumbres y leyes que contribuyen a definir los modos de apropiabilidad, formas de utilización y las reglas de intercambio de los bienes, lo que permite anticipar a los distintos agentes individuales lo que razonablemente pueden esperar obtener con sus relaciones con los demás. Es resultado de la decisión adoptada por la sociedad, el Estado, para determinar las formas lícitas de apropiarse de los bienes y de realizar su intercambio (Fernández de Castro, 92:48-49)

Alchian y Demsetz (1972) se centran en una categoría concreta de costes de transacción. Son los relacionados con lo que ellos denominan una “producción en equipo” a la que caracterizan como aquella en la que se utilizan diversos recursos, que no son propiedad de una única persona, y donde la producción obtenida es mayor que la suma de las producciones de cada recurso aisladamente. De esta inseparabilidad provoca la aparición de costes derivados de la necesidad de valoración de la contribución que cada propietario de recursos realiza al producto final. La empresa surge entonces como solución para supervisar la producción en grupo cuando existen dificultades, por la propia naturaleza de la tecnología, para conocer e identificar la productividad de cada uno de los miembros del grupo (Huerta,1993:14).

La empresa se entiende como una estructura contractual donde, sobre la base de la producción en equipo, existe una parte, el agente central o empresario, que es común a todos los contratos de recursos y quien detenta los derechos residuales. La misión del empresario, consiste en valorar el resultado global obtenido, estimar las aportaciones realizadas por los sujetos económicos y dirigir su actividad. Para ello, deberá motivarles a través de retribuciones o incentivos asignados como contraprestación a sus contribuciones, tratando de evitar la manifestación de comportamientos oportunistas de holgazanería, no a través del control autoritario, sino del acuerdo y la disciplina por medio de la revisión de contratos (Alchian y Demsetz, 1972:794; Arruñada, 1996:44).

Como solución alternativa, el mercado no es una forma eficiente de la producción en equipo porque no introduce ninguna modificación en los incentivos de los participantes mientras que la empresa sí puede conseguir organizar este equipo de individuos al establecer que un agente, individual o colectivo, valore las aportaciones de los demás para remunerar o penalizar su comportamiento.

La aplicación de esta teoría al ámbito empresarial constituye junto con la Teoría de la Agencia los dos pasos fundamentales en la construcción del enfoque contractual de la empresa y, si bien se diferencian en su planteamiento analítico, comparte con ella el mismo objeto material, esto es, el estudio del alineamiento de incentivos y mecanismos correctores de la divergencia de intereses (Villasalero, 96:22, 49).

La **Teoría de la Agencia**, cuyos antecedentes se sitúan en la literatura sobre el problema de la separación entre propiedad y control (Douma y Schreuder, 1992), se interesa por el diseño de incentivos y asignación de derechos de decisión entre individuos con conflicto de intereses. A tal fin trata de establecer una forma de contrato óptima que regule sus relaciones *ex-ante*, diferenciándose así de la Teoría de Costes de Transacción que parte de la consideración de que no pueden establecerse contratos que contemplen todas las posibles contingencias que pueden darse posteriormente, por lo que éstos contratos son necesariamente incompletos (Rumelt, Schendel y Teece, 1991:15).

Esta teoría, en su línea de investigación positiva<sup>7</sup>, proporciona un marco teórico para analizar el proceso contractual de la empresa a partir del concepto de la relación de agencia. Este concepto hace referencia a las relaciones que se establecen en el ámbito empresarial caracterizadas por la existencia de divergencia de intereses entre los participantes de esa relación y la incertidumbre sobre el comportamiento que éstos puedan realizar (Hernández y De La Fuente, 1991:11). Se trata de analizar las relaciones derivadas de un contrato por el que una o más personas (principal) encomiendan a otra persona (el agente) la realización de un servicio en su beneficio a cambio de una remuneración, relación que supone la delegación de algún grado de autoridad a ese agente (Jensen y Meckling, 1976:308; Salas, 1996a:309). Desde un planteamiento más amplio, Arruñada (1990:67) entiende por relación de agencia “todo contrato en el que al menos una parte, el agente, se compromete a realizar algo para otra parte, el principal”, no exigiéndose una delegación de capacidad decisoria por lo que esta concepción es aplicable a cualquier tipo de relación cooperativa.

El modelo de agencia supone dos condiciones (Serra, 1993:33): primero, la existencia de asimetría en la información disponible por las partes, dado que el principal no puede observar el esfuerzo que realiza el agente, ni tampoco lo puede identificar a posteriori, porque el resultado final depende también de otros factores que no son

---

<sup>7</sup> Dentro de la teoría de la agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación: la teoría de la agencia positiva y la normativa o teoría principal-agente. El enfoque positivo entiende a la empresa como un nexo de contratos y trata de explicar a través de las relaciones contractuales el comportamiento de las partes y la estructura organizativa adoptada. El enfoque normativo, más formalizado, se interesa por el diseño de incentivos del agente para la mejora de los resultados (Douma y Schreuder, 1992:78).

controlables; y, segundo, que entre ambas partes exista una divergencia de intereses, lo cual, unido a que todos los individuos participantes en la relación actúan con el objeto de maximizar su beneficio personal, origina una situación de conflicto.

Esta estructura de relaciones es aplicable por tanto a cualquier fórmula cooperativa en la que esté presente una separación de intereses entre los agentes participantes y en la que exista incertidumbre sobre su comportamiento. Este es el caso del problema de supervisión y control de la actuación de los gestores de la empresa por parte de los propietarios de la misma, pero puede ser aplicable a las relaciones que se establecen entre empleados y empleadores, compradores y vendedores, y en general, en aquellas relaciones en las que el resultado para un individuo depende de la actuación de otro (Arruñada 1990:73-82).

Si se considera que existe una divergencia en los intereses entre las partes, principal y agente, y que se puede manifestar un comportamiento oportunista, la relación de agencia incurre en costes<sup>8</sup> derivados de los recursos que se destinan a resolver tal conflicto de intereses y a reducir las posibilidades de incumplimiento de lo pactado. A partir de estos elementos conceptuales, la proposición analítica fundamental que sugiere esta teoría indica que las relaciones estructurales que se establecen en la empresa, adoptan formas que minimizan los costes de agencia, intentando contrarrestar la divergencia de intereses y la asimetría oportunista (Villasalero, 1996:47). Para ello se trata de diseñar el contenido de los contratos abordándose el establecimiento de sistemas de incentivos y el problema de la asignación de derechos de decisión entre los individuos con tales intereses contradictorios.

A diferencia de la posición de Alchian y Demsetz (1972) que consideran a la empresa como resultado de un nexo contractual bilateral en el que el empresario actúa como parte común, para la teoría positiva de la agencia la propia empresa es la que actúa

---

<sup>8</sup> Estos costes pueden ser (Jensen y Meckling, 1976:308): costes de supervisión, referidos al establecimiento de sistemas de control del comportamiento del agente para comprobar que éste se ajusta a lo pactado y que quedan incluidos los sistemas de incentivos que procuran la convergencia de objetivos entre principal y agente; costes de garantía, en los que incurre el agente para asegurar el rendimiento esperado; y la pérdida residual, que se refiere a la diferencia entre la utilidad esperada y la realmente obtenida por el principal como consecuencia de la conducta llevada a cabo por el agente.

como un nexo común para el conjunto de relaciones contractuales constituyéndose como una ficción legal en la que se contemplan las relaciones entre los individuos (Jensen y Meckling, 1976:310).

La existencia de la empresa como ficción legal se justifica por su capacidad de reducción de los conflictos de intereses, conflictos que surgen no sólo como consecuencia de la relación laboral con los empleados, sino también con clientes y proveedores, distanciándose también así de Alchian y Demnsetz (1972) por el reducido ámbito de su planteamiento al entender la producción en equipo como el concepto nuclear de la empresa (Arruñada, 1990:66). Esta perspectiva contractual incide en la estructura de gobierno específica adoptada por la empresa que viene a constituir una variable relevante en su configuración y potencialmente influyente en los resultados alcanzados.

Por otro lado, y paralelamente con la transformación que supone dentro del pensamiento de la teoría de la empresa el desarrollo del enfoque transaccional, la teoría de la Economía Industrial clásica manifiesta también su propia evolución al ir incorporando una perspectiva más dinámica de la estructura industrial, en sustitución de la aproximación estática tradicional. De este modo, empieza a considerarse que la relación causal unidireccional propuesta en su paradigma inicial, supone adoptar una perspectiva insuficiente para comprender la realidad. Los agentes económicos toman decisiones de carácter secuencial y las consecuencias de sus acciones influyen en la propia actividad industrial (Jacquemin, 1989:4-7)

Las distintas aportaciones que se han ido sucediendo bajo esta renovadora perspectiva han puesto de manifiesto que la vinculación propuesta inicialmente no es la única que puede darse entre las variables estructura, conducta y resultados. También es perfectamente posible pensar en una relación de causalidad en sentido inverso de tal manera que, a la vista de los resultados obtenidos, las empresas modifiquen su comportamiento y, a su vez, este comportamiento pueda alterar la estructura del sector cuando, por ejemplo, una intensa actividad publicitaria afecta a las cuotas de mercado y por tanto al nivel de concentración, o un importante esfuerzo en investigación y desarrollo puede conducir a la obtención de patentes que actúen como barrera al ingreso de otros competidores.

El comportamiento empresarial, guiado por la búsqueda de la eficiencia, parte de unas condiciones dadas del mercado, pero también puede modificar tales condiciones. La llamada **Nueva Economía Industrial** (Jacquemin, 1991), desarrollada a partir de los años 70, propone un nuevo paradigma en el que se considera el carácter endógeno de la variable estructura de mercado.

El progresivo reconocimiento de la importancia de las dimensiones de carácter propiamente empresarial y la reformulación de la perspectiva estructural, potencian el debate sobre la superioridad de uno u otro tipo de factores en su capacidad de explicación de los resultados de las empresas. Participando de esta controversia van surgiendo diversos trabajos empíricos dentro de los cuales constituye una referencia clave el trabajo de Schmalensee (1985) que trata de determinar la importancia relativa de la empresa (compañía matriz), el sector industrial y las diferencias de cuota de mercado, en la determinación de la rentabilidad obtenida por distintas unidades de negocio de la industria manufacturera americana en el año 1975. Las conclusiones de este trabajo indican la inexistencia de los efectos de empresa, el insignificante poder explicativo de la cuota de mercado y, por el contrario, la importancia de los efectos de la industria que venía a explicar cerca del 20% de la variabilidad de rentabilidad y representa, al menos, el 75% del total de la varianza explicada. Utilizando una metodología similar a la de este trabajo, Wernerfelt y Montgomery (1988) queriendo contrastar la influencia del grado de diversificación, concluyen igualmente que el efecto industria constituye el principal determinante de los resultados de la empresa, medidos a través de la  $q$  de Tobin, a la vez que encuentran una pequeña, aunque estadísticamente significativa, relación positiva entre concentración y resultados.

Por otro lado, Scott y Pascoe (1986) reconocen, en contra de las conclusiones de Schmalensee (1985), la existencia de un significativo efecto empresa sobre la rentabilidad. En este mismo sentido, Cubbin y Geroski (1987) analizando la rentabilidad obtenida durante 26 años por una muestra de grandes empresas del Reino Unido por medio de una metodología distinta de Schmalensee (1985), obtienen resultados diferentes a los conseguidos por él, al observar una alta heterogeneidad dentro de las industrias de carácter persistente en largos periodos de tiempo, y que casi la mitad de las empresas analizadas manifiestan una respuesta divergente de la expresada por el conjunto de la industria. Por

su parte, Hasen y Wernerfelt (1989) concluyen que tanto los factores económicos, entre los que se incluye la variable industria junto con la cuota relativa de mercado y el tamaño de la empresa, como los factores organizativos, son significativamente determinantes de los resultados de la empresa, si bien los factores organizativos vienen a explicar en torno al doble de la varianza de las tasas de beneficios que los factores económicos.

Como contrapunto más claro al trabajo de Schmalensee (1985) al utilizar la misma técnica estadística y base de datos que él, si bien ampliando el ámbito temporal a cuatro años, Rumelt (1991) llega a conclusiones igualmente diferentes. El aumento en el número de periodos analizados le permite incluir efectos de ciclo y también efectos estables y transitorios de la industria y de las unidades de negocio. Rumelt encuentra que los efectos corporativos son insignificantes, los efectos estables de la industria son pequeños y, sin embargo, son muy altos los efectos estables de las unidades de negocio que vienen a explicar el 46% la varianza y son seis veces más relevantes que los efectos de industria en la explicación de la dispersión de las tasas de retorno. Rumelt deduce que “las más importantes fuentes de rentas en los negocios manufactureros de los Estados Unidos son debidos a recursos o posiciones de mercado específicas de una unidad de negocio en particular, en vez de a recursos corporativos o pertenencia a una industria” (1991:182), señalando a la vez que hay mayores diferencias entre las unidades de negocio de una industria que entre las propias industrias.

En un sentido contrario, Dunne y Macpherson (1991) obtienen que el efecto empresa, aún existiendo, es más débil que el efecto industria, y Montgomery y Wernerfelt (1991) encuentran de forma coherente con el trabajo citado de Schmalensee, la relevancia del efecto industria, que viene a suponer entre el 15% y el 20% de la varianza de las tasas de retorno. Por su parte, McGahan y Porter (1997;1999), tomando como referencia los trabajos citados de Schmalensee (1985) y Rumelt (1991), investigan sobre la importancia de los efectos del año, industria, corporación matriz y negocio específico, llegando a la conclusión de que su importancia difiere sustancialmente con el contexto estructural de los sectores, si bien los efectos de la industria son más persistentes en el tiempo que los efectos del negocio específico o corporativos.

En el caso español, Fernández, Montes y Vázquez (1996a), siguiendo esta

misma línea de investigación y aplicando una metodología similar a una muestra de 71 empresas no financieras con cotización en la bolsa de Madrid, deducen que las diferencias de rentabilidad intrasectoriales son mayores que las intersectoriales, si bien la importancia del efecto industria varía entre los distintos sectores. Por su parte, Galán y Vecino (1997) señalan, sobre una muestra de empresas incluidas en la Central de Balances de Andalucía, que tanto las características del sector como los atributos internos de las empresas influyen significativamente en la rentabilidad, pero que los factores internos tienen una importancia entre 10 y 17 veces superior a la de los factores industriales en la explicación de las variaciones de la rentabilidad empresarial.

Todas estas referencias vienen a sugerir que, si las características estructurales de las industrias son, en algunos casos, relevantes para explicar las diferencias que se manifiestan en los resultados de las empresas, tampoco las explican completamente. Como indican Fernández, Montes y Vázquez (1996b:149) y Powell (1996:331), los resultados de los estudios indican que el efecto industria viene a explicar como máximo un 20% de la varianza de las rentabilidades de las empresas de manera que, en el mejor de los casos, queda pendiente de justificación un 80% de esa varianza. También se demuestra la existencia de una alta heterogeneidad en los resultados obtenidos por las empresas de un mismo sector, con diferencias que persisten en el tiempo superiores a las existentes entre empresas de distintos sectores. Estas consideraciones permiten colegir que los factores propiamente empresariales tienen un alto poder explicativo de los diferentes resultados alcanzados por la empresa dentro de una industria.

Jacobsen (1988) concluye que, si bien la presión de las fuerzas competitivas tienden a largo plazo a disipar la presencia de tasas de retorno anormales, la aplicación por parte de la empresa de estrategias conducentes a incrementar su integración vertical, cuota de mercado y esfuerzo comercial, pueden aislar a la empresa de las fuerzas competitivas, afectando a la rentabilidad e influyendo en su mantenimiento en el tiempo. En este mismo sentido, Kay (1994:231) indica que en una muestra de empresas europeas entre las que se encuentran las diez mejores, sólo se ha podido atribuir al entorno el 10% de la desviación media del valor añadido a factores de la industria, relacionándose el resto con factores específicos propios de las empresas. Igualmente, Hill y Deeds (1996) señalan que las diferencias entre empresas son los determinantes más importantes de su rentabilidad y que,

en el mejor de los casos, la influencia que pueda ejercer la estructura de la industria siempre es menor. Powell (1996), utilizando una metodología basada en las percepciones de los directivos, y Roquebert, Phillips y Westfall (1996), confirman la mayoría de los hallazgos de Rumelt (1991), sugiriendo además estos últimos la relevancia del efecto corporativo que hasta ese momento no había sido detectado. Mauri y Michaels (1998), analizando 264 compañías multinegocio pertenecientes a 69 industrias, encuentran que el efecto empresa ejerce mayor influencia que el efecto industria sobre el resultado empresarial y apoyan la conclusión de Rumelt de que la dotación de recursos únicos de las empresas es la causa de las diferencias de rentabilidad y no su participación en una industria determinada.

Dentro de la lógica de la Economía Industrial se ha intentado resolver la paradoja, desde su perspectiva, de la existencia de diferentes resultados empresariales dentro de una misma industria a través del concepto de grupos estratégicos. Este concepto, que se concibe como una unidad de análisis intermedia entre la industria y la empresa considerada individualmente, permite identificar aquellas empresas que manifiestan un comportamiento competitivo similar (Porter, 1982), y supone el reconocimiento de la coexistencia en un mismo sector de empresas con diferencias estables en sus estrategias y con distintas rentabilidades sostenidas como consecuencia de las diferencias en su comportamiento.

Sin que exista una única definición de grupo estratégico, el concepto lo propone por primera vez Hunt (1972) en su tesis doctoral, para referirse a un conjunto de empresas de una misma industria que desarrollan una conducta similar visualizada a través de dimensiones estratégicas clave. Tras este trabajo inicial, otros trabajos relevantes<sup>9</sup> han demostrado que la existencia de diferencias en los planteamientos estratégicos puede afectar a la rivalidad competitiva de la industria y a sus resultados (Cool y Schendel, 1987).

Si desde la perspectiva de la Economía Industrial las investigaciones sobre grupos estratégicos se han aplicado al análisis de las relaciones entre grupos de empresas y

---

<sup>9</sup> Newman (1972) y Porter (1976) se consideran trabajos pioneros junto con Hunt (1972). McGee y Thomas (1986) recogen un detallado resumen de los estudios realizados sobre este tema.

resultados de la industria, desde la perspectiva de la Dirección Estratégica también se ha investigado sobre este concepto, pero enfocándolo en este caso más hacia el análisis de los resultados de las empresas (Cool y Schendel, 1987:1104).

Las diferencias entre ambos tipos de estudios no se limitan a sus distintos objetivos, sino que también se mantienen en la metodología que utilizan. Así, los trabajos realizados en el campo de la Economía Industrial toman muestras de empresas de distintas industrias para conformar grupos sobre la base de variables simples tales como el tamaño, la intensidad publicitaria o el origen geográfico, para medir los resultados de las respectivas industrias. Por su parte, los trabajos desde el ámbito de la Dirección Estratégica, reúnen a empresas de una única industria para, una vez agrupadas a través de un conjunto más amplio de variables estratégicas, tratar de establecer las vinculaciones existentes entre estrategia y resultados de esas empresas (Iglesias, 97:10-11).

Ahora bien, si un determinado grupo de empresas obtuviera una alta rentabilidad con respecto a otras empresas competidoras, ello provocaría que estas últimas les imitasen adoptando la misma estrategia que las primeras, lo cual conduciría finalmente a la desaparición de las diferencias iniciales en sus resultados. La razón de que esto no ocurra y que, por el contrario, se mantengan tales diferencias, se debe a un concepto clave, la existencia de barreras de movilidad (Caves y Porter, 1977), una extensión del concepto de barreras de entrada (Peteraf, 1993:183).

Las barreras de movilidad “son un corolario de la existencia de grupos estratégicos” (McGee y Thomas, 1986:153), y se refieren a factores que disuaden el movimiento de una empresa desde una posición estratégica a otra, preservando así las ventajas competitivas de cada grupo al impedir la entrada en él de nuevas empresas. La existencia de barreras de movilidad es la explicación de por qué unas empresas de un sector mantienen en el tiempo mayores beneficios que otras, y por qué distintas empresas mantienen distintas estrategias, aunque no todas ellas proporcionen el mismo éxito (Porter, 1979:216).

El análisis de los grupos estratégicos en una industria puede resultar de gran interés en la medida que facilite una mejor comprensión de la relación entre la estrategia y la rentabilidad, y puede significar una gran ayuda a los responsables empresariales pues les

permite conocer mejor a sus competidores y evaluar sus decisiones estratégicas (Iglesias, 1997:24-25). No obstante, dejando a parte problemas metodológicos tales como la determinación de las variables a utilizar en la definición de los grupos, todavía no se ha podido establecer un soporte empírico que avale de forma consistente la existencia de diferencias entre las rentabilidades de los grupos estratégicos, ni tampoco que la rentabilidad de las empresas sea debida a su pertenencia a un grupo determinado (Cool y Schendel, 1987).

Durante los años ochenta, el reconocido trabajo de Michael Porter impulsa un nuevo planteamiento al tratar de vincular las condiciones estructurales con el comportamiento seguido por las empresas, relacionando de este modo la tradición del modelo estructura-conducta-resultados con una nueva actualización de la perspectiva de la **Dirección Estratégica**<sup>10</sup>. El entorno de la empresa es quien establece las condiciones competitivas en las que se desenvuelve su actividad y, por lo tanto, el condicionante de sus resultados. Este medio externo es muy amplio pues incluye todo tipo de fuerzas económicas y sociales, pero la referencia clave del entorno para la empresa lo constituye el mercado en el que ésta compete.

El objetivo empresarial es maximizar los resultados y, desde esta perspectiva, la primera condición que debe darse para que puedan obtenerse unos beneficios extraordinarios es la imperfección de los mercados en los que participa la empresa (Teece, Pisano y Shuen, 1990:2). En una situación de funcionamiento perfecto, supuesto teórico neoclásico, las expectativas de obtención de altos beneficios son nulas. Sólo en la medida en que las condiciones reales del mercado se alejen de la situación de competencia, existirán posibilidades para la generación de unos resultados superiores que puedan mantenerse de forma estable en el tiempo.

Como indica Porter (1982:23) “la estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas... La intensidad de la competencia en un sector industrial no es coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tienen sus raíces en su estructura económica

---

<sup>10</sup> Para revisar la historia de los planteamientos desde la dirección estratégica y la economía, ver Rumelt, Schendel y Teece (1991) y Cuervo (1999).

fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales". El conocimiento de este ambiente competitivo se realiza en la fase de análisis externo del proceso estratégico. A tal fin, Porter propone su famoso modelo de las cinco fuerzas competitivas como metodología para analizar las condiciones estructurales del sector.

Ahora bien, estas variables extraempresariales establecen el marco que condiciona los resultados empresariales, pero no se constituyen como determinantes de tales resultados. Las condiciones de imperfección de los mercados suponen la condición *sine qua non* para la obtención de resultados extraordinarios de la empresa, pero no los garantiza. Distintas empresas de un mismo sector, compartiendo por lo tanto las mismas oportunidades y amenazas, pueden comportarse de forma diferente y obtener resultados divergentes: "dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas" (Porter, 1982:23). Las empresas actúan como agentes activos y tratan conscientemente de alterar la estructura del sector cuando adoptan decisiones que introducen un cierto grado de imperfección en su funcionamiento a partir de la cual poder obtener beneficios extraordinarios.

En consecuencia, el éxito de una empresa es función de dos aspectos: el atractivo de la industria en la que compite y su posición relativa en ese sector (Porter, 1991b:99 y 100). Por medio de la estrategia, la empresa fija el modo en el que ajusta su funcionamiento a través de la adopción de medidas y la incorporación de los recursos necesarios que le permitan defenderse mejor de las amenazas y peligros que se manifiesten en el entorno, y aprovechar las oportunidades que éste ofrezca. El comportamiento estratégico adoptado es por lo tanto una dimensión empresarial clave en la determinación de su rendimiento.

Por otro lado, si desde la perspectiva neoclásica la respuesta de la empresa a las condiciones del mercado, expresadas a través de la información que transmite el sistema de precios, es inmediata, esta capacidad de adaptación automática ha sido cuestionada desde algunas escuelas de pensamiento que se han venido desarrollando a lo largo de los años 80, como son la Teoría Ecológica y la Teoría Evolucionista (Ventura, 1996:25-36). La cuestión que se plantea ahora es conocer en qué medida la empresa tiene

capacidad para alterar su comportamiento a la vista de las condiciones variables de su entorno o, por el contrario, mantiene una mayor estabilidad y presenta cierta resistencia a introducir en su conducta los cambios necesarios para propiciar su adaptación y posibilitar su supervivencia. La antigüedad de las organizaciones adquiere así protagonismo dentro del conjunto de factores empresariales que pueden condicionar el éxito o el fracaso de la empresa.

La **Teoría Ecológica**, o Ecología de las Poblaciones, de Hannan y Freeman (1993) sugiere que la empresa, como cualquier otra organización, tiende a manifestar una relativa inercia en su comportamiento, que se traduce en una clara limitación de sus posibilidades de modificación, asegurando el mantenimiento en el tiempo de sus propias características y personalidad de forma inalterada (Douma y Schreuder, 1992).

Sin embargo, toda organización, entendida como un sistema abierto, necesita de una constante adaptación al medio ambiente en el que se interrelaciona con otras organizaciones y del que recibe los *inputs* necesarios para su funcionamiento. Si se admite la inercia natural de las organizaciones, no es posible pensar que éstas puedan ser capaces de autoimpulsar procesos deliberados conducentes al cambio y a la adaptación consciente a ese entorno mudable.

Ahora bien, si esto es así, la pregunta es cómo se produce la adaptación que garantiza la supervivencia de las empresas en un contexto económico variable. Utilizando un paralelismo con el enfoque evolucionista biológico propuesto por Darwin, la Teoría Ecológica sugiere que el mecanismo de ajuste al entorno que asegura el mantenimiento de una determinada especie, es el resultado de la existencia, en cada generación, de individuos de esa especie que poseen distintas características, a partir de las cuales se enfrentan a un proceso de selección natural. A través de este proceso, aquellos individuos, empresas, que no reúnen los atributos necesarios para acomodarse a las nuevas condiciones del entorno desaparecen, quedando aquellos otros que sí los tienen. Estos últimos, a su vez, transmitirán tales atributos de forma inalterada a sus generaciones posteriores.

De forma alternativa, la **Teoría Evolucionista** de Nelson y Winter (1982) presentan una teoría de la empresa, compatible con la Teoría de Costes de Transacción

(Winter, 1993:191), y consistente con el punto de vista de la teoría schumpeteriana sobre el proceso de destrucción creativa que propicia el cambio económico (Nelson, 1991:66-67).

Esta teoría considera que las organizaciones manifiestan un determinado comportamiento que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo como resultado de su particular proceso de aprendizaje, a partir del cual se han venido generando determinadas rutinas y pautas de funcionamiento que la empresa utiliza para actuar. Estas rutinas establecen la idiosincrasia de la empresa, y determinan lo que la empresa es y lo que es capaz de hacer. Ahora bien, estas rutinas sí son susceptibles de modificación y, por lo tanto, es perfectamente posible considerar que las organizaciones tienen capacidad para cambiar su configuración y comportamiento, siempre que hayan sido capaces de vencer la resistencia natural al cambio que las propias rutinas imponen por su propia naturaleza.

De este modo, el mecanismo de adaptación a las condiciones cambiantes del exterior se puede producir de forma deliberada y racional siguiendo las directrices de cambio propuestas internamente por la empresa. Siguiendo con la analogía biológica, esta visión es similar a la propuesta desde ese campo por el enfoque evolucionista de Lamarck según el cual, el mantenimiento de una especie tiene lugar a través de la progresiva adaptación de sus individuos, que incorporan paulatinamente los cambios necesarios para su sostenimiento. Los individuos que se adaptan son los que sobreviven y los cambios que han adoptado se transmiten a sus descendientes que de este modo van asumiendo de forma acumulativa tales modificaciones, haciéndoles progresivamente más aptos a las nuevas condiciones que se vayan a establecer en el futuro.

Como indica Ventura (1996:29), en el estudio de las organizaciones, la perspectiva evolucionista de Lamarck tiene más sentido y entronca mejor con otras aportaciones al pensamiento organizativo como es el caso de la Teoría de Recursos y Capacidades. Si bien la perspectiva darwinista puede resultar muy razonable en el campo de la biología, las organizaciones presentan una diferencia sustancial con respecto a los seres vivos que resta eficacia explicativa a este enfoque cuando se aplica al campo organizacional. Mientras que los seres vivos carecen de posibilidades de analizar y revisar su funcionamiento, las organizaciones están construidas por hombres y, por lo tanto,

tienen una cierta capacidad potencial de racionalización que permite la reformulación y cambio de ese funcionamiento. La concepción lamarckiana sobre el desarrollo de funciones y generación de rutinas, tiene una clara conexión con la generación de recursos y capacidades empresariales. La trayectoria o historia pasada seguida por las empresas es determinante de la acumulación de recursos y de la instauración de pautas de comportamiento en la utilización de esos recursos, que definen la personalidad actual de la organización y establecen sus posibilidades de actuación futura (Teece, Pisano y Shuen, 1990). Sin embargo, ante unas nuevas condiciones, el comportamiento seguido por la empresa en el pasado puede no ser garantía de supervivencia en el futuro, lo que le obliga al establecimiento de una nueva orientación estratégica. Desde el punto de vista de la dinámica estratégica de Ventura (1996:24), ello obliga a encontrar un “equilibrio adecuado en el tiempo entre la estabilidad y el cambio”.

En todo caso, las posibilidades de cambio y adaptación de la empresa están limitadas por todo un conjunto complejo de factores económicos y organizativos que determinan y discriminan su capacidad de aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno y limitan el rango de estrategias realmente disponibles (Schoemaker, 1992:57). La calidad de la herencia recibida en términos del potencial de sus recursos y capacidades para hacer frente a los retos del futuro y las dificultades al cambio que se derivan de la inercia organizativa, son aspectos claves que determinan las posibilidades de supervivencia y éxito.

La perspectiva de las capacidades dinámicas de la empresa de Nelson y Winter (1982) constituye una aproximación a la eficiencia en la estrategia de los negocios que se vincula en sus planteamientos con otras proposiciones de gran interés como las sugeridas por la Teoría de los Recursos y Capacidades (Williamson, 1991:76).

## **2.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

El planteamiento estratégico desarrollado a lo largo de los años ochenta concede una gran importancia a la dimensión externa del problema estratégico de la empresa, destacando la necesidad de una interpretación correcta del entorno dada su condición de elemento condicionante del comportamiento empresarial y, por lo tanto, de sus resultados. En los últimos años de esta década, trabajos como los ya referidos de Cubbin y Geroski (1987), Jacobsen (1988), Hansen y Wernerfelt (1989) o Rumelt (1991), ponen de manifiesto la existencia de resultados divergentes entre empresas pertenecientes a una misma industria y señalan la importancia que corresponde a los aspectos propiamente empresariales en la explicación de tales diferencias.

El enfoque estratégico tradicional se propone dar respuesta a las preguntas sobre dónde y cómo competir, proporcionando una solución en términos de la relación producto-mercado y considerando la implantación y ejecución de la estrategia adoptada como problemas de carácter secundario. Desde una perspectiva más actual, dentro de un ambiente más abierto y dinámico, el problema estratégico no se agota con la determinación de la estructura de productos y mercados, la mera formulación del plan, sino que contempla también la dinámica del comportamiento de la empresa y el análisis de su capacidad para crear habilidades difíciles de imitar (Stalk, Evans y Shulman, 1992:62). Si para la perspectiva de la organización industrial el mercado impone condiciones a las que la empresa debe dar respuesta, manifestándose así un cierto determinismo ambiental, desde el modelo basado en los recursos se entiende que la ventaja competitiva tiene su origen en las competencias distintivas de la empresa y que estas competencias pueden ser desarrolladas por elecciones y acciones libremente adoptadas por los responsables empresariales (Lado, Boyd y Wright, 1992).

Desde las proposiciones de Porter (1982) la obtención del éxito estratégico es consecuencia de una restricción a la competencia en los mercados y el proceso estratégico se limita a elegir el mercado objetivo y determinar la respuesta de la empresa a las acciones de los competidores, considerando que en todo momento la empresa podrá adquirir aquellos recursos necesarios para alcanzar sus objetivos competitivos. La

perspectiva de los recursos y capacidades considera que la clave del éxito estratégico reside en el interior de la empresa y sugiere una aproximación dinámica donde, a partir del reconocimiento de la existencia de heterogeneidad de las empresas en cuanto a su dotación de medios productivos, son determinantes los procesos de generación e incorporación de recursos distintivos sobre los cuales fundamentar su plan estratégico (Teece, Pisano y Shuen, 1990; Hunt, 1997).

La clave para la consecución del éxito estratégico reside en la capacidad de la empresa para establecer una ventaja competitiva duradera. Barney (1991:102) dice que una empresa tiene una ventaja competitiva “cuando implementa una estrategia de creación de valor que no está siendo implementada simultáneamente por ningún otro competidor actual o potencial”, y esta ventaja es sostenible “cuando estas otras empresas no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia”. Por su parte, Grant (1995:151 y 157) define la ventaja competitiva desde el punto de vista de su resultado cuando la empresa percibe, o potencialmente puede percibir, una tasa de beneficios más alta y asocia su sostenibilidad con la habilidad de los competidores para la imitación o innovación.

Por lo tanto, una empresa adquiere una ventaja competitiva cuando dispone de una característica particular y relevante para el éxito de su negocio, que la coloca en una situación de superioridad con respecto a sus competidores. El calificativo de duradera tiene que ver con el mantenimiento de esa superioridad en el tiempo, independientemente de los cambios que se puedan producir en el conjunto de factores externos de la empresa referidos tanto a las variables estructurales de los mercados como a las variables de comportamiento de sus competidores.

El logro del éxito empresarial se manifiesta en la obtención por parte de la empresa de rentas superiores a las obtenidas por sus competidores. En este sentido se entiende por renta aquellos ingresos que exceden el coste de oportunidad de los recursos propios, pudiéndose distinguir distintos tipos (Mahoney y Pandian, 1992):

- Rentas de escasez o ricardianas, derivadas de la utilización de un recurso productivo valioso y escaso, como pueda ser las patentes o una localización privilegiada.

- Rentas monopólicas, generadas por el aprovechamiento de una posición de monopolio por cualquier motivo, una protección gubernamental, una situación generada por factores estructurales, etc.
- Rentas empresariales o schumpeterianas, generadas por la práctica de cualquier innovación empresarial, y que tienen un carácter temporal en la medida que desaparecen con el proceso de difusión del conocimiento.
- Cuasirentas, debidas a la utilización de un recurso productivo que la empresa hace de forma superior al aprovechamiento que de ese mismo factor productivo obtienen sus competidores.

El enfoque estratégico que propone la adopción de decisiones conducentes a propiciar un cierto poder de mercado desde una posición de aislamiento que permita a la empresa defenderse mejor de la amenaza de las cinco fuerzas competitivas, ha estado especialmente orientado hacia la obtención de rentas de monopolio (Grant, 1991:117). Por otro lado, la generación de las rentas ricardianas, empresariales y las cuasirentas, son consecuencia de un aprovechamiento más eficaz de los recursos y habilidades distintivos que posee la empresa, constituyendo la Teoría de los Recursos y Capacidades una “seminal contribución a la dirección estratégica en orden a explicar cómo las empresas generan rentas” (Mahoney y Pandian, 1992:364). La posesión por la empresa de recursos valiosos, escasos, inimitables e imperfectamente sustituibles, y su combinación para la generación de capacidades, constituye la fuente de las ventajas competitivas duraderas.

En el trabajo de Penrose (1962), publicado en su edición original cuatro años antes, al analizar el problema del crecimiento empresarial ya se pone de manifiesto un alejamiento de las justificaciones relacionadas con factores externos a la empresa para aproximarse a factores explicativos de carácter interno. Tal aportación es considerada el antecedente de la Teoría de Recursos y Capacidades, si bien es a mediados de los años ochenta cuando el trabajo de diversos autores propicia su verdadero desarrollo.

Esta perspectiva, en opinión de Mahoney y Pandian (1992), incorpora conceptos de la corriente estratégica y puede considerarse como un enfoque complementario del análisis de la organización industrial, constituyendo junto con la

Teoría Positiva de la Agencia, la Teoría de los Derechos de Propiedad, la Teoría de los Costes de Transacción y la Teoría Evolutiva, la quinta rama del árbol del pensamiento económico organizativo.

Con el enfoque del análisis industrial y la dirección estratégica se sugiere la necesidad de conocer y valorar las características del sector en el que opera la empresa para, a la vista de sus imperfecciones, poder diseñar un comportamiento que permita a esa empresa beneficiarse de las oportunidades y defenderse mejor de las amenazas que le reporta el mercado, al adquirir una posición de aislamiento competitivo que le posibilitará la consecución de rendimientos superiores a los de los demás competidores.

Con el enfoque de los Recursos y Capacidades, el punto de interés antes puesto en la cara externa del problema estratégico, ahora se orienta hacia su cara interna al dar relevancia a los recursos y capacidades de la empresa como el elemento clave en la conformación de su comportamiento estratégico, viniendo a hacer un mayor hincapié en la eficiencia que en el poder de mercado. Esta perspectiva no significa un punto de ruptura radical en la evolución del pensamiento estratégico, sino más bien una aportación complementaria dentro de la tradición económica a la cual incorpora un planteamiento más dinámico (Fernández y Suarez:1999). El armazón conceptual de esta teoría se basa en las siguientes cuatro hipótesis:

- 1- Los recursos de la empresa proporcionan la dirección básica de su estrategia (Grant, 1991:116).
- 2- Los recursos constituyen la fuente primaria del beneficio empresarial (Grant, 1991:116).
- 3- Las empresas de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan (Barney 1991:101).
- 4- Los recursos de la empresa pueden no ser perfectamente móviles a través de las empresas por lo que esa heterogeneidad puede ser duradera en el tiempo (Barney 1991:101). Ello posibilita el sostenimiento de las ventajas diferenciales y, en consecuencia, de los mayores beneficios obtenidos.

La Teoría de los Recursos y Capacidades parte por lo tanto de la consideración de los recursos como concepto central, constituyéndose en su elemento básico de análisis (Grant, 1991:118). El concepto de recurso recibe distintas expresiones y definiciones según los autores que las han formulado pero, de forma general, se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para la obtención de los bienes o servicios que destina a sus clientes. Se han propuesto diferentes clasificaciones de recursos de la empresa<sup>11</sup>. La más elemental y que sintetiza mejor la aportación clave de este enfoque, es la que distingue entre recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o de medios financieros. Son los recursos más fácilmente identificables, apareciendo incluso en la relación de inventario del patrimonio de la empresa. Su valoración está recogida en los documentos contables por lo que, independientemente de todas las consideraciones que se deseen hacer sobre las limitaciones de la contabilidad para recoger de forma válida el valor económico de tales bienes, existen criterios comúnmente aceptados para realizar esa medición, aunque es preciso señalar que el criterio contable ignora la dimensión estratégica de tales factores, aspecto de relevancia en nuestro caso.

Por otro lado, los recursos intangibles son aquellos factores que no tienen una manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. Se refieren a factores tales como la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la imagen comercial de sus productos, una habilidad para abrir nuevos mercados, o el dominio de canales de distribución, etc. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad, es difícil y lo es aún más su valoración económica. Estos factores no aparecen recogidos en los estados financieros, si bien esta falta de reconocimiento formal no impide que cada vez exista una mayor coincidencia en considerarlos como

---

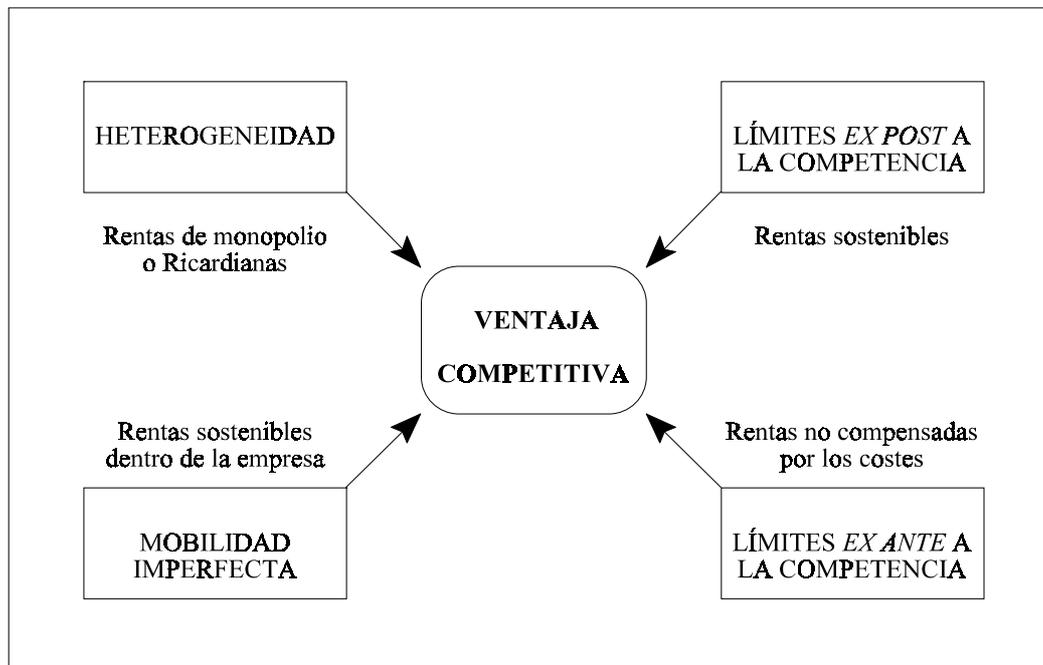
<sup>11</sup> A modo de ejemplo, Penrose (1962:28) al hablar de los recursos productivos de la empresa distingue entre los recursos físicos y los recursos humanos. Barney (1991:101) establece tres categorías: recursos de capital físico, de capital humano y de capital organizacional. Grant (1991:119) propone seis categorías: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación, y organizacionales. Black y Boal (1994:134) divide los recursos de la empresa en dos tipos según sus posibilidades de identificación, distinguiendo entre contenido de recursos (red simple) y sistema de recursos (red compleja). Una clasificación sintética se encuentra en Navas y Guerras (1998).

elementos claves en el funcionamiento empresarial y, en consecuencia, determinantes de su potencial estratégico. Dentro de la categoría de recursos intangibles se incluyen otros factores de especial importancia como son los recursos humanos. Los recursos humanos tienen evidentemente una base física, como son los individuos que forman parte de la organización, si bien su contribución a la actividad empresarial tiene un carácter intangible en términos de conocimientos, capacidad de racionalización o habilidades.

Todo el conjunto de recursos tangibles e intangibles de la empresa constituyen lo que la empresa es y son los factores de los que dispone para llevar a cabo su proyecto estratégico conducente a la construcción de una ventaja competitiva sostenible que le permita obtener un rendimiento alto y duradero.

Según Peteraf (1993), las condiciones que deben darse para conseguir una ventaja competitiva sostenida son las siguientes (figura 2.1):

**Figura 2.1:** Fundamentos de la ventaja competitiva.



Fuente: Peteraf (1993:186)

- La primera de ellas, hipótesis básica de este enfoque, supone la heterogeneidad de recursos a través de las empresas: las empresas no son

iguales, tienen una diferente capacidad para producir más económicamente o atender mejor a las demandas de los consumidores. Las empresas con recursos superiores poseerán una mayor capacidad potencial para generar rentas.

- El mantenimiento de estas rentas a largo plazo exige que esa heterogeneidad sea duradera y ello sólo se producirá si existen límites *ex post* a la competencia. La teoría establece dos factores que limitan esta competencia: la imperfecta sustituibilidad de los recursos y su imperfecta imitabilidad.

La protección frente a la imitación tiene lugar a través de la presencia de lo que Rumelt (1984) denomina “mecanismos de aislamiento”, concepto similar al de barreras de movilidad de Caves y Porter (1977), que se relacionan con distintos aspectos tales como derechos de propiedad sobre recursos escasos, información asimétrica, existencia de costes por cambio de proveedor, o reputación, etc.

- Otro elemento que incide en el mantenimiento en el tiempo de la heterogeneidad de las empresas, es la imperfecta movilidad de sus recursos en la medida que no pueden ser fácilmente comercializados, lo cual permite asegurar su presencia dentro de la empresa que los posee. Este es el caso de los activos especializados que cubren necesidades específicas de las empresas y manifiestan una importante pérdida de valor en el supuesto de ser transferidos a otros usuarios (Williamson, 1979), o recursos sobre los que existe una insuficiente definición de los derechos de propiedad (Cool y Diericks, 1989).
- Peteraf (1993:185) indica que la imperfecta movilidad de los recursos no es suficiente por sí misma sino que también deben existir límites *ex ante* a la competencia de los recursos, es decir, la existencia de imperfecciones en los mercados de factores. Este concepto se refiere a la necesidad de que la empresa pueda adquirir los recursos que precisa, sin tener que competir con otras empresas interesadas en ellos para evitar incurrir en unos altos costes

que podrían anular los beneficios potenciales generados con su utilización. Los recursos tienen valor sólo si los ingresos que se generarán con su utilización son superiores a los costes incurridos para su incorporación a la empresa.

Ahora bien, no todos los recursos son igualmente valiosos para la consecución del éxito. En la actividad de análisis estratégico, previa a la formulación del plan, se deberán identificar los puntos fuertes de la empresa, aquellos factores disponibles que domina y le pueden situar en una posición de superioridad sobre sus competidores. La pregunta es de qué manera se pueden distinguir estos factores, es decir, cuáles son aquellos recursos con mejor potencial de generación de rentas durante un mayor periodo de tiempo. A partir de las aportaciones de Barney (1991:105-114), Amit y Schoemaker (1993:337-40) y Grant (1995:136-142), se pueden establecer los siguientes criterios y aspectos a considerar:

a) Una primera característica es que se trate de un recurso valioso o relevante, esto es, que aporte a la empresa la posibilidad de mejorar su desempeño al relacionarse con algún aspecto de éxito en su negocio.

b) Por otro lado debe de tratarse de un recurso escaso. Un recurso valioso pero disponible para cualquier empresa proporcionaría a todas ellas la posibilidad de obtener un aprovechamiento de igual eficacia que impediría la generación de diferencias competitivas.

Estas dos primeras características inciden en la posibilidad de creación de una ventaja competitiva. Además de esta condición, es deseable que la ventaja adquirida sea sostenible, manteniéndose en el tiempo independientemente de las acciones emprendidas por el resto de empresas competidoras. Ello va a depender de los siguientes atributos del recurso:

c) Su durabilidad. Unos recursos son más duraderos que otros y, por lo tanto, los primeros son mejores candidatos para el sostenimiento de la ventaja generada.

d) Que sea imperfectamente sustituible, de tal manera que no existan otros recursos equivalentes en cuanto a su función estratégica que permitan generar resultados

similares, manteniéndose de este modo en el tiempo el carácter de recurso escaso y único.

e) Que tengan una imperfecta movilidad, para dificultar su adquisición por parte de otras empresas. Si sus rivales competidores pueden adquirir en condiciones similares los recursos necesarios para imitar la estrategia de éxito de la empresa, su ventaja competitiva tendrá una reducida duración. Grant (1995:139) indica que las tres principales fuentes de inmovilidad son: la inmovilidad geográfica que puede implicar altos costes de recolección de los recursos, la existencia de una información imperfecta que dificulte la valoración de su capacidad productiva y el tratarse de recursos específicos de la empresa, lo cual se traduce en una pérdida de su valor cuando salen de ella.

f) Que sean imperfectamente imitables. Las dificultades que puedan existir para conseguir que el recurso sea difícilmente reproducible por otras empresas contribuyen igualmente al sostenimiento de la ventaja competitiva proporcionada. Las barreras a la imitación pueden ser de carácter diverso:

- Diericks y Cool (1989) relacionan el grado de imitación de un activo con el proceso a través del cual se ha acumulado. De este modo se llama la atención sobre una cuestión de importancia en esta teoría como es la generación a través de procesos de experiencia acumulada, de recursos dentro de la propia empresa que son difícilmente imitables porque tienen una “fuerte dimensión tácita y son socialmente complejos” (Peteraf, 1993:183). Para estos recursos la historia es importante y los competidores se enfrentan a dificultades derivadas del alto coste y tiempo que implica el descubrimiento y reproducción de su proceso de obtención.
- El recurso puede estar sometido a economías de comprensión del tiempo. Ello supone que el periodo temporal empleado en su generación no puede reducirse sin menoscabo de su potencial productivo, aún en el supuesto de que se incremente la dotación de factores necesarios para su obtención.
- Otra dificultad puede proceder del hecho de que la eficacia del recurso en cuestión, dependa de la masa de activos preexistente. De este modo, el incremento en cantidad del recurso resulta facilitado por la existencia de una dotación previa del mismo de la que puede carecer el imitador.

- Un aspecto de particular interés es el concepto de “ambigüedad causal” (Lippman y Rumelt, 1982) que se refiere a la dificultad que pueden tener los competidores a la hora de tratar de identificar las causas de las diferencias en eficiencia, lo que hace más difícil determinar qué imitar o cómo hacerlo.
- Que sea socialmente complejo, debido a la utilización de ese recurso en combinación con otros por medio de la red organizativa.
- Que no sea rentable la imitación por la relación entre el coste de incorporación de los recursos y sus posibilidades de aprovechamiento.

g) Un último aspecto que es preciso tener en cuenta, es el grado de apropiabilidad que la empresa tiene sobre los resultados del recurso. En algunos casos, como sucede en general con los recursos tangibles, el derecho de propiedad está perfectamente identificado. Sin embargo, en otros supuestos de recursos intangibles, como sucede con el capital humano, la apropiación de sus rendimientos no está garantizada. Cuando existe ambigüedad sobre la propiedad de los recursos, la asignación de las rentas que éstos generan dependerá del poder de negociación que tengan las partes.

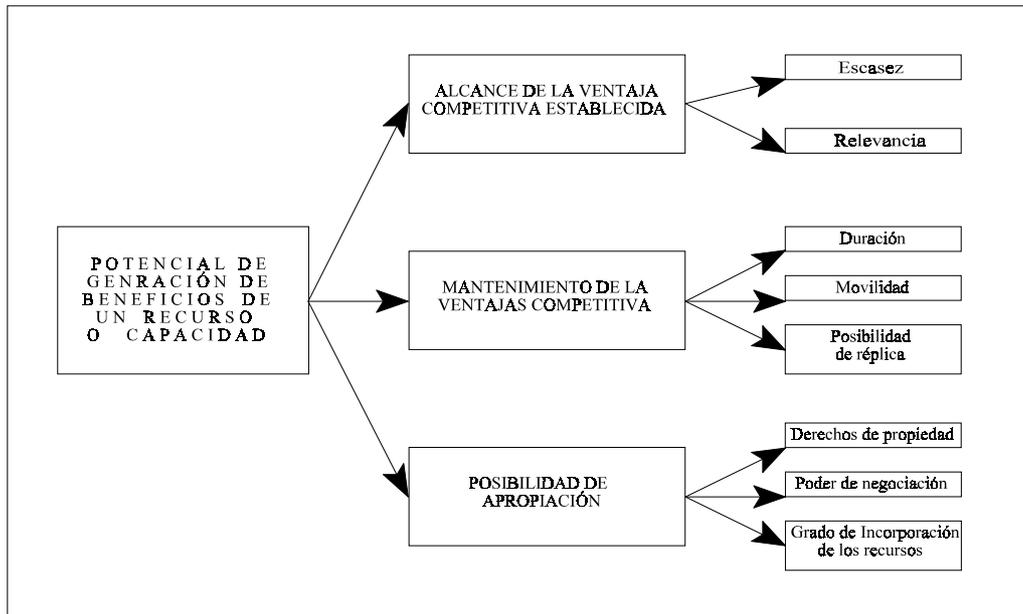
La incidencia de estos aspectos en la capacidad potencial de un recurso para la generación de beneficios, queda resumida en la figura 2.2.

Ahora bien, la mera tenencia de los recursos, no garantiza por sí misma la consecución de unos buenos resultados. En palabras de Penrose (1962:28) “estrictamente hablando, los factores esenciales en el proceso de producción no son los recursos en sí, sino solamente los servicios que tales recursos rinden. Los servicios que rinden los recursos son una función del modo en que se emplean; el mismo recurso empleado para fines diferentes o de maneras diferentes y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, rinde servicios también diferentes”. Desde el punto de vista estratégico, lo relevante no es tanto disponer de recursos, sino conseguir su aprovechamiento eficaz en la generación de capacidades para la empresa<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> El concepto de capacidades también se expresa a través de otros términos tales como (continúa...)

Figura 2.2: Potencial de generación de beneficios de los recursos



Fuente: Grant (1996:176).

Según Amit y Schoemaker (1993:35), las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa en la utilización de los recursos de manera combinada por medio del proceso organizativo. Si los recursos se entienden como un stock disponible de factores, las capacidades tienen que ver más con la idea de flujo, con el modo en el que la empresa realiza una actividad<sup>13</sup>.

Como indican Prahalad y Hamel (1990:82), las competencias, entendidas como el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, no disminuyen con su utilización. A diferencia de los activos físicos que se deterioran con el tiempo, las capacidades se potencian cuando son aplicadas y compartidas, mientras que, por el contrario, se desvanecen si no se usan (López Sintas, 1996:29).

(...continuacion)

competencias (Prahalad y Hamel, 1990), capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1990), competencias arquitectónicas (Henderson y Cockburn, 1994), o capacidad integradora (Yeoh y Roth, 1999).

<sup>13</sup> Penrose (1962:29) indica que la distinción básica entre recursos y lo que él denomina servicios reside más bien en el hecho de que los recursos consisten en un conjunto de servicios potenciales y en su mayoría pueden ser definidos independientemente de su uso, mientras que los servicios no pueden ser así definidos, puesto que la misma palabra servicio implica ya una función, una actividad.

Estas divergencias hacen que en la mayoría de las ocasiones se separen los conceptos de recursos y capacidades como dos constructos diferenciados. No obstante, algunos autores como Barney (1991:101), utilizan la idea de recursos como concepto genérico en el que incluyen todos los activos, procesos organizativos, conocimiento,... y también las capacidades que controla la empresa.

Grant (1991:119) considera a estos conceptos pertenecientes a dos niveles distintos de análisis y entiende que una capacidad es la habilidad de un conjunto de recursos para realizar una tarea. De este modo, los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de su ventaja competitiva. Para Grant (1995:134), las formas de generación de capacidades a partir de la utilización de recursos son dos: a través del establecimiento de pautas de comportamiento y reglas instaurados por el equipo directivo, y por medio de las rutinas organizativas.

Las rutinas organizativas son a la organización lo que las habilidades lo son al individuo. Nelson y Winter (1982) las definen como modelos regulares y predecibles de actividad constituidos por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos. Las rutinas expresan el comportamiento de las organizaciones, el modo casi inconsciente en el que se realizan las distintas actividades, la forma en la que la empresa actúa. Las empresas desarrollan rutinas por el ahorro de costes que supone la simplificación de los procesos de toma de decisiones y porque tales rutinas constituyen un medio de formalización del comportamiento que contribuye a facilitar la coordinación (Fernández, Montes y Vázquez, 1997:13). Son el resultado de la utilización de recursos de una manera coordinada a través de su integración con la estructura organizativa y la consecuencia de un proceso de aprendizaje en el tiempo a través del cual las empresas adquieren experiencia y van acumulando capacidades para constituir su personalidad.

Por otro lado, para Teece, Pisano y Shuen (1990), la cuestión no consiste simplemente en reconocer la existencia de un conjunto de recursos y capacidades, sino en identificar los mecanismos por los cuales las empresas aprenden e incorporan nuevas capacidades. Esto es importante porque las capacidades no pueden ser adquiridas sino que deben ser construidas de forma colectiva, dentro del marco de la organización y trascendiendo así a las habilidades meramente individuales de sus componentes. Se trata

de un proceso que implica tiempo y evolución (Schoemaker, 1992:75) y donde una capacidad superior para aprender de la experiencia es un elemento crítico en la potenciación de las habilidades de una empresa (Hamel y Prahalad, 1993).

De este modo, las capacidades o competencias se convierten en un elemento clave en la generación de ventajas competitivas que finalmente podrán conducir a la obtención de beneficios superiores. Al igual que en el caso de los recursos, lo relevante es llegados a este punto, proponer criterios que permitan identificar cuáles son aquellas capacidades que pueden ser fundamento para el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, las mismas consideraciones que se han expuesto anteriormente para la valoración estratégica de los recursos, pueden ser igualmente aplicables al caso de las capacidades.

Tal como sugiere la teoría evolutiva, las rutinas organizativas suponen también una fuerza de inercia que tiende a mantener en el tiempo ese comportamiento empresarial y sus respuestas competitivas. A priori no existen rutinas buenas o malas, sino simplemente rutinas eficaces o ineficaces. La calidad de estos resultados dependerá de la oportunidad del comportamiento empresarial según las condiciones competitivas impuestas por el entorno. De este modo, una rutina organizativa que ha sido eficaz en el pasado puede dejar de serlo en un momento posterior en la medida que las condiciones sean distintas y demanden comportamientos diferentes. En este caso será preciso modificar tal rutina rompiendo la inercia que su ejercicio implica.

Todo ello pone nuevamente de manifiesto la complejidad del problema estratégico que una vez más exige un nuevo equilibrio entre eficiencia y flexibilidad (Grant, 1995:135) o, como dice Ventura (1996:24) desde su perspectiva dinámica de la estrategia citando a Mintzberg, “la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado en el tiempo entre estabilidad y cambio, o dicho en otros términos, de combinar la explotación de una orientación estratégica con la exploración de nuevas alternativas”.

La Teoría de los Recursos y Capacidades ofrece un marco conceptual desde el que poder entender el origen de la ventaja competitiva y los factores que influyen en su sostenimiento. En el planteamiento y desarrollo de esta teoría se pone de manifiesto el especial protagonismo que adquieren los llamados recursos intangibles de la empresa. Esta

relevancia teórica se ve reforzada por las conclusiones a las que han llegado distintos trabajos empíricos que han venido a reflejar que una característica de las organizaciones con éxito es el reconocimiento que conceden a los procesos de aprendizaje, el conocimiento tecnológico, la reputación o la lealtad del consumidor, es decir, a diversos “activos invisibles” (Itami y Roehl, 1987) que se constituyen como los factores determinantes de la ventaja competitiva de las empresas. De hecho un claro indicador de la importancia que se atribuye a los factores intangibles puede deducirse de la comparación entre el balance de situación de las empresas que cotizan en bolsa y el valor de mercado de sus acciones (Hall, 1992:136).

Para Vives (1990:18) “existen muchas vías para conseguir una posición competitiva, y el gran tamaño de la empresa puede ser o no necesario según la estrategia concreta adoptada y las características del sector de actividad. En contraste, la capacidad de innovación y de gestión de la empresa parecen condiciones necesarias para asegurar su competitividad”.

En este mismo sentido, Schmalensee (1990:61) indica que “el coste y la rentabilidad unitarios varían enormemente en cada industria, incluso entre plantas o empresas de escala similar”... “todo esto sugiere que las diferencias en la calidad de gestión pueden ser, a menudo, más importantes que las diferencias de escala como determinantes de la eficiencia productiva”.

Cuervo (1993:368) señala que las diferencias de beneficios se relacionan con las diferencias entre empresa que se derivan, no de factores cuantitativos como inversiones en bienes de equipo o dimensión, sino de los activos no observables y específicos en su mayoría intangibles como recursos, habilidades, rutinas organizativas y cultura.

Desde el punto de vista más macroeconómico, Salas (1996b) señala cómo un número creciente de evidencias empíricas vienen a demostrar que una parte importante del aumento de la riqueza de los países no puede atribuirse al crecimiento cuantitativo de los recursos primarios de capital y trabajo, sino que está directamente relacionado con los procesos de acumulación del capital tecnológico, capital humano, social, comercial y organizativo... “La observación sistemática de empresas que demuestran altas cotas de competitividad en sus respectivos mercados, revela que en buena parte esa competitividad

está basada en activos que denominamos intangibles o inmateriales” (p.18).

Nomen (1996:20) indica que el núcleo estratégico de toda empresa está situado en sus activos intangibles por dos motivos fundamentales: primero, porque el factor de diferenciación de los productos en el mercado no viene generada por la propiedad de activos tangibles, sino que es resultado de la percepción del consumidor de variables intangibles como reconocimiento de marca, percepción de calidad, etc. Segundo, porque, a diferencia de la propiedad de recursos tangibles, los intangibles constituyen en algún grado un factor de suspensión de la concurrencia al nacer en la propia empresa y estar limitado su uso a terceros.

Desde el punto de vista teórico, las características propias de los recursos intangibles hace que estos activos tengan una especial significación en el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Utilizando como referencia los aspectos que anteriormente se han establecido como criterios que determinan el potencial estratégico de los recursos, la valoración genérica de los activos intangibles merece las siguientes consideraciones:

- Se trata de recursos valiosos, como lo avalan las referencias que se acaban de señalar y otros trabajos empíricos referidos más adelante.

- La duración de los recursos intangibles puede ser en muchos casos superior a la de los recursos tangibles puesto que, así como los activos físicos se deprecian por razones de obsolescencia o por su simple uso, la utilización repetida y la experimentación de algunos recursos intangibles incrementa su nivel de dotación. Activos como la marca o la reputación, se consolidan con el tiempo.

- Su intangibilidad dificulta, e incluso en ocasiones impide, su adquisición en el mercado, por lo que tales recursos deben ser generados internamente por la propia empresa. Todo ello implica que se trata de recursos escasos y normalmente muy específicos de cada negocio lo que dificulta también, además de su comercialización, su sustituibilidad por otros recursos alternativos.

- Son difícilmente transaccionables por dos motivos: primero, porque se trata

de activos cuyos rendimientos se alcanzan a medio y largo plazo, por lo cual existe alta incertidumbre sobre tales resultados que dificulta la determinación de su precio en el momento de su transacción; segundo, porque su explotación se realiza por medio de su interrelación con otros recursos (Salas, 1996b:18-19).

- Esta dificultad en su movilidad propicia el sostenimiento de la ventaja competitiva generada que también queda asegurada por las dificultades de su imitación por medio de la reproducción interna. A la ambigüedad causal que se genera como consecuencia de las complejas relaciones que mantienen con otros recursos, se trata de recursos “socialmente complejos”, se une la característica de manifestar deseconomías en la compresión del tiempo necesario para su acumulación (López Sintas, 1996:32). Los recursos intangibles exigen un largo periodo de tiempo para su acumulación, periodo que muy difícilmente puede reducirse aunque se incremente el esfuerzo en su creación.

- La cuestión de su apropiabilidad es un aspecto que tiene en este caso un especial interés. Como indica Salas (1996b) el denominador común de los recursos intangibles es que se basan en la información, lo que supone que tienen el carácter de bienes públicos. Esta condición tiene interés en tanto que su utilización puede dar origen a economías de alcance si tales recursos se aplican a usos diferentes, puesto que ello no supondría una merma de su potencial productivo, pero como contrapartida pueden producirse externalidades, por ejemplo la publicidad de una empresa puede estimular la demanda genérica a favor de otros competidores, y problemas de apropiabilidad. Algunos intangibles, como es el caso de las patentes, pueden ser objeto de protección expresa, pero en otros casos, especialmente en el supuesto del capital humano, la apropiabilidad de sus contribuciones puede ser discutida, discrepancia que afectará a la distribución de las rentas generadas por esos recursos entre la empresa que los usa y sus propietarios (Peteraf, 1993). En este último supuesto el poder negociador de la empresa aumentará en la medida en que la eficacia de ese recurso intangible no dependa de sí mismo sino de su vinculación con otros recursos diferentes.

Por todo ello, si bien el concepto genérico de recursos constituye la fuente de los resultados de la empresa, son los recursos intangibles los que se convierten en factores de especial importancia en el éxito empresarial al reunir, en mejor medida que los recursos

tangibles, aquellos requisitos que permiten influir de una forma más determinante en la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva. Ahora bien, el asunto de interés desde un punto de vista práctico es conocer la realidad que permite sustentar esta supuesta vinculación entre factores empresariales y resultados.

### **2.2.1. EVIDENCIA EMPÍRICA.**

Los trabajos que se han propuesto analizar las vinculaciones existentes entre factores y resultados empresariales son numerosos. Una cuestión repetidamente estudiada es las consecuencias que pueden derivarse de una mayor dimensión de la empresa, aspecto considerado relevante desde la tradición de la Economía Industrial. ¿Cuál es la realidad de las ventajas obtenidas por el tamaño empresarial?. La valoración final de los numerosos estudios empíricos que han tratado de analizar esta sugestiva pregunta la podemos establecer, siguiendo los trabajos realizados por Jacquemin (1982) y por Maravall (1981), analizando tres tipos de resultados: el crecimiento, la investigación y la rentabilidad.

Por lo que se refiere a la vinculación entre tamaño y crecimiento, de los diferentes trabajos recogidos no se puede desprender ninguna relación clara al obtenerse conclusiones dispares. Unos estudios avalan el cumplimiento de la "ley del efecto proporcional"<sup>14</sup>, mientras que en otros se observa un crecimiento de las grandes empresas sistemáticamente superior a las de las más pequeñas y, finalmente, otros trabajos han constatado que, en un mismo intervalo temporal, las empresas modestas han crecido más rápidamente que las grandes. Ahora bien, la mayoría de los estudios sí encuentran una relación inversa y significativa entre el tamaño y la varianza del crecimiento (Jacquemin, 1982:263).

En el caso español, los estudios realizados también presentan resultados diferentes. Maravall (1981:158) indica que, a pesar de la falta de coincidencia en las conclusiones, de todos los trabajos realizados se desprende como elemento común la falta

---

<sup>14</sup> La llamada ley del efecto proporcional afirma que la variación del tamaño de una empresa durante un periodo determinado de tiempo es consecuencia de un proceso estocástico en el que ejercen su influencia un alto número de factores independientes entre sí, lo que significa mantener la inexistencia de relación entre tamaño y crecimiento (González, 1988:504).

de evidencia de que las grandes empresas crezcan más que las pequeñas por lo que, en este sentido, no parece justificarse una intervención pública que incentive los procesos de absorción y fusión.

Otro aspecto a considerar es el referente a la relación que pueda existir entre tamaño empresarial e investigación. Jacquemin (1982), recogiendo diversos estudios sobre empresas europeas, encuentra concordancia en una conclusión: las empresas de mayor dimensión no realizan el esfuerzo de investigación que en proporción les corresponde con relación a las empresas de menor tamaño y ni siquiera los resultados obtenidos en términos de invención les son más favorables. Esta realidad se explica por los efectos negativos de la burocratización de la investigación sobre la creatividad y por la ineficiencia interna que afecta a los laboratorios de gran dimensión.

En el mismo sentido, Vives (1990:33) indica que, a la vista de la evidencia empírica existente en la economía de los Estados Unidos sobre las relaciones entre tamaño y actividad de I+D, se puede desestimar la hipótesis de una mayor ventaja a favor de las grandes empresas, puesto que estas empresas no realizan un mayor esfuerzo relativo en I+D que las empresas pequeñas, existiendo además la evidencia empírica de que el número de patentes conseguidas por dólar gastado en I+D es superior para las empresas de menor tamaño.

Jarrell (1983), analizando la relación simultánea que existe en la industria farmacéutica entre tamaño de empresa y actividad inventiva medida por los *inputs* y *outputs* de I+D, encuentra que los incrementos en el tamaño de la empresa no se traducen en aumentos igualmente proporcionales en el número de nuevos productos, aunque sí “pueden ser importantes en el aumento del *output* de productos económicamente importantes” (1983: 23).

Maravall (1981:159), en su trabajo ya citado de recopilación de estudios realizados en el caso español, indica que "no es absurdo pensar que incrementos en la dimensión media empresarial puedan implicar aumentos en los gastos en I+D", aunque manifiesta también que los gastos en I+D es sólo un indicador entre otros posibles que también pueden utilizarse para medir el esfuerzo de las empresas en desarrollarse tecnológicamente y que, en cualquier caso, esta variable no informa del éxito que

finalmente puedan tener los proyectos de investigación emprendidos.

En un trabajo más reciente se concluye para el caso del sector industrial español la desventaja de las pequeñas empresas para acometer actividades de I+D pero también se constata que una vez iniciadas estas actividades, la intensidad investigadora es mayor en las pequeñas que en las grandes empresas. Con respecto a los resultados obtenidos, se observa que las mayores empresas son más efectivas en términos de patentes e innovaciones, mientras que los resultados de las pequeñas empresas se dedican a mejoras técnicas menores como las que se amparan legalmente bajo la figura de los modelos de utilidad (Segura, 1993:135).

La tercera hipótesis teórica planteada con respecto al tamaño propone una relación positiva entre esta variable empresarial y la rentabilidad.

Sin embargo, los resultados empíricos obtenidos indican que tal vinculación dista mucho de manifestarse en la realidad. Algunos estudios realizados sobre empresas europeas y norteamericanas muestran incluso que la dimensión afecta negativamente a la rentabilidad. Para Jacquemin (1982: 257), esto puede ser debido a que "a partir de cierta talla, las eventuales economías de escala resultan más que compensadas por las ineficiencias internas que afectan a las grandes firmas" que relaciona con las dificultades crecientes de control, coordinación, costes de información y costes laborales por absentismos, huelgas, alienación de los empleados, etc. Sí se observa en tales trabajos, no obstante, una relación negativa y significativa entre tamaño y variación de beneficio, debido en general a las mayores posibilidades de diversificación de la gran empresa. Por su parte, Dean, Brown y Bamford (1998) concluyen que las pequeñas empresas poseen recursos que les permiten superar algunas barreras y explotar las oportunidades de la industria de mejor modo que las grandes empresas.

Por lo que se refiere al caso español las conclusiones que pueden obtenerse proporcionan unos resultados similares. Maravall (1981:155-156) a la vista de cinco trabajos realizados sobre este tema entre los años 1975 y 1980, concluye que "no existe en absoluto una evidencia clara de una relación entre rentabilidad y tamaño" y que "no existe tampoco una evidencia clara de que la dispersión o variabilidad de los beneficios decrezca a medida que nos desplazamos hacia clases superiores de tamaño". Escorsa y Herrero

(1983:50) indican que, en el caso de la industria española, no se puede establecer ninguna correlación entre economías de escala y rentabilidad.

Para Berges y Soria (1987) la variable que mejor explica la rentabilidad empresarial es el endeudamiento de las empresas, teniendo el tamaño empresarial un poder explicativo muy reducido. Lafuente y Yagüe (1989) comparan las diferencias entre los resultados obtenidos por la PYME y la gran empresa españolas concluyendo, entre otros aspectos, que a lo largo del periodo estudiado, "las PYMES mantienen un margen de beneficios superior al de la media industrial y, en consecuencia, superior al de las grandes empresas" (p.180). Por su parte, Huergo (1992), analizando datos de unas mil empresas manufactureras españolas entre los años 1982 y 1988, encuentra que la rentabilidad, tanto económica como financiera, es mayor en las PYMES que en las empresas grandes, y que la relación entre las variaciones de rentabilidad y el tamaño empresarial tuvo durante ese periodo un signo positivo.

La pretendida relación entre tamaño y beneficios de la empresa no puede establecerse únicamente en términos de mayor o menor eficiencia. Independientemente de la vinculación existente entre dimensión y economías de escala, la consecución de mayores beneficios puede derivarse también de una superior capacidad de la empresa para mantener los precios de los productos por encima de su nivel de costes. En este supuesto, unos mayores beneficios serían resultado, no sólo de unos costes inferiores de funcionamiento, sino de un poder de mercado de las empresas, o también, del aprovechamiento de su mayor capacidad de negociación para la obtención de descuentos en la adquisición de los *inputs* (Vives, 1990).

En cualquier caso, la existencia de poder de mercado no se deriva automáticamente de un mayor tamaño empresarial y ni siquiera de su dimensión con relación a la demanda total, sino que depende también del grado de dispersión existente entre los tamaños del resto de empresas participantes en ese mercado. Es decir, la posición competitiva de una empresa no puede determinarse sólo por su cuota de mercado, sino que hay que tener en cuenta el nivel de competencia existente en el conjunto de la industria y también la competencia potencial: el mantenimiento a largo plazo de una situación de poder de mercado depende también del grado con el que las empresas estén protegidas

contra la posibilidad de imitación o de entrada de otras nuevas (Schmalensee, 1990).

Jacobsen (1988) recoge diversos estudios que han tratado de relacionar las diferencias de rentabilidad entre empresas y su persistencia en el tiempo con distintos factores tangibles tales como la cuota de mercado, el nivel de concentración industrial o el grado de integración vertical. La réplica de este tipo de estudios, incluyendo el efecto de los recursos intangibles, ha venido a demostrar que el potencial explicativo de los recursos tangibles es muy reducida (López Sintas, 1996), lo cual justifica el interés que desde hace algún tiempo se viene manifestando para tratar de identificar la relevancia de los recursos intangibles de la empresa como factores determinantes o condicionantes de sus resultados.

Griliches (1981) analiza la posible vinculación que pudiera existir entre el valor de mercado de la empresa y su capital intangible o “stock de conocimiento”, estimado por los gastos históricos realizados en I+D y el número de patentes solicitadas, y observa una relación significativa y positiva.

Odagiri (1983) estudia las relaciones entre los gastos en I+D, los pagos por derechos de patente y los resultados de la empresa, medidos en este caso a través de las tasas de crecimiento de las ventas, tratando de revalidar trabajos anteriores que establecían una relación positiva. Aplicado el trabajo empírico a un muestra de grandes empresas de distintos sectores de la manufactura japonesas, Odagiri encuentra una vinculación entre gastos en I+D sobre ventas y crecimiento que difiere de acuerdo con el nivel de esfuerzo realizado por las empresas: distinguiendo entre empresas innovadoras y no innovadoras, según que su intensidad de investigación esté por encima o por debajo de la media, confirma un efecto positivo entre investigación y crecimiento solamente en el caso de las empresas que han realizado un mayor esfuerzo acumulado en investigación. Concluye por además la mayor relevancia del efecto empresa frente al efecto industria.

En el mismo sentido Pakes (1985) estudia las relaciones dinámicas entre el número de solicitudes de patente realizadas (como indicador del éxito en la actividad investigadora), los gastos en I+D (estimador de la inversión en esa actividad) y el valor de mercado de la empresa. Los resultados de su trabajo le permiten afirmar que “los cambios inesperados en patentes e I+D están asociados con cambios en el valor de mercado de las empresas” (1985:406).

Una confirmación de que la inversión en tecnología es un factor estratégico en el establecimiento de ventaja competitiva se deduce del trabajo de Franko (1989) quien, analizando los principales cambios ocurridos en la distribución de cuotas de mercado mundial de empresas líderes americanas, europeas y japonesas de un amplio número de industrias entre los años 1960-86, encuentra que un determinante principal, “quizás el principal” (p.470), en las tasas de crecimiento global de la empresa, y por consiguiente del aumento o disminución de esa cuota de mercado, es la intensidad de la actividad en I+D de la empresa.

Por su parte Woolridge y Snow (1990) examinan la reacción del mercado de valores a los anuncios públicos de las compañías sobre decisiones de inversión estratégicas, confirmando la hipótesis de una respuesta positiva del mercado a lo que éste interpreta como expectativas de mejora de la riqueza de los accionistas como consecuencia de la publicidad de decisiones adoptadas en materia de investigación y desarrollo. En el mismo sentido, pero utilizando una diferente medición de los resultados a través de la  $q$  de Tobin, Szewczyk y Tsetsekos (1996) examinan la respuesta del mercado a los anuncios de incrementos en los gastos de I+D encontrando igualmente una relación significativa y positiva.

Capon, Farley y Hoenig (1990) realizan una revisión de 320 artículos publicados que estudian relaciones entre diversos factores medioambientales, estratégicos y organizativos, con el resultado financiero de la empresa. Como conclusiones generales del meta-análisis realizado, se apoya la existencia de una relación positiva entre las variables concentración industrial y cuota de mercado, con respecto a los resultados de la empresa, mientras que también se constata la no existencia de relación entre el tamaño de la empresa o del negocio y los resultados financieros. Por lo que se refiere a factores estratégicos, se concluye que los gastos en I+D tienen una especialmente fuerte relación sobre el incremento de la rentabilidad, siendo también relevante la influencia de la intensidad publicitaria. Igualmente se puede identificar una relación positiva con el resultado de diferentes variables tales como un menor nivel de endeudamiento, una mayor calidad del producto, el grado de utilización de la capacidad y el nivel de integración vertical. Sin embargo, otras variables como el precio relativo, el gasto en comercialización o el tipo de control de la propiedad tienen una pequeña relación con el resultado

financiero. Finalmente, se señala el escaso número de estudios realizados sobre temas de organización, lo que impide poder establecer vinculaciones con el resultado de los negocios y de la empresa a partir de estas variables explicativas potencialmente relevantes.

Por el contrario, Erickson y Jacobson (1992) encuentran una sustancialmente menor reacción del rendimiento contable y del mercado de valores a los gastos realizados por la empresa en publicidad e I+D de lo que indican investigaciones precedentes. Erickson y Jacobson parten de la paradoja que surge cuando, por un lado, trabajos anteriores afirman una relevante respuesta positiva a la realización de estos gastos, mientras que, por otro lado, los recursos dedicados a publicidad e I+D no aumentan en esa misma proporción. Estos autores concluyen que tales gastos no incrementan el valor de mercado de la empresa en mayor medida que otros tipos de gastos o inversiones, y que la ventaja comparativa que pueda obtenerse depende de forma crucial de la naturaleza específica del gasto y de la existencia de barreras a la imitación por otros competidores.

Por su parte, Chauvin y Hirschey (1993) consideran que “los gastos en publicidad y en investigación y desarrollo tienen una importante, positiva y consistente influencia sobre el valor de mercado de la empresa, pudiendo ser vistos como una forma de inversión en activos intangibles que tiene distintos grados de relevancia según los diferentes sectores económicos”. Identifican que la intensidad de estos dos tipos de gasto varía por sectores dado que, mientras la actividad investigadora está más concentrada en el sector de manufactura, los gastos en publicidad están más ampliamente dispersados entre todas las industrias. En cualquier caso, constatan que el tamaño de la empresa determina la eficacia de estos gastos de manera que el valor de mercado crece en mayor medida en las grandes empresas, si bien en las empresas especializadas de menor dimensión también pueden ser altamente efectivos.

White y Miles (1996) analizan una forma concreta de incrementar el *stock* de activos intangibles de la organización, como es la realización de gastos de publicidad desde la perspectiva de que tal actividad debe contemplarse, no como un gasto correspondiente a un determinado ejercicio, sino desde el punto de vista del presupuesto de capital, es decir, como una inversión generadora de efectos multiperiodo que afectan a futuros *cash-flows* y valores de mercado de la empresa.

Analizando la industria farmacéutica, Henderson y Cockburn (1994) encuentran que la actividad en investigación y desarrollo constituye una importante fuente de ventaja competitiva. Por su parte, Yeoh y Roth (1999) afirman que los gastos en I+D y en la fuerza de ventas ejercen un efecto, directo en el primer caso e indirecto en el segundo, en el sostenimiento de la ventaja competitiva, si bien la falta de datos les impide comprobar que tal superioridad conduzca a un rendimiento superior de la empresa.

Mauri y Michaels (1998), aun encontrando una mayor relevancia del efecto empresa que del efecto sector sobre los resultados de las empresas, deducen que las empresas de una misma industria tienden a desarrollar estrategias homogéneas en términos de aspectos determinantes como los recursos comerciales y tecnológicos. Sus conclusiones, que apoyan distintas aportaciones sugeridas desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos, sugieren la necesidad de estudiar las estrategias clave en la industria con reducidos niveles de agregación para poder entender las fuentes de la ventaja competitiva.

Por su parte, Brush y Artz (1999) constatan la relevancia de los recursos y capacidades de la empresa como conductores de la ventaja competitiva, pero incorporan un planteamiento contingente tratando de averiguar cuáles son los factores de contexto que pueden hacer que unos mismos recursos sean valiosos en unas situaciones y no en otras. Para estos autores, los criterios generales para la valoración del potencial que tienen los recursos para conferir un ventaja competitiva relevante tienen como limitación el no ser unos criterios que contemplen el entorno. En el supuesto concreto de la medicina veterinaria, que es el sector que analizan, encuentran, por ejemplo, que el valor de los recursos y capacidades de la empresa depende de la información asimétrica existente en cada caso en las relaciones clientes-proveedor.

### **2.3. MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO.**

Como ha quedado de manifiesto en este capítulo, a lo largo del tiempo se han venido sucediendo distintas corrientes de pensamiento que han tratado de entender la organización de la actividad económica y, de forma más específica, comprender el comportamiento de las empresas, bien aportando una visión de conjunto desde el estudio de su fundamentación económica, o bien interesándose sobre su configuración y funcionamiento, destacando aquellos aspectos considerados especialmente relevantes. Las diferentes proposiciones, en algunos casos incluso contradictorias, han venido a aportar distintas aproximaciones a la compleja realidad que significa la empresa, poniendo de manifiesto la dificultad existente para establecer un modelo único con el cual poder reproducir fielmente las vinculaciones existentes entre su conformación, actividad y rendimiento.

Con el concepto de modelo se hace referencia al conjunto de variables y de relaciones que tratan de reproducir una determinada realidad que se pretende conocer. Por definición, un modelo es una representación simplificada y esquemática de esa realidad, por lo que para su construcción se deberá seleccionar un número necesariamente limitado de variables suficientemente representativas de forma que, junto con las vinculaciones propuestas, se consiga expresar eficazmente la estructura latente del objeto de estudio.

A partir de los fundamentos teóricos que han sido enunciados, en este apartado se procede a estructurar el problema planteado en la presente investigación, identificando aquellos elementos más significativos y proponiendo el sistema de interdependencias que los relaciona.

El objetivo de este trabajo es intentar establecer cuáles son aquellos factores empresariales que mejor explican los resultados de la empresa y, de manera concreta, en qué grado tales factores son determinantes de un mayor rendimiento en el caso de las empresas pertenecientes a la DOC Rioja.

Como ya ha quedado reflejado, el problema de la determinación de las causas de la eficiencia empresarial es efectivamente una cuestión compleja y controvertida. Para

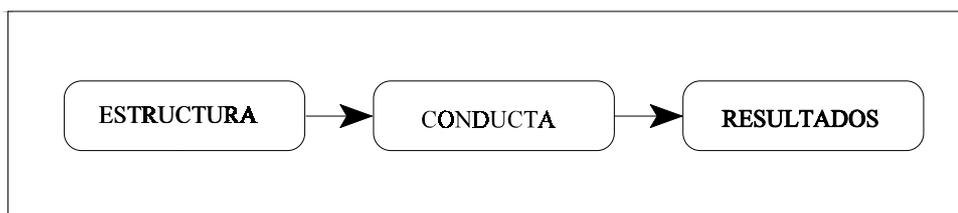
comprender en toda su extensión la capacidad competitiva de la empresa es preciso considerar tanto factores externos a la misma, como también factores puramente empresariales.

Dentro del conjunto de variables exógenas que pueden afectar a los resultados de la empresa se pueden distinguir los condicionantes que se relacionan con los factores macroeconómicos, de aquellos otros que constituyen el entorno más específico de cada empresa en particular y que se expresan en la estructura económica del sector o industria en el que se encuadra su actividad.

Si se considera que las variables macroeconómicas constituyen el marco económico general de actuación de todos los agentes presentes en una misma realidad, tales variables pueden influir de diferente modo sobre la capacidad competitiva de las empresas pertenecientes a distintos espacios económicos o países. Ahora bien, dentro de un contexto nacional dado, este conjunto de factores no pueden contemplarse como un criterio discriminante de los resultados obtenidos por los agentes pertenecientes a ese mismo ámbito general.

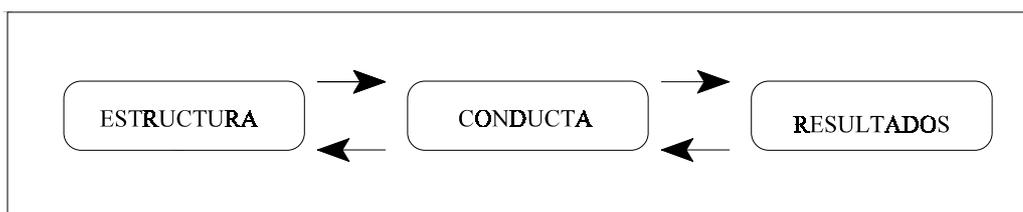
La referencia de entorno más significativa está constituida por el sector industrial. Desde la perspectiva de la Economía Industrial tradicional, las características estructurales de los mercados determinan la actuación de las empresas, cuyo comportamiento se ve limitado a una adaptación pasiva a las condiciones del entorno. En consecuencia, los resultados empresariales alcanzados pueden explicarse a partir de variables externas de carácter estructural (figura 2.3).

**Figura 2.3: Paradigma de la Economía Industrial**



La llamada Nueva Economía Industrial reconsidera la unidireccional relación de causalidad existente según el paradigma estructura-conducta-resultados, para incluir en ese modelo inicial el reconocimiento de que las empresas, a la vista de los resultados obtenidos, pueden modificar su conducta. A su vez, este nuevo comportamiento estratégico, materializado en las diferentes decisiones adoptadas sobre cualquier aspecto de gestión en términos de política de producto, actividades en investigación y desarrollo, mayor nivel de integración vertical, etc., pueden alterar las condiciones de partida. La empresa trata de adaptarse a la situación del mercado, pero ya no lo hace de un modo meramente pasivo sino que, con su intervención, contribuye a transformar las dimensiones estructurales (Penrose, 1962:47-48; Jacquemin, 1989:6) (Figura 2.4).

**Figura 2.4: Perspectiva de la Nueva Economía Industrial**



En el planteamiento que subyace bajo esta concepción y en su proyección en la perspectiva más estratégica que incorpora el trabajo de Porter (1982), la empresa sigue manteniéndose en una posición de respuesta a los estímulos externos. A la vista de las oportunidades que expresa el entorno, la empresa reacciona adoptando aquella solución estratégica en términos de producto-mercado, a través de la identificación de aquel mercado con suficiente atractivo hacia el que debería orientar su actividad. Son, en definitiva, los requerimientos del exterior los motores del comportamiento de los agentes, resaltándose la importancia que adquiere la fase de análisis externo como etapa previa al diseño del plan estratégico que se va a adoptar. Con la solución adoptada por la empresa se da por resuelto el problema estratégico, considerándose que siempre se pueden adoptar las medidas necesarias para la puesta en práctica con éxito del plan estratégico acordado (Ballarín, 1996).

Por otro lado, desde diferentes puntos de vista se ha venido poniendo de manifiesto la importancia de los distintos aspectos de la empresa como factores condicionantes de su comportamiento. El desarrollo en los últimos años de la Teoría de Recursos y Capacidades, recogiendo el interés de otras aportaciones anteriores por destacar el protagonismo de las variables internas de la empresa, ha propiciado un marco conceptual que de forma consistente permite entender el proceso de construcción de la conducta estratégica conducente al logro de una ventaja competitiva duradera que posibilite unos mejores resultados. La pregunta relevante ya no es qué mercado tiene un mayor atractivo o dónde están las mejores oportunidades de negocio, sino qué sabemos hacer de forma eficaz y de qué modo podemos emplear rentablemente ese potencial (Teece, Pisano y Shuen, 1990)<sup>15</sup>. Con este planteamiento adquiere una especial relevancia la labor de auditoría interna de la empresa como primera tarea estratégica que aspira a determinar el conjunto de factores y fortalezas competitivas de que dispone y sobre las cuales se puede establecer con mayores posibilidades de éxito una superioridad competitiva generadora de mayores rentas empresariales. La configuración de la empresa es una dimensión clave para el diseño de su proyecto estratégico y para su posterior implantación.

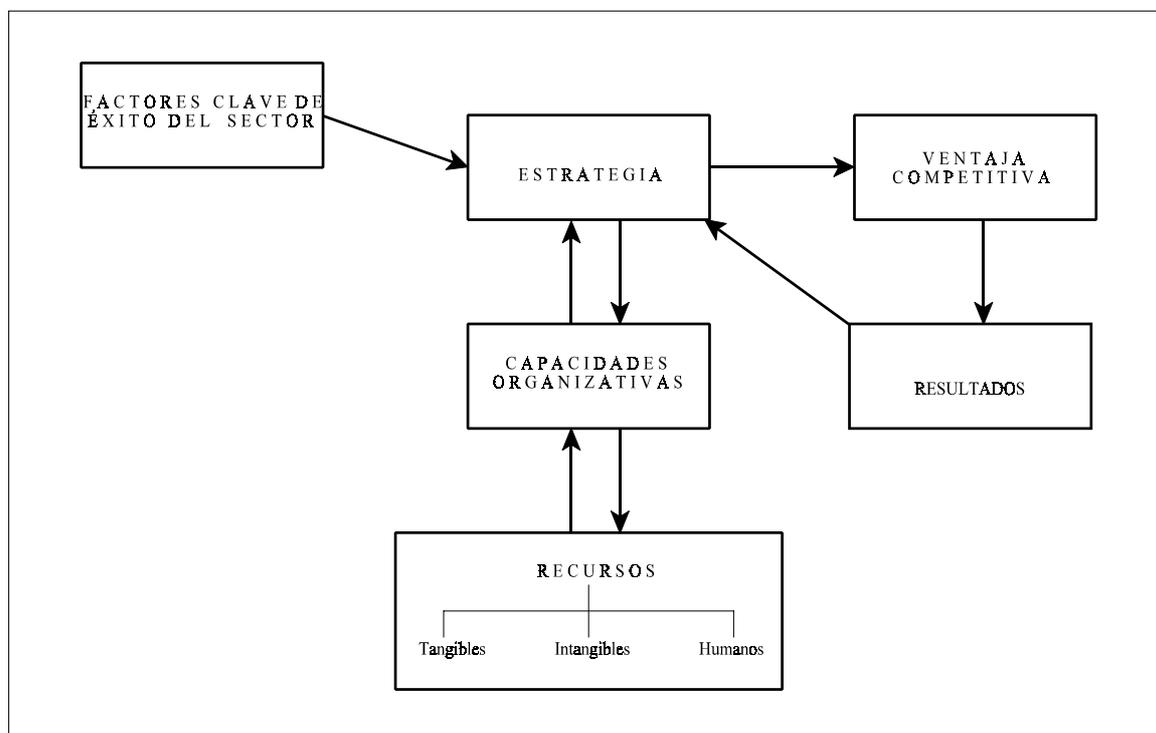
Desde la Teoría de Recursos y Capacidades se considera que la empresa dispone de una serie de recursos, más amplios que los contenidos en la relación de activos que figuran en los estados contables, que constituyen el fundamento sobre el que se puede establecer su ventaja competitiva. Los recursos tangibles y de modo especial los intangibles, así como las capacidades organizativas que haya desarrollado la empresa para un mejor aprovechamiento de los mismos a través de su utilización coordinada, determinan lo que la empresa es y aquello que le permite distinguirse de los restantes competidores, estableciendo las bases para formulación e implantación de su proyecto estratégico (figura 2.5).

---

<sup>15</sup> Montgomery y Wernerfelt (1988) confirman su hipótesis de que las empresas que se diversifican para aprovechar la tenencia de factores con capacidad excedentaria, obtienen mayores rentas cuando adoptan diversificaciones de menor amplitud, porque ello permite el aprovechamiento de factores más específicos, y/o el mantenimiento de su valor estratégico al aplicarse a mercados más similares. Otros trabajos posteriores como Montgomery y Hariharan (1991), Chatterjee y Wernerfelt (1991) o Markides y Williamson (1996) avalan igualmente la existencia de estrechas vinculaciones entre los modelos de diversificación adoptados por la empresa y sus dotaciones de recursos.

Para Grant (1996:155) las fuentes para la consecución de un beneficio superior son de dos tipos, la presencia en un sector atractivo y el logro de una ventaja competitiva sobre sus rivales. El análisis sectorial ha hecho hincapié en la existencia de condiciones estructurales del sector como el principal fundamento de unos resultados superiores pero, al final, estas variables exógenas están conectadas con los recursos de la empresa y así, por ejemplo, la existencia de barreras de entrada se basa en las economías de escala o imagen de marca, etc., que poseen las empresas ya instaladas y de las que carecen los posibles entrantes.

**Figura 2.5: Recursos y ventaja competitiva.**



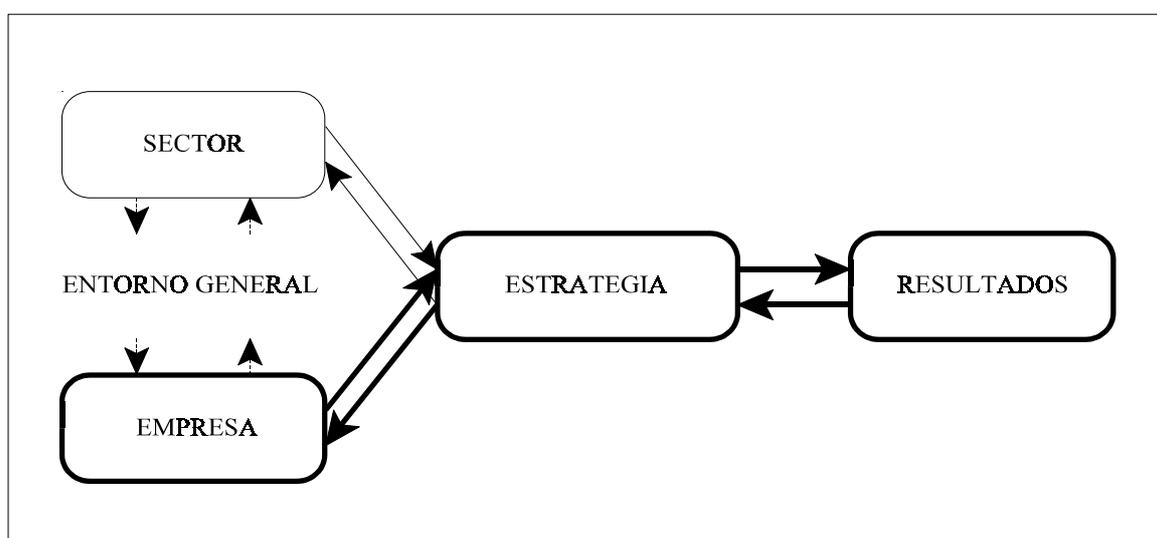
Fuente: adaptado de Grant (1996).

En consecuencia, los planteamientos propuestos desde la Economía Industrial y la Teoría de Recursos y Capacidades, no deben entenderse como contradictorios sino que pueden contemplarse como complementarios (Henderson y Cockburn, 1994:63). Como indica Fernández Rodríguez (1993:179), “la consideración de la organización interna no cuestiona el planteamiento típicamente económico que impregnó el análisis de

la competitividad empresarial predominante durante la década pasada. Tan sólo lo completa al llamar la atención sobre la dotación de recursos de la empresa y la forma en que ésta los utiliza”.

Por lo tanto, en un ánimo integrador de ambas perspectivas, puede considerarse que los factores que conforman el perfil específico de la empresa, junto con aquellos que configuran la estructura del sector en el que ésta opera, constituyen las referencias básicas a partir de las cuales la empresa establece su plan estratégico. El problema de la estrategia tiene que ver con el ajuste de la empresa a las oportunidades del entorno (Grant, 1996; Porter, 1982). Como consecuencia de la aplicación del plan, se obtendrán unos determinados resultados que se incorporan al proyecto estratégico y que serán tomados por la empresa como referencia para reajustar su comportamiento a través de la adopción de decisiones que pueden afectar tanto a su constitución interna, en la dotación y aprovechamiento de los recursos disponibles, como también a la modificación de las variables estructurales del sector. En este mismo sentido, Henderson y Mitchell (1997) consideran que existen recíprocas relaciones entre el entorno y la empresa: ambos configuran la estrategia y el resultado y, a la vez, las interacciones entre estrategia y resultado conforman las capacidades organizativas de la empresa y su ambiente competitivo (figura 2.6).

**Figura 2.6:** Modelo general.



Fuente: elaboración propia

En el presente trabajo, la limitación del ámbito de estudio a las empresas instaladas en un mismo sector productivo, nos permite poder ignorar los condicionantes de carácter macroeconómico y las referencias estrictamente sectoriales, para centrarnos exclusivamente en aquellas variables con un contenido más empresarial. De esta manera, descontado el efecto de los factores que conforman el entorno empresarial genérico y específico, podremos identificar con mayor claridad cuál es el poder explicativo de los factores intraempresariales, intentando determinar su grado de influencia sobre los resultados obtenidos por las empresas de un mismo marco económico global y condicionadas de igual modo por su pertenencia a una misma estructura de mercado .

La relación entre factores empresariales, conducta y resultados es una relación dinámica<sup>16</sup> que actúa, como ya se ha indicado, en una doble dirección. Por un lado, el conjunto de recursos y capacidades de que dispone la empresa determina sus posibilidades de actuación y, por otro lado, a través de la práctica de estas conductas y en función de la experiencia incorporada, se interviene en la adquisición o generación de nuevos recursos y capacidades, pudiéndose contemplar por tanto tales recursos en una doble condición de elementos productivos o *inputs* y también de *outputs* generados mediante un proceso de acumulación temporal (Ventura, 1996:19; Itami y Roehl, 1987:13). A su vez, la actuación estratégica producirá unos resultados en términos de crecimiento y generación de excedentes que vienen a realimentar todo el proceso de elección estratégica y reproducción de recursos.

Ahora bien, la eficacia de estos recursos empresariales depende a su vez de las variables externas que caractericen el entorno de tal forma que se pueda alcanzar lo que Itami y Roehl (1987) denominan “ajuste estratégico dinámico” a través del cual se produce una armonización en el tiempo entre los factores que son externos a la empresa y los factores internos y el contenido de la estrategia.

En este sentido, el medioambiente define los mercados de factores que la empresa utiliza así como la información necesaria para sus elecciones estratégicas y los

---

<sup>16</sup> Porter (1991b:97) indica que “La estrategia es el acto de alineamiento de la empresa y su medioambiente. Este medioambiente, así como las capacidades propias de las empresas, son cambiantes. Por lo tanto, el deber de la empresa es mantener un balance dinámico, no estático”.

incentivos para acumular e innovar recursos y capacidades, de tal manera que “la ventaja competitiva puede residir tanto en el medioambiente como en una empresa particular” (Porter, 1991b:110).

Esta interacción tiene lugar a lo largo del tiempo y el conocimiento de las complejas relaciones existentes exigiría un estudio de carácter longitudinal en el que se identificase caso por caso la dinámica existente entre los diversos elementos del modelo, tratamiento que excede los objetivos de este trabajo.

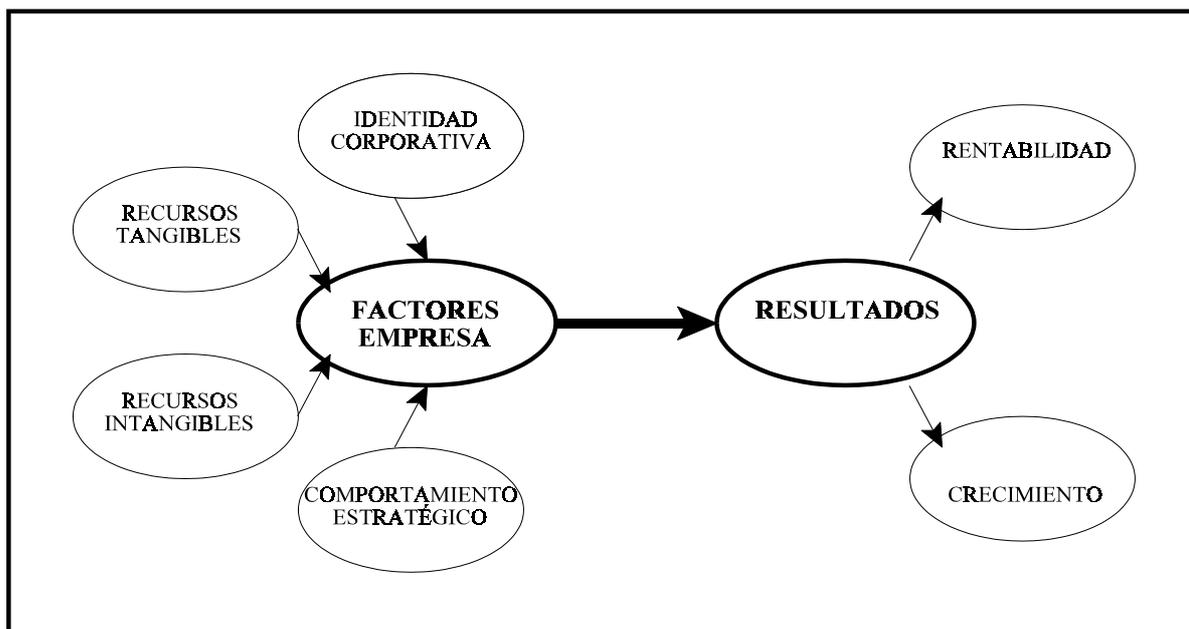
La investigación propuesta adopta una perspectiva transversal que incide en la búsqueda de las vinculaciones que puedan existir entre los diversos recursos disponibles por la empresa en un momento determinado en el tiempo, y que son aplicados según un proyecto estratégico en unas condiciones de entorno dadas en ese espacio temporal, con los resultados que se están alcanzando. Estos recursos y los comportamientos actuales son consecuencia de decisiones adoptadas con anterioridad, siendo perfectamente posible que, admitida la dimensión temporal en la que actúa el modelo más general, la traducción en resultados de algunos de estos factores sólo pueda ser percibida y valorada en momentos posteriores.

En cualquier caso, es evidente que las conclusiones que puedan obtenerse siempre estarán mediatizadas por las características de la actividad de las empresas que constituyen la población objeto del trabajo (Schoemaker, 1992:76). La posible combinación resultante de factores de éxito puede ser válida para estas empresas dentro de su contexto productivo y competitivo, pero puede carecer de relevancia como fórmula general que garantice buenos resultados a otras empresas dedicadas a diversas actividades de negocio. Diferentes sectores establecen distintas oportunidades competitivas y, en consecuencia, las estrategias de éxito varían de una industria a otra (Gibert y Strebel, 1990:82).

La concreción del modelo a contrastar exige, en primer lugar, identificar los factores que, a la vista de fundamentos conceptuales, son relevantes como variables potencialmente explicativas del éxito empresarial y, en segundo lugar, establecer el significado del término éxito y su formulación específica.

Tras la revisión de algunas de las propuestas teóricas más significativas, los factores de empresa explicativos seleccionados, y cuya justificación y medición se desarrolla en el capítulo siguiente, han sido agrupados en cuatro apartados (figura 2.7).

**Figura 2.7:** Modelo de análisis



Fuente: elaboración propia.

Tres de ellos, *identidad corporativa*, *recursos tangibles* y *recursos intangibles*, tratan de recoger las variables que mejor expresan los atributos de la empresa, así como el conjunto de recursos productivos de que dispone y sobre los cuales puede fundamentar su proyecto estratégico.

Dentro del concepto de *identidad corporativa* se reúnen algunas variables que configuran la personalidad de la empresa y que se consideran relevantes para la comprensión de su comportamiento desde algunas perspectivas que, como la Teoría Evolucionista o la Teoría Ecológica, llaman la atención sobre la edad de la empresa como un aspecto que determina su capacidad de ajuste a las condiciones medioambientales y por lo tanto de éxito en su actuación; por su parte, la Teoría de los Derechos de Propiedad y la Teoría de la Agencia establecen su discusión en torno a las repercusiones que sobre la

eficiencia empresarial puede tener la configuración organizativa y la asignación de las tareas de dirección, ejecución y supervisión.

La inclusión de los *recursos tangibles* e *intangibles* como factores potencialmente condicionantes del resultado empresarial, está justificada, independientemente del interés que sobre el tamaño de las empresas se ha manifestado desde la Economía Industrial, por el nuevo marco conceptual aportado por la Teoría de Recursos y Capacidades. Desde este enfoque se propone una distinción básica entre ambos tipos de recursos, separando aquellos de carácter material, como la capacidad productiva instalada, su grado de aprovechamiento o la fortaleza financiera, de aquellos otros de naturaleza inmaterial como es el caso del capital humano, o las habilidades tecnológicas y comerciales.

Por otro lado, la categoría de *comportamiento estratégico* agrupa a aquellas variables internas de la empresa que tienen un mayor carácter conductual al sintetizar la orientación estratégica adoptada y que puede visualizarse a través de distintos aspectos que configuran la empresa y su planteamiento de negocio. El grado de integración de las actividades productivas, la amplitud y diversidad de sus mercados y productos, y la posición competitiva relativa, son las dimensiones que mejor pueden caracterizar el comportamiento estratégico practicado por la empresa.

Finalmente, la valoración del éxito obtenido por la empresa dependerá de los criterios empleados para la medición de los *resultados* alcanzados. Como se discute más adelante, la valoración de la calidad del rendimiento empresarial es una cuestión igualmente controvertida sobre la que pueden formularse diferentes planteamientos. En este caso, se ha tratado de establecer una medición objetiva de los resultados a través de la utilización de distintos criterios que se pueden agrupar en dos apartados: por un lado, indicadores relacionados con la rentabilidad de la empresa y, por otro lado, indicadores que no están basados en criterios de rentabilidad como es el caso del crecimiento en el volumen de negocio.

## **CAPITULO 3**

### **VARIABLES DEL MODELO: JUSTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y MEDIDA.**

Una vez presentado el modelo general a analizar, en el presente capítulo se va a proceder a desarrollar el contenido de los distintos grupos de variables inicialmente contemplados, determinando y describiendo aquellas magnitudes que se proponen como indicadores de los factores empresariales potencialmente explicativos del éxito de la empresa, así como de los resultados concretos a explicar como reflejo del rendimiento alcanzado.

Para cada una de las variables seleccionadas se presenta una breve referencia de aquellos elementos conceptuales que permiten justificar su consideración como variable relevante en el modelo planteado y se proponen criterios de medición específicos teniendo en cuenta, además del significado teórico de cada magnitud, su adecuación al contexto de la población objeto de este estudio.

El capítulo se divide en dos apartados, en el primero se analizan los cuatro grupos de variables explicativas y en el segundo las variables de resultados.

### **3.1. VARIABLES EXPLICATIVAS.**

Se comenzará en primer lugar, por la revisión de las variables que sintetizan la identidad corporativa de cada empresa como son las referidas a su antigüedad y a la estructura de su propiedad. Seguidamente se contemplan aquellos aspectos que permiten dimensionar el potencial estratégico de cada empresa y que se concretan en el conjunto de recursos que la misma tiene disponibles, distinguiendo entre los denominados recursos tangibles y los intangibles: dentro de los primeros se hace una doble distinción entre recursos físicos y financieros; a su vez, los recursos intangibles se desagregan para su estudio independiente en las categorías de recursos humanos, tecnológicos y comerciales. Por último, se recogen aquellas dimensiones que mejor caracterizan el comportamiento seguido por las bodegas adscritas al sector de la DOC Rioja, referidas al ámbito con el que han delimitado su negocio, el tipo de ventaja competitiva en el que basan su estrategia y el grado de integración vertical que han adoptado.

#### **3.1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA.**

El concepto de identidad corporativa o identidad organizativa tiene que ver con aquel conjunto de variables que contribuyen a definir la personalidad de la empresa, el “estado civil” de la organización. Estos aspectos, además de otros expresivos del medio ambiente o entorno empresarial, han venido mereciendo una diferente atención desde la óptica contingente del pensamiento organizativo, interesada en identificar cuáles son aquellos parámetros más relevantes en el funcionamiento de una entidad y en tratar de averiguar la naturaleza de la relación existente entre distintas dimensiones de su constitución organizativa y la eficacia obtenida. Las respuestas a estas cuestiones difieren según quienes sean los responsables empresariales preguntados y los resultados de los estudios empíricos realizados no vienen proporcionando una explicación única (Kalika, 1985:93 y 103).

Las dimensiones que definen la identidad corporativa de una empresa pueden tener un carácter muy diverso y vienen siendo clasificadas en dos grupos diferentes de

variables (De la Fuente y otros, 1997:319): por un lado, están las variables llamadas demográficas, que incluyen aspectos tales como la edad de la entidad, su nacionalidad de origen o su tamaño; y, por otro lado, las variables de propiedad o de dirección (Kalika, 1985) que incluyen cuestiones que tienen que ver con la forma jurídica de la empresa, la estructura de la propiedad, el carácter familiar en la gestión, e incluso la edad de sus directivos o su nivel de formación.

En este caso, para la caracterización de la identidad corporativa utilizaremos aquellas variables más expresivas como la antigüedad de la entidad, la composición y tipología de su accionariado y la forma jurídica adoptada, dejando para su consideración en apartados posteriores las variables referentes al tamaño o el nivel de formación de su personal.

#### **3.1.1.1. Antigüedad.**

La antigüedad de la entidad es una variable relevante y constituye uno de los factores de contingencia que afectan a la configuración de la estructura organizativa adoptada por una empresa (Mintzberg, 1993:266). En contestación a la pregunta de cuál es, si es que existe, la relación entre diseño organizativo y edad de la institución, se ha llegado a formular un modelo del “ciclo de vida organizativo” en el que se reconoce una sucesión de etapas en la vida de las organizaciones a las que están asociadas distintas estructuras organizativas caracterizadas por diferentes respuestas en términos de grado de especialización de las tareas, nivel de formalización del comportamiento, centralización-descentralización de la estructura o tipo de coordinación dominante (De la Fuente y otros, 1997:320-325). Por otro lado, la edad de la empresa está vinculada con el desarrollo de la organización, constituyendo una variable básica de referencia en los estudios interesados por la evolución y cambio organizativo, así como por el análisis de la mortandad de las organizaciones.

Desde hace algún tiempo se ha manifestado una cierta preocupación por cuestiones relacionadas con el estudio de los procesos temporales en el desarrollo organizativo, la identificación de sus factores explicativos, o la determinación del grado de

autonomía de la institución frente a las limitaciones impuestas por los factores externos, que se ha venido concretando en una serie de trabajos de distinto carácter y que, en conjunto, constituyen lo que puede considerarse la perspectiva evolucionista de la organización. Este enfoque es el resultado de trasladar al terreno económico los principios de la evolución biológica en el que se constatan procesos de selección natural de los individuos, y donde los mecanismos de adaptación constituyen la garantía de supervivencia.

Dentro de la perspectiva evolucionista general, como ya se ha explicado en el capítulo anterior, caben distinguirse dos grandes corrientes, el enfoque “evolucionista” y el “creacionista”, que vienen a corresponderse con las propuestas evolucionistas lamarkista y darwinista respectivamente (Douma y Schreuder, 1992:149-164). Según la explicación lamarkista, todo individuo u organismo es susceptible de modificación, persistiendo únicamente aquella especie que en el proceso de ajuste al entorno haya conseguido adaptarse a las nuevas condiciones exigidas, como consecuencia de adquirir unas nuevas cualidades que serán transmitidas genéticamente a sus descendientes. Por el contrario, la explicación evolutiva darwinista entiende que los individuos de un colectivo son diferentes, incapaces de evolucionar y que el medio ambiente los selecciona aceptando sólo a los mejor adaptados quienes sobrevivirán transmitiendo a sus descendientes sus atributos genéticos siempre inalterados.

En el terreno de la economía, la perspectiva evolucionista darwinista se recoge en la llamada Teoría Ecológica (Hannan y Freeman, 1993) que viene a entender a la empresa como una organización rígida, inamovible e incapaz de adaptarse a la evolución que se manifiesta en su ámbito externo. La evolución organizativa es entendida como resultado del proceso de selección impuesto: cuando el entorno no proporciona los recursos necesarios para posibilitar el mantenimiento de una forma organizativa, ésta desaparece y es sustituida por otra (Fernández Rodríguez, 1999:58). El equilibrio se alcanza con el mantenimiento de las empresas adaptadas y la sustitución de las extinguidas por otras nuevas que hacen que el nuevo conjunto de organizaciones constituya una población transformada y con unas características más ajustadas a las exigencias ambientales.

Por otra parte, el enfoque lamarkista tiene su traducción económica a través de la Teoría Evolucionista (Nelson y Winter, 1982) dando lugar a una concepción de la empresa como un sistema abierto en constante interacción con el entorno en el que vive, y con capacidad de adaptación a las condiciones ambientales a través de la adopción de las medidas de ajuste necesarias que alterarán su configuración interna. Desde esta posición se entiende a la empresa como una entidad con capacidad de aprendizaje que va acumulando el conocimiento que se deriva de su experiencia pasada. Pieza clave del funcionamiento organizativo lo constituyen las “rutinas” como modelos del comportamiento regular y predecible de la empresa, concepto similar al de las habilidades en el ámbito individual, y que constituye la forma principal de almacenamiento de conocimientos operativos específicos de la organización. La evolución de la empresa es consecuencia del proceso de: generación de nuevas rutinas  $\Rightarrow$  selección por el entorno de aquellas que incrementan la posibilidad de supervivencia de la empresa  $\Rightarrow$  retención de las rutinas seleccionadas. Esta acumulación de rutinas constituye la herencia genética de la empresa y en ella fundamenta su habilidad para la adopción de las transformaciones organizativas necesarias para garantizar el mantenimiento de su competencia productiva a lo largo del tiempo (Santos, 1997:35-41).

A partir de estas consideraciones, la cuestión que se plantea es en qué medida la edad de la organización afecta a su propensión a la evolución y el cambio interno y si esta variable puede condicionar el éxito o fracaso de la empresa y, por lo tanto, su supervivencia o desaparición.

Si bien se considera que la edad constituye un moderador significativo en la propensión de la organización a realizar cambios y procesos de ajuste, las diferencias surgen a la hora de concretar el sentido de esa vinculación: se puede pensar que las instituciones más viejas presentan mayores resistencias a los cambios y también que, dado que su grado de desajuste con respecto a las condiciones ambientales es mayor, las organizaciones de más edad tienden precisamente a fomentar procesos de cambio. Desde la posición de inmovilidad que sugiere la propuesta de la ecología poblacional, debería suceder que la tasa de mortandad de las organizaciones aumentase con su edad. No obstante, algunos trabajos empíricos tienden a avalar que, cuanto más antigua es una

organización, menos probable es su desaparición (Delacroix y Swaminathan, 1991:656). La razón se debería básicamente al hecho de que las organizaciones de más edad han tenido éxito en periodos anteriores y de este modo han podido acumular recursos y han adquirido una mayor legitimidad lo que les facilita, frente a las más jóvenes, la adquisición de aquellos otros recursos adicionales que precisan (Santos, 1997; Teece, Pisano y Shuen, 1990). Por otra parte, replicando el trabajo de Delacroix y Swaminathan (1991) sobre la industria de vino californiana, Stoeberl, Parker y Joo (1998), utilizando datos de la industria del vino de Missouri, llegan a la conclusión de que el fracaso de las organizaciones es independiente de los procesos de cambio adoptados.

En el presente trabajo, la edad de las empresas tiene interés en la medida en que puede poner de manifiesto la posición de ventaja de la empresa con respecto a distintas variables relevantes en la consolidación y mejora de sus resultados. Una mayor tradición puede conducir a un mejor desenvolvimiento de las habilidades individuales y capacidades colectivas relacionadas con la organización interna de las empresas, los procesos de elaboración y tratamiento de los vinos, dado el carácter acumulativo del proceso de aprendizaje tecnológico, así como también puede contribuir activamente a la consolidación de la imagen de la empresa y de sus productos. Del mismo modo, el hecho de entrar primero en el sector puede proporcionar, por ejemplo, ventajas derivadas de un acceso favorable para la captación de recursos productivos, por medio de la adquisición de viñedo o formalización de contratos de suministro, o para el establecimiento de relaciones con los canales de distribución. Por el contrario, una joven bodega puede configurarse sobre la base de nuevos recursos que le proporcionen mayores posibilidades de ajuste a las actuales condiciones de los mercados.

#### Medición de la antigüedad de las empresas de la DOC Rioja.

Los distintos trabajos realizados en relación con la evolución organizativa coinciden en medir la edad a través del número de años transcurridos desde la creación de la empresa (Santos, 1997:167; Delacroix y Swaminathan, 1991:645). Este será el criterio utilizado en el presente trabajo, independientemente de los cambios que se hayan podido producir en la forma jurídica de la empresa a lo largo de su vida.

### 3.1.1.2. Estructura de la propiedad.

En este apartado se quiere hacer referencia al modo en el que la propiedad de la empresa es detentada por sus titulares, interesándonos por conocer no sólo cuál es su número y las participaciones que tienen, sino también su tipología.

El interés por el estudio de la composición de la propiedad de las empresas tiene antecedentes en el trabajo de Berle y Means (1932) donde se señala la amplia discrecionalidad con la que cuentan los directivos de la empresa como consecuencia de la dispersión de la propiedad entre un alto número de accionistas y la consiguiente delegación en la toma de decisiones a favor de estos gestores profesionales. En este mismo sentido, Galbraith (1980:181) afirma que en el caso de la empresa moderna típica, la revolución directiva, la toma de poder por los altos dirigentes, es un hecho generalmente aceptado.

Esta separación funcional entre propiedad y dirección no sólo es trascendente desde el punto de vista organizativo, sino también desde el punto de vista económico. Los distintos miembros de la organización pueden manifestar diferentes intereses particulares, de tal forma que los directivos profesionales orienten a la empresa hacia la consecución de objetivos distintos de la maximización de su valor dando lugar a una pérdida de eficiencia y bienestar (Butz, 1991:207; Galve y Salas, 1992:79). Este planteamiento cobra especial interés desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia que trata de explicar el funcionamiento de las organizaciones a partir de la consideración de que la progresiva separación entre la propiedad y la dirección genera una situación donde la divergencia de intereses de las partes obliga al establecimiento de mecanismos contractuales y organizativos que resuelvan tal conflicto.

El punto de partida de este planteamiento conceptual es el reconocimiento de la existencia de la discrecionalidad gerencial. Para Chandler (1977), la empresa moderna se caracteriza por la existencia de una jerarquía directiva que, convertida en una fuente de poder, se va profesionalizando y especializando progresivamente a la vez que se independiza de la propiedad de la empresa conforme ésta crece en tamaño y diversidad. La determinación de las estructuras organizativas y la gestión general de la empresa está sometida, además de la influencia de otros factores contingentes, a la decisión de sus directivos. Admitido el principio de racionalidad limitada, estos directivos disponen de un

margen de actuación suficiente para hacer prevalecer sus objetivos particulares, más vinculados al desarrollo y crecimiento empresarial<sup>1</sup> y diferentes, por tanto, de los objetivos de maximización del beneficio demandados por los propietarios de la empresa (Penrose, 1962:31-32; Milgrom y Roberts, 1993:577).

El desarrollo de las grandes sociedades modernas va unido a un proceso de progresiva especialización de funciones del que se derivan mejoras de eficacia como consecuencia de una superior especialización técnica, un incremento de posibilidades de captación de capital y una mayor diversificación de riesgos entre los accionistas, que posibilitan la adopción de decisiones óptimas de inversión (Arruñada 1990:89-90; Galve y Salas, 1992:80). Como contrapartida, la separación funcional genera una separación de objetivos (Monsen y Downs, 1965) y la aparición de una discrecionalidad a favor de los directivos que pueden tomar decisiones en contra de los intereses de los accionistas cuando la empresa es lo suficientemente grande como para que los propietarios no puedan supervisar a sus directivos, o cuando carezcan de incentivos para controlar su actuación si, por ejemplo, su pequeña participación les impide apropiarse de los beneficios resultantes de esa actividad de control (Serra, 1986:110).

Idealmente, accionistas y directivos podrían firmar un contrato en el que, de forma anticipada, se indicase el empleo de los recursos por parte de los directivos así como el consiguiente reparto de los beneficios obtenidos entre éstos y los accionistas. Sin embargo, es imposible firmar un contrato completo que contenga todas las posibles contingencias que puedan producirse, por lo que siempre existe el problema de determinar asignaciones de recursos en circunstancias no previstas inicialmente. Surge, por tanto, la necesidad de establecer algún mecanismo de corrección y de control que evite la práctica de comportamientos desleales u oportunistas de los directivos. Estos elementos de control pueden agruparse en mecanismos internos, como la supervisión a través de órganos societarios, Consejos de Administración y Juntas Generales de Accionistas, o el diseño de esquemas explícitos de incentivos, y mecanismos externos de vigilancia indirecta como son el mercado de trabajo de gerentes profesionales, el mercado de productos y la

---

<sup>1</sup> Serra (1986:100-109) recoge las proposiciones de Baumol, Marris y Williamson, para referirse a posibles objetivos perseguidos por los directivos tales como la dimensión de la empresa, el crecimiento, la remuneración, la seguridad, el poder y el prestigio profesional.

disciplina que impone el mercado de capitales (Holmstrom y Tirole, 1992; Melle, 1998; Serra, 1993).

En el extremo opuesto al de la gran sociedad por acciones se sitúa el caso de las empresas individuales donde la concentración de funciones en un único individuo, el propietario, minimiza los costes de control interno si bien, como contrapartida, deberán asumir el coste derivado de una menor eficacia (Demsetz, 1997:43).

A la hora de diseñar un formato empresarial se puede elegir entre distintas opciones tales como el empresario individual, la sociedad cooperativa o la sociedad anónima, etc. A largo plazo, sobrevivirá aquella fórmula contractual que ofrezca el producto en las mejores condiciones de precio, de forma que éste cubra los costes totales, esto es, los de producción y también los de agencia<sup>2</sup> (Arruñada 1990; De la Fuente y otros, 1997).

Una determinada distribución de la propiedad de la empresa va a ser una variable condicionante en el establecimiento de las relaciones de agencia que vendrán expresadas por el conjunto de contratos que definan las vinculaciones de las partes y por la forma organizativa adoptada. La cuestión clave que ahora se plantea es averiguar si esa estructura accionarial puede ser explicativa, y en qué medida, de los resultados empresariales obtenidos.

Thomsen y Pedersen (2000) afirman, examinado las 435 principales empresas europeas, que la estructura de propiedad, en términos de concentración y de tipo de propietario principal, ejerce una importante influencia en la determinación de los objetivos de la empresa y en los resultados alcanzados por ella. En principio cabe esperar que la rentabilidad obtenida por las compañías dirigidas por su propietario, sea significativamente superior a la generada en las empresas gestionadas por directivos no propietarios. Sin embargo, esta implicación no se ha podido fundamentar suficientemente (Douma y

---

<sup>2</sup> Desde el punto de vista de la teoría de la empresa gerencial, la empresa dirigida por profesionales independientes de la propiedad tiene las mismas posibilidades de producción pero obtiene una menor rentabilidad porque sus directivos tienden a optar por un tamaño superior al que maximiza los beneficios. Para la teoría de la agencia, la estructura propiedad-control y el diseño organizativo consiguiente constituyen un elemento más de la función de producción y por lo tanto, influyen en sus niveles de eficiencia (Galve y Salas, 1993:209-210)

Schreuder, 1992:80). Efectivamente, los trabajos empíricos realizados sobre la supuesta vinculación entre la estructura accionarial y los resultados económicos obtenidos por las empresas no son concluyentes y proporcionan conclusiones contradictorias a favor y en contra de tal relación (Kamerschen, 1968; Demsetz y Lehn, 1985; Capon, Farley y Hoenig, 1990; Galve y Salas, 1993, 1994b y 1994c).

En el caso español, Galve y Salas (1993) muestran la evidencia empírica de que la propiedad y el control de la empresa influyen en su eficiencia y rentabilidad, y que las diferencias de resultados obtenidos por las empresas analizadas son atribuibles tanto a la clase de control, es decir, a la naturaleza del grupo que controla la sociedad, como al tipo de control, esto es, la proporción de capital que detenta el grupo de control. En concreto, el mantenimiento de “un control mayoritario en el grupo familiar tiene una consecuencia positiva en términos de mayor eficiencia frente a una situación donde el control se difumina y/o se traslada a otros grupos como bancos o empresas extranjeras” (p. 233).

A la vista de estas consideraciones, y a pesar de que la preocupación inicial sobre el problema de la propiedad y control de la empresa, así como los diversos trabajos empíricos realizados sobre esta cuestión, tienen como referencia la gran empresa, puede resultar de interés en el presente trabajo conocer si las variables referidas a la forma jurídica de las organizaciones, el grado de concentración de la propiedad y la naturaleza de sus propietarios, tienen alguna relevancia como variables explicativas de los resultados obtenidos por las empresas de la DOC Rioja.

#### Medición de la estructura de propiedad de las empresas de la DOC Rioja.

La configuración de la propiedad de la empresa se puede expresar a través de dos aspectos clave como la distribución del capital social entre los distintos propietarios y su tipología. Estas variables pueden considerarse a su vez indicadoras de la forma en la que se manifiesta la actividad de control interno y del grado en el que éste es ejercido por la propiedad, pudiéndose caracterizar teniendo en cuenta tanto el *tipo de control*, en términos

de su intensidad, como el *modo de control*, dimensión que se relaciona con la personalidad del agente que lo realiza.

Para valorar el *tipo de control*, el criterio comúnmente aceptado se basa en la estimación de la propensión al control a partir de la distribución de la propiedad, pudiéndose distinguir distintas categorías, desde aquellas que suponen un mayor poder por parte de los propietarios de la empresa, hasta el extremo contrario en el que tal poder es ejercido por sus órganos de dirección<sup>3</sup>.

Con el objeto de utilizar un criterio más operativo y siguiendo el planteamiento de Galve (1992:188-190), a efectos de este trabajo se va a considerar que el tipo de control existente en la empresa puede ser de dos tipos: un control efectivo, cuando el accionista o grupo afín principal detente más del 50% del capital de la sociedad y por lo tanto posee el número de votos necesario para imponer un control mayoritario sin necesidad de realizar un esfuerzo de supervisión extraordinario; o un control difuso, cuando tal accionista tenga una participación en el capital social inferior al 50%, que impide una mayoría de voto en un único accionista obligando al establecimiento de coaliciones con otros accionistas tendentes al establecimiento de mayorías suficientes, que serán más inestables cuanto mayor sea el número de propietarios.

Evidentemente, este criterio, como cualquier otro que se base únicamente en la mera valoración de la participación relativa de los accionistas, puede ser insuficiente para delimitar la intensidad del control que se ejerce porque, por un lado, además de tener el poder, para que exista un control efectivo es preciso ejercerlo y, por otro lado, porque aún cuando el accionista principal tenga una participación minoritaria, su poder real puede ser diferente dependiendo del modo de asignación de la propiedad restante entre los demás accionistas y de su capacidad para establecer acuerdos que faciliten mayorías duraderas

---

<sup>3</sup> De acuerdo con Bueno (1987) y Galve y Salas (1994a) pueden establecerse cuatro categorías: Control absoluto, cuando una persona o grupo posee como mínimo el 80 por ciento del capital de la empresa; control mayoritario, cuando esa participación de capital se sitúa entre el 50 y el 80 por ciento; control minoritario, en el supuesto de que una persona o grupo, sin detentar la mayoría del capital, tenga de hecho el control de la sociedad; y, control interno, cuando ningún propietario individual o grupo, posee una participación relevante del capital social, y que se estima en menos del 10 o del 5 por ciento.

que, a su vez, serán más difíciles de mantener cuanto mayor sea la fragmentación del capital.

La segunda dimensión a considerar se refiere al *modo de control* o forma en la que éste es llevado a cabo. Este aspecto se vincula con las características de sus titulares, pudiéndose establecer a tal fin la siguiente tipología de grupos de poder:

- 1- Individual o grupo accionista familiar.
- 2- Empleados de la empresa.
- 3- Bancos e instituciones financieras.
- 4- Otras sociedades nacionales.
- 5- Sociedades extranjeras.

Cada empresa será asignada al tipo de grupo de control que corresponda con aquella categoría a la que pertenezca su accionista principal.

Otra manera de caracterizar la estructura de la propiedad es tener en cuenta la posible pertenencia de la bodega a un *grupo empresarial* más amplio. Este hecho puede deducirse de la tipología empresarial anterior pero sólo parcialmente. La inclusión de esta variable tiene interés, independientemente del efecto de control, porque permite considerar las ventajas que pudieran derivarse de la existencia de economías de alcance como consecuencia de poder compartir costes fijos entre distintas actividades de negocio relacionadas y a la consideración de bienes públicos que pueden tener algunos de los recursos empleados (Segura, 1993). A la vez, se podrá conocer en qué medida las empresas bodegueras instaladas en la DOC Rioja están tomando posiciones, no sólo en otras bodegas de esta denominación, sino también en sociedades dedicadas a la comercialización de vinos de otras procedencias, optando así por una alternativa de crecimiento que parece ser adoptada por un creciente número de bodegas en los últimos años.

Finalmente, se considerará también como posible variable explicativa de los resultados empresariales, otro aspecto de interés relacionado con la configuración de la propiedad de la empresa como es la *forma jurídica* adoptada, dadas las consecuencias que pueden derivarse de la determinación del grado de responsabilidad y de riesgo que contraen sus propietarios, así como en la adopción de la correspondiente estructura de gobierno. La distribución de las formas societarias utilizadas por las bodegas que

constituyen la población objeto de este estudio corresponde mayoritariamente al tipo de sociedad anónima y, en segundo lugar, a las fórmulas de carácter cooperativo entre las que se incluyen las sociedades cooperativas y las sociedades agrarias de transformación. Dada la especial significación organizativa, económica y social de este último tipo de empresas, se ha analizado esta variable en términos dicotómicos distinguiendo entre las bodegas con forma cooperativa y las restantes.

En la figura 3.1, se resume el contenido de las variables de identidad corporativa a los efectos del presente trabajo.

**Figura 3.1:** Variables de identidad corporativa.

VARIABLE	ESTIMADOR	NOTACIÓN	MEDICIÓN
<b>ANTIGÜEDAD</b>			
<b>Antigüedad</b>	Antigüedad	<i>EDAD</i>	Número de años transcurridos desde la fundación de la bodega
<b>ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD</b>			
<b>Forma jurídica</b>	Forma jurídica	<i>FORMA</i>	Variable dicotómica: 1 = forma cooperativa; 2 = no cooperativa
<b>Tipo de control</b>	Distribución del Capital Social	<i>TIPOCTL</i>	Variable dicotómica: 1 = participación accionista principal ≤50%; 2 = participación > 50%
<b>Modo de control</b>	Tipología de los accionistas	<i>MODOCTL</i>	Variable dicotómica: 1 = accionista principal individual o familiar; 2 = institucional o sociedad
<b>Grupo empresarial</b>	Pertenencia a un grupo	<i>GRUPO</i>	Variable dicotómica: 1 = la bodega no pertenece a un grupo empresarial; 2 = sí pertenece

### **3.1.2. RECURSOS TANGIBLES.**

La empresa deberá orientar su actividad sobre la base de aquello que puede atender eficazmente a partir del conjunto de recursos que posee. Como se ha indicado en el capítulo anterior, la empresa debe identificar aquellos recursos diferenciales, superiores a los detentados por los restantes rivales, a partir de los cuales se puede constituir una posición de ventaja competitiva que permita obtener unos mejores resultados a lo largo del tiempo.

Los recursos de una empresa son los elementos de que dispone para la obtención de sus productos. Algunos autores incluyen en esta categoría no sólo los *stocks* de factores que son propiedad o están controlados por la empresa, sino también los procesos organizativos, sistemas de información, conocimiento, etc., así como las capacidades desarrolladas por la empresa (Barney, 1991).

La identificación de los recursos empresariales por lo tanto no es algo trivial. Una clasificación comúnmente aceptada es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son aquellos que tienen una manifestación material concreta y vienen a estar constituidos por el conjunto de activos de la empresa, cuya relación aparece reflejada en su inventario patrimonial.

En el presente epígrafe se contempla el contenido de los recursos tangibles, y que a los efectos de este trabajo se han agrupado en recursos físicos y financieros, dejando para el epígrafe siguiente el análisis de los recursos intangibles.

#### **3.1.2.1. Activos físicos.**

Para Grant (1996:160), las características básicas de los recursos tangibles tienen que ver con el tamaño, localización, nivel técnico y flexibilidad de la planta y del equipo, localización y usos alternativos de los terrenos y edificios, y la disponibilidad de materias primas. En este caso, la reducida amplitud territorial del sector impide que las diferencias de localización supongan ventajas destacables en la utilización de activos, materias primas o facilidad de acceso a los mercados, y la flexibilidad técnica no

constituye una variable relevante dada la estabilidad de los productos y de los procesos. Los aspectos que mejor pueden contribuir a establecer diferencias en términos de los recursos físicos disponibles por las bodegas de la DOC Rioja, son la variable de tamaño y el grado en el que esta capacidad productiva es aprovechada.

Desde la perspectiva estructuralista, la distribución del tamaño empresarial constituye un aspecto básico en la configuración de los sectores industriales ya comentado anteriormente. Desde el punto de vista de la gestión, el hecho de que una empresa tenga un mayor tamaño que otra competidora se entiende en principio como indicador de un mayor potencial en la generación de beneficios al incorporar en mayor medida los efectos positivos derivados de las economías de escala, disfrutar de un mayor poder de mercado y mejorar su capacidad de negociación.

Desde la teoría se sugieren distintos argumentos para justificar que una empresa grande obtenga más beneficios que una pequeña. Las diferencias de tamaño como elemento discriminatorio del éxito empresarial han sido ampliamente reconocidas. En determinados momentos como en los años setenta, el modelo del Boston Consulting Group o el proyecto Profit Impact of Market Strategy (PIMS), contemplaban la participación relativa en el mercado como indicador de la existencia de una ventaja competitiva de las mayores empresas con respecto a sus competidores más pequeños (Bain y Qualls, 1987:373; Hansen y Wernerfelt, 1989:400; BCG,1980:31-45).

Sin embargo, las evidencias empíricas, señaladas en el capítulo anterior, no son concluyentes, mostrando en ocasiones cómo las empresas de menor dimensión alcanzan mejores rendimientos. Algunas posibles razones explicativas de estos resultados ya han sido expuestas. Es preciso señalar también que una hipótesis implícita que sustenta la pretendida vinculación entre tamaño, eficiencia y beneficios, es la homogeneidad del producto ofrecido y, por tanto, de su precio. En este caso, un diferencial favorable de costes ciertamente será determinante de unos mayores beneficios. Sin embargo, la competencia entre empresas no tiene por qué establecerse únicamente en estos términos, siendo posible la implantación de estrategias de diferenciación que suplan con éxito la desventaja en costes. Este efecto de poder de monopolio puede sumarse a otras ventajas en

coste dificultando así la interpretación de la vinculación entre tamaño y beneficios (Vives, 1990:30).

En todo caso, la consecución real de las ventajas en coste esperadas de una mayor dimensión exige un alto aprovechamiento de la capacidad instalada que permita la absorción de los costes fijos. Una situación de exceso de capacidad puede anular, o incluso hacer negativo, el diferencial de coste unitario asociado al tamaño de la empresa, tendiendo a reducir la rentabilidad sobre el capital invertido y sobre las ventas, en especial en el caso de los sectores intensivos en capital (Grant, 1996:101).

Actualmente existe en la DOC Rioja una alta variedad de tamaños, estando presentes de forma simultánea tanto pequeños elaboradores y criadores como grandes bodegas comercializadoras y, entre estos extremos, un continuo de empresas con diferente capacidad productiva. Los motivos pueden ser que las diferencias de tamaño no impliquen diferencias de coste suficientemente relevantes que no puedan ser compensadas con otro tipo de ventajas (acceso favorable a recursos, diferenciación, etc.), o también que coexistan diferentes funciones de coste derivadas de una distinta configuración de la oferta, o simplemente la presencia de un distinto nivel tecnológico<sup>7</sup>.

La cuestión que se plantea es conocer cuáles son las implicaciones reales que el tamaño tiene sobre los resultados de estas bodegas. Benjamin y Podolny (1999) reconocen la existencia de importantes economías de escala en la industria vitivinícola americana. En este caso, se trata de averiguar si las bodegas de mayor tamaño en la DOC Rioja tienen una mejor rentabilidad que las pequeñas, crecen más, o qué incidencia tiene en los resultados el nivel de ocupación de la capacidad instalada.

---

<sup>7</sup> A modo de ejemplo, el proceso de fermentación de vinos tintos exige la estancia del vino en depósitos. Estos depósitos pueden ser de distintos materiales tales como hormigón, madera, hierro con revestimiento de resinas, fibra de vidrio o acero inoxidable. Su diseño también puede variar entre depósitos con fondo plano, lo que supone un mayor esfuerzo posterior a la hora de la extracción de las pastas, o depósitos de autovaciado. A su vez, el sistema de autovaciado puede tener distintas configuraciones técnicas. El resultado final es que un mismo proceso dispone de una amplia gama de opciones tecnológicas de relevantes repercusiones económicas.

### Medición de los activos físicos de las empresas de la DOC Rioja.

La primera cuestión a resolver es establecer una medida del tamaño empresarial.

A la vista de la literatura y de los diversos trabajos empíricos que se han venido elaborando sobre esta cuestión, se puede establecer una amplia relación de criterios. Como indica Stigler (1968:67) el tamaño de la empresa puede ser medido por su *output*. En este sentido, algunos de los indicadores más comúnmente utilizados son el volumen de ventas de la empresa (Berges y Soria, 1987; Jaumandreu y Mato, 1987), el valor añadido (Castillo, 1972; Donges, 1972; García Durán, 1976; Villamil, 1979), o el volumen de producción (Argandoña, 1972; Lobo Aza, 1973).

Otros criterios, también ampliamente utilizados, tratan de medir el tamaño a partir la capacidad productiva de las empresas por medio de valoraciones de los distintos factores productivos instalados tales como el número de empleados (Angie, 1982; Buesa, 1990; Escorsa, 1982; Jaumandreu, Mato y Romero, 1989; Méndez, 1975), o el volumen de activos de la empresa (Vives, 1987).

Ninguno de estos indicadores se encuentra exento de dificultades:

- El volumen de ventas o cifra de negocios expresa efectivamente la importancia de la empresa pero su medición en términos monetarios puede resultar alterada por el efecto de un diferente grado de diferenciación de los productos.
- La solución podría consistir en cuantificar el *output* en unidades físicas pero, en este caso, el problema es encontrar una unidad de medida representativa de los volúmenes de producción de los distintos tipos de productos.
- El valor añadido tiene como dificultad el hecho de que incluye, además de la variable del tamaño empresarial, el distinto grado de integración vertical de las empresas<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Algunos autores distinguen entre "capacidad", que se relaciona con la cantidad de productos (continúa...)

- Similares consideraciones merecen los criterios orientados hacia la medición del potencial productivo de la empresa a través de los recursos productivos empleados en la forma de volumen de activos, nivel de empleo, o capital permanente: el criterio de número de empleados tampoco discrimina los diferentes grados de integración, el valor de activos tiene el problema añadido de la valoración histórica contable y, si nos referimos a los activos netos, surgen las dificultades de los ajustes por amortizaciones.

No obstante, como indica Morvan (1982:48), los estudios estadísticos revelan en general una correlación positiva entre las dimensiones de las empresas de diferentes sectores calculadas por estos diversos criterios. El problema se minimiza cuando, como en este caso, se trata de analizar el tamaño de empresas de un mismo sector.

La solución que se ha adoptado es utilizar diversos tipos de indicadores: unos siguen el criterio de medir el potencial productivo de la empresa a través de la *capacidad total de almacenamiento* instalada en la bodega, comúnmente utilizado en los estudios sobre este sector (Delacroix y Swaminathan, 1991; Parker y Joo, 1998), el valor del total de los *activos* de la empresa, y el número total de *empleados*; otros aproximan la medición del *output* obtenido por medio del *volumen de las ventas* de vino embotellado, el importe total de los *ingresos* por ventas, y el *valor añadido bruto* generado.

La utilización de variables de capacidad como criterios de medición del tamaño, puede conducir a resultados divergentes de los obtenidos por los criterios de volumen de actividad, en la medida que las empresas se encuentren con un distinto *grado de ocupación* del potencial productivo instalado. La posible relevancia de este aspecto en la determinación de la rentabilidad de la empresa hace aconsejable contemplarlo como una variable más que refleje la dotación de activos físicos de la empresa. Capon, Farley y Hoenig (1990) analizando 10 trabajos realizados en este sentido, llegan a la conclusión de

---

<sup>8</sup>(...continuacion)

fabricados y que se asocia por tanto con el concepto de *output*, de la idea de "tamaño" o "dimensión" que incluye, además del volumen de producción, el número de componentes y/o actividades que se realizan en la propia empresa. En este trabajo el concepto de tamaño se entiende más próximo al de capacidad, distinguiéndose del efecto de integración vertical que será estudiado de manera independiente en un apartado posterior.

que existe una relación significativa y directa entre el grado de capacidad productiva utilizada y la rentabilidad financiera alcanzada. La medición empleada en este caso, siguiendo a Chakravarthy (1986:450), es la relación existente entre el volumen de ingresos por ventas y el valor de los activos totales.

### **3.1.2.2. Activos financieros.**

La inclusión de los recursos financieros como otra categoría diferente dentro de los recursos tangibles adquiere significado si se considera en el sentido en el que lo hace Grant (1996:160) quien, con este concepto, trata de aproximarse al análisis de la estructura financiera de la empresa, pretendiendo identificar su capacidad de endeudamiento y de generación de recursos propios, con los que poder soportar las decisiones de inversión y aumentar las posibilidades de resistencia a los ciclos económicos. Por lo tanto, se trata de considerar el potencial estratégico de la capacidad financiera de la empresa para posibilitar su consolidación y facilitar su crecimiento y desarrollo.

El problema de la estructura financiera cuenta, además, con un especial interés en el caso concreto del sector que nos ocupa. La configuración de su ciclo productivo tiene una importante implicación financiera como consecuencia de los largos periodos de maduración que exige la obtención de algunos de sus productos como los vinos de Crianza y, en mayor medida, de Reserva y Gran Reserva. Su permanencia en bodega durante años incrementa de manera muy importante los niveles de existencias y, en consecuencia, sus necesidades de financiación.

El crecimiento en el volumen de negocio debe programarse de forma gradual, no sólo por la incertidumbre en la respuesta del mercado a unas decisiones adoptadas con años de antelación, sino porque para el mantenimiento de ese crecimiento será preciso ir incorporando las sucesivas cosechas. Un insuficiente soporte financiero a todo este proceso puede significar, como así sucede con cierta frecuencia, el fracaso de un proyecto empresarial correctamente planteado desde el punto de vista de la idea de negocio.

Por otro lado, la importante presencia de bodegas de menor dimensión en el sector de la DOC Rioja justifica también la inclusión de la estructura financiera como una posible variable explicativa del diferencial de resultados empresariales. Como es conocido, las pequeñas y medianas empresas adolecen de problemas derivados de su inadecuada estructura financiera, lo que se traduce en unos costes financieros mayores que los soportados por las grandes empresas. Como indican Ruiz y Partal (1998:346-348), diversos estudios realizados sobre las PYMES españolas, ponen de manifiesto dos cuestiones: en primer lugar, una insuficiente dotación de recursos propios lo que les obliga a incorporar financiación ajena, fundamentalmente procedente de las entidades de crédito dada su imposibilidad de acudir a los mercados de valores; en segundo lugar, se observa que esta financiación ajena es de forma significativa a corto plazo, aún en el supuesto de tener que cubrir necesidades financieras de carácter más permanente (Viñals, 1993:289), al carecer de la disponibilidad de garantías reales necesarias para la cobertura exigida en la financiación a largo plazo.

Caminal (1995) afirma igualmente que los canales de financiación externa de las pequeñas y medianas empresas se limitan casi exclusivamente al crédito bancario lo que supone incurrir en altos costes de capital. Indica también la reciente preocupación empírica por conocer el papel de la estructura financiera de la empresa en las decisiones de inversión, a partir de la consideración de que el nivel de inversión no depende sólo de las expectativas de rentabilidad de sus proyectos de inversión, sino también de sus recursos internos.

Analizando la financiación de las PYMES españolas, Martín (1995) considera que este colectivo manifiesta unas características estructurales diferenciadoras que producen importantes efectos sobre su estructura financiera. Los problemas de información asimétrica típica de los contratos financieros, su menor dimensión, o la menor esperanza media de vida de las PYMES, les conduce, entre otros aspectos, a una mayor dependencia relativa de sus recursos propios y de la llamada financiación sin coste (proveedores y acreedores), una elevación del coste financiero de sus recursos ajenos y una mayor presencia de la financiación a corto plazo.

Por su parte, Azofra y Fernández (1999) afirman, entre otras consideraciones relativas a las decisiones financieras de las empresas españolas, que el tamaño no parece influir en la política de endeudamiento de tales empresas, dado que el apalancamiento financiero es similar tanto en las grandes como en las pequeñas, si bien reconocen la existencia de una relación negativa entre el tamaño y el coste de capital.

Estas restricciones financieras se traducen en el hecho de que las pequeñas empresas, además de padecer una mayor insuficiencia de recursos propios, acceden en peores condiciones a los mecanismos de financiación ajena, lo cual no sólo perjudica su cuenta de resultados, sino que también puede suponer una importante limitación de sus decisiones de inversión y, en consecuencia, una restricción a su desarrollo y crecimiento.

Según Modigliani y Miller, en un contexto de funcionamiento perfecto del mercado de capitales la estructura financiera de las empresas no afecta al valor de mercado de la empresa y es independiente de las decisiones de inversión adoptadas por ella. La realidad nos aleja de este planteamiento idílico de los mercados de capitales perfectos y pone de manifiesto una clara relación entre las fuentes de financiación y la política de inversiones adoptada<sup>9</sup>. Si las decisiones financieras fueran irrelevantes, los ratios de endeudamiento variarían aleatoriamente entre empresas y sectores, cuando la realidad empírica señala lo contrario al observarse la existencia de niveles específicos de endeudamiento por sectores (López, 1996:22). Por su parte, Capón, Farley y Hoenig (1990), analizando 24 estudios sobre la relación entre estructura financiera y rendimiento empresarial, encuentran una relación significativa e inversa entre el nivel de endeudamiento y la rentabilidad financiera de la empresa.

#### Medición de los recursos financieros de las empresas de la DOC Rioja

El estudio de la estructura financiera de la empresa puede realizarse a partir de la consideración de numerosos indicadores comúnmente utilizados que permiten expresar

---

<sup>9</sup> Un reciente trabajo que resume las aportaciones en el campo de las finanzas empresariales que se han realizado desde las distintas líneas de investigación que se han venido sucediendo a partir de las proposiciones de Modigliani y Miller se encuentra en Azofra y Fernández (1999).

diferentes aspectos relativos a la solvencia, liquidez, riesgo, capacidad de endeudamiento, etc. Las variables que se consideran relevantes en la descripción sintética de la estructura financiera de las bodegas analizadas en este trabajo se concretan en los siguientes ratios:

- *Financiación propia = Fondos propios / Pasivo total*: se trata de un indicador del grado de utilización de los recursos propios en la financiación de la empresa, que nos permite conocer su nivel de apalancamiento y su riesgo financiero.
- *Autofinanciación = Reservas / Pasivo total*: a través de la importancia relativa de las reservas se puede poner de manifiesto la capacidad de autofinanciación de la empresa como consecuencia de su potencial en la generación de recursos y de la política financiera practicada.
- *Cobertura del inmovilizado = Financiación permanente / Activo fijo*: se pretende valorar la cobertura de la estructura permanente del capital económico de la empresa por medio de los recursos de mayor permanencia. Es una aproximación a la solvencia de la empresa y a su estabilidad a largo plazo.
- *Solvencia = Activo circulante / Pasivo circulante*: este ratio expresa la situación de liquidez. Un alto valor de este indicador implica una mayor presencia relativa de Fondo de Maniobra y, por tanto, un menor riesgo financiero, aspectos especialmente importantes en este sector por la razón ya apuntada en torno a la existencia de altos periodos de maduración.

Como resumen de las consideraciones que han sido realizadas sobre la estimación de los recursos financieros y físicos, en la figura 3.2 se sintetiza la formulación que se propone para el tratamiento de los recursos tangibles en las empresas de la DOC Rioja.

Figura 3.2: Variables de recursos tangibles.

VARIABLE	ESTIMADOR	NOTACIÓN	MEDICIÓN
<b>ACTIVOS FÍSICOS</b>			
<b>Tamaño</b>	Capacidad de almacenamiento	<i>ALMACENA</i>	Número total de litros de almacenamiento en bodega
	Volumen de activos	<i>ACTIVOS</i>	Valor del total de activos netos (media 1997-96)
	Número total de empleados	<i>TOTEMPLE</i>	Media anual del número total de empleados en 1997 equivalentes a empleados en jornada completa
	Volumen de ventas en 1993	<i>LITROS93</i>	Número de litros de vino embotellado vendidos en 1993
	Volumen de ventas en 1997	<i>LITROS97</i>	Número de litros de vino embotellado vendidos en 1997
	Ingresos por ventas	<i>INGRESOS</i>	Valor de los ingresos por ventas (media 1997-96)
	Valor añadido bruto	<i>VAB</i>	Ingresos totales - Consumo total (media 1997-96)
<b>Ocupación de la capacidad instalada</b>	Grado de ocupación	<i>OCUPACIO</i>	Ingresos por ventas / Activo total (media 1997-96)
<b>ACTIVOS FINANCIEROS</b>			
<b>Estructura financiera</b>	Financiación propia	<i>FIPROP</i>	Fondos propios / Pasivo total (media 1997-96)
	Autofinanciación	<i>AUTOFI</i>	Reservas / Pasivo total (media 1997-96)
	Cobertura del inmovilizado	<i>COBINMOV</i>	(Acreedores a largo plazo + Fondos propios) / Activo fijo (media 1997-96)
	Solvencia	<i>SOLVENCI</i>	Activo circulante / Pasivo circulante (media 1997-96)

### 3.1.3. RECURSOS INTANGIBLES.

Los recursos intangibles hacen referencia a aquellos recursos de carácter inmaterial sin expresión física concreta, que “se identifican genéricamente con servicios productivos proporcionados por el capital humano, tecnológico, comercial, así como por el conjunto de todos ellos...” (Salas, 1996b:18).

A pesar de la gran importancia que tienen para la empresa, su intangibilidad dificulta extraordinariamente su identificación y evaluación como factores con potencial estratégico. En el mejor de los casos, los estados contables recogen el valor del fondo de comercio, como consecuencia de su determinación en una compraventa de la empresa y la capitalización de los gastos en I+D, pero ignoran la existencia de otros recursos inmateriales. En todo caso, la valoración contable nunca contemplará el potencial estratégico de estos recursos, su capacidad para influir en el futuro de la empresa.

Los recursos intangibles pueden tener un carácter muy diverso, pudiéndose incluir en esta categoría desde los derechos de propiedad intelectual, la reputación de la empresa, el conocimiento tecnológico de productos y de procesos o la calidad y fidelidad de los clientes, hasta cualquier tipo de habilidad organizativa. Grant (1996) clasifica los recursos intangibles en recursos humanos (referidos a la formación, experiencia y adaptación de los empleados de la empresa), recursos tecnológicos (expresados a través de patentes, secretos industriales, conocimiento y experiencia productiva, etc.) y reputación de la empresa frente a sus clientes y proveedores.

Por otra parte, Hall (1992:136) clasifica los recursos intangibles desde dos perspectivas diferentes. Por un lado, los categoriza en dos grandes grupos según se trate de recursos dependientes de las personas, como es su formación, conocimientos y aptitudes, o no dependientes de ellas como es el caso de las patentes o marcas. Por otro lado, establece dos niveles distintos de recursos distinguiendo entre los que denomina “activos”, al referirse a las marcas, patentes, imagen de la empresa, o redes de contactos personales, etc., y “habilidades” o “competencias” donde incluye el *know-how* de los empleados y las aptitudes colectivas que constituyen la cultura organizativa.

Esta última distinción obedece a la idea de que los recursos (activos) no son productivos por sí mismos, su valor no tiene un fundamento intrínseco sino que se deriva de su capacidad para contribuir a la obtención de productos o servicios. Efectivamente, la realización de las tareas productivas exige la cooperación de grupos de recursos y como resultado de esa actuación conjunta se generan las capacidades organizativas que son las que posibilitan a la empresa la realización de una actividad económica concreta.

En el orden práctico, la valoración de los recursos intangibles se puede abordar desde dos puntos de vista (Cuello de Oro, 1998): considerarlos como una variable *stock* y medir el nivel que se ha alcanzado tras su proceso de acumulación, o bien considerarlos como una variable flujo que puede ser valorada a partir de la estimación del esfuerzo que la empresa está desarrollando para alcanzar el nivel de acumulación de ese activo.

Dentro de la primera perspectiva pueden utilizarse distintas metodologías alternativas que se agrupan en técnicas basadas en el coste, en el mercado o en valoraciones económicas (Reilly, 1996; Bertolotti, 1995).

Las técnicas basadas en el coste pueden utilizar el criterio de costes históricos, al analizar todos los gastos en los que se ha incurrido para crear el recurso intangible, o bien el criterio de costes de reposición, lo que exigiría estimar los costes necesarios para reproducir nuevamente el factor intangible. Esta metodología parece más razonable que la primera, si bien, en cualquier caso, la estimación de los recursos intangibles en términos de costes no guarda relación con su valor estratégico real dado que no se puede sustituir la medición del *output* por la inversión realizada (Múgica y Yagüe, 1993:245).

La medición de los recursos en términos del valor de mercado que manifiestan en sus transacciones, es interesante teóricamente pero de casi imposible aplicación práctica dado que por su propia naturaleza son recursos muy específicos que se generan internamente y que en general no pueden ser adquiridos en el mercado.

Las metodologías basadas en valoraciones económicas que tratan de estimar el valor actual de las rentas futuras que hipotéticamente puede generar un recurso intangible adolecen de importantes limitaciones prácticas.

Los distintos trabajos empíricos realizados con el objetivo de establecer la relevancia de los recursos intangibles sobre los resultados de la empresa, vienen a utilizar otro tipo de criterios relacionados con su consideración como variables flujo. Se trata de medir el esfuerzo que la empresa está realizando en el proceso de acumulación de tales recursos, siendo común la utilización de ratios que relacionan el gasto o inversión, según cómo se interprete, realizado por la empresa sobre un determinado recurso en términos relativos para permitir así su comparación entre empresas de diferentes tamaños.

Este último criterio va a ser el adoptado en la valoración de los recursos intangibles en el contexto de las empresas de la DOC Rioja, junto con otros indicadores que puedan expresar de un modo más específico el grado de dotación de tales recursos o la calidad de su utilización. Siguiendo el planteamiento sugerido por Grant (1996) y Salas (1996b), para su análisis se agruparán éstos en las siguientes categorías: capital humano, recursos tecnológicos y recursos comerciales.

### **3.1.3.1. Capital humano.**

Los recursos humanos conforman una de las variables críticas del éxito empresarial dado que son los individuos quienes constituyen la base de toda organización y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento. Son frecuentes las manifestaciones de responsables empresariales señalando al personal como el principal activo de su organización, si bien parece más correcto distinguir a las personas, entendidas como elementos tangibles, de los propios recursos intangibles que generan y aportan a la empresa (Nomen, 1996:25). El concepto de recursos humanos se refiere, por tanto, al “capital humano que está bajo el control de la empresa” entendiendo por capital humano, “el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización” (Bonache, 1996:38). Ahora bien, este conjunto de habilidades individuales, no actúa aisladamente sino que se utiliza de forma combinada con otros recursos tangibles e intangibles, lo que permite la consecución de habilidades colectivas y la generación de competencias.

Además de los inconvenientes compartidos con los demás intangibles, en la estimación del potencial estratégico que posee una empresa en términos de capital humano intervienen otros aspectos que dificultan aún más su evaluación.

Una consideración relevante que es preciso realizar se refiere al hecho de que las habilidades de los individuos les pertenecen a ellos y no a la empresa en la que prestan sus servicios, quien únicamente podrá beneficiarse de las mismas en la medida en la que dichos individuos sigan vinculados a la organización. Por lo tanto, un problema adicional que se plantea es el discutible grado de propiedad que sobre este recurso puede disfrutar la empresa, lo cual limita su garantía de permanencia y debilita su capacidad como un recurso válido para fundamentar sobre él una ventaja duradera.

¿Cómo se puede defender una ventaja competitiva cuando ésta se asienta en los recursos humanos?. Para responder a esta cuestión se pueden considerar dos supuestos diferentes (Bonache, 1996). En primer lugar, cuando la posición de superioridad de la empresa se establece sobre la base de habilidades de individuos concretos, las posibilidades de defensa son escasas porque la empresa se encuentra a merced de la libre decisión de ese individuo de cambiar de compañía, incrementándose en cualquier caso su poder de negociación a la hora de aportar en un mayor grado los beneficios derivados de esa habilidad personal. En segundo lugar, cuando esas habilidades individuales están relacionadas entre sí, y también con otros recursos de la empresa conformando habilidades organizativas complejas, las posibilidades de protección y de mantenimiento de la ventaja competitiva serán mayores debido al hecho de que, de este modo, el capital humano se convierte en un activo específico de la empresa, con un alto valor intrínseco para esa organización difícilmente exportable a otras. A la vez, y en la medida en que la competencia distintiva involucre a un amplio conjunto de elementos, no sólo disminuyen las posibilidades de transferencia a otras empresas, sino que se hace más difícil aún su reproducción e imitación por sus competidores.

#### Medición del capital humano de las empresas de la DOC Rioja.

Para la medición del capital humano es común la utilización de variables tales como la formación académica o experiencia profesional del personal. No obstante estas

referencias, si bien pueden considerarse indicadores del potencial productivo del individuo, no permiten medir la aportación que en concreto éste realiza a la organización. En este sentido, cada vez con más frecuencia las empresas admiten que para evaluar los recursos humanos no sólo hay que tener en cuenta la formación y experiencia, sino también la capacidad de los individuos para trabajar juntos eficazmente (Grant, 1996:164). Un medio complementario para esta estimación es la utilización de indicadores que valoren los resultados obtenidos, pero aún en este caso nos encontramos con la dificultad de que las personas trabajan juntas, en equipos interdependientes en una misma organización, y ello dificulta la identificación de la aportación específica que cada individuo incorpora al resultado global de la empresa. Otra alternativa de medición puede ser el gasto en formación realizado por la empresa, pero no se ha considerado conveniente este indicador al observarse la ausencia generalizada de programas explícitos de formación y las dificultades de cuantificación económica de esta actividad.

Aún reconociendo las dificultades que se acaban de señalar, a los efectos del presente trabajo, se tomarán en cuenta los siguientes estimadores del capital humano:

- Una aproximación a la calidad y potencial productivo de los recursos humanos puede ser el nivel de su formación. Así, bajo la expresión de *cualificación técnica*, se medirá por la presencia de personal con titulación superior con relación al total de personal (Grant, 1996).
- A través del concepto de *rotación de personal* se pretende considerar el grado de estabilidad y de permanencia de los empleados en la estructura de la empresa. Un valor bajo de este ratio, puede considerarse como indicador de un mayor nivel de integración del personal con la organización, una mayor ausencia de conflictos relevantes y un mayor avance en el proceso de aprendizaje conjunto adquiriendo así mucho más valor para la empresa (Penrose, 1962:59). Este indicador se estimará por el número de empleados de la empresa reemplazados en los últimos tres años con relación al número total de personal, siempre que las razones de abandono no se refieran a jubilaciones o causas de fuerza mayor.

- Por último, y con el objeto de establecer algún acercamiento a la evaluación de los resultados obtenidos por el personal de manera que de ese modo no sólo se compute su capacidad productiva potencial, sino su eficacia real, se propone la utilización del concepto de *productividad por empleado*. Para corregir en alguna medida las desviaciones que pudiera originar un diferente nivel de integración en la realización de las actividades, este ratio de productividad parcial de mano de obra se calcula dividiendo el Valor Añadido Bruto por el número total de empleados.

### 3.1.3.2. Recursos tecnológicos.

La tecnología, además de ser una pieza esencial del progreso económico, es un factor crítico de la competitividad industrial, constituyéndose como uno de los pilares en los que se sustenta la rentabilidad y el crecimiento de las empresas. A su vez, el sostenimiento de la empresa en el tiempo exige adaptación a los cambios ambientales a través del desarrollo de procesos de innovación que permitan la actualización de sus productos y el ajuste de su proceso productivo a las nuevas condiciones tecnológicas de cada momento (Fernández y Fernández, 1988:103 y 118).

Siguiendo con la clasificación propuesta, Grant (1996:160) entiende por recursos tecnológicos el *stock* de tecnologías disponible, donde incluye la tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación, así como los recursos para la innovación en términos de medios asignados a la investigación y personal científico y técnico.

El concepto de tecnología ha venido ampliándose con el paso del tiempo, dejando de tener un contenido exclusivamente objetivo y físico, cuando se refiere únicamente a los mecanismos productivos, para incorporar otros elementos inmateriales relacionados con el conocimiento. La tecnología es mucho más que las máquinas, existiendo actualmente un acuerdo unánime en incluir dentro de este concepto aquellos otros aspectos que tienen que ver con el diseño, organización y gestión de todo el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un producto o para la prestación de un servicio

(Levitt, 1986). Navas (1994:33), resumiendo las aportaciones de distintos autores, considera que la tecnología es “un conjunto sistematizado de conocimientos aplicados a las diferentes áreas del ser humano, unidos para la consecución de un fin,...”. Por su parte, Fernández y otros (art. sin publicar), asumiendo la definición de Galbraith (1980:41-42) que entiende por tecnología la “aplicación sistemática del conocimiento científico (u otro conocimiento organizado) a tareas prácticas”, inciden en la consideración de que la tecnología incluye la puesta en práctica del conocimiento científico, y también “de los conocimientos no científicos que forman parte de la cultura de la sociedad en general, o de una empresa, grupo de trabajo, trabajador o inventor”.

La empresa puede incorporar recursos tecnológicos de tres grandes maneras: generándolos internamente, misión de los departamentos de I+D, adquiriéndolos en el exterior por medio del régimen de intercambios del mercado, o bien a través del establecimiento de fórmulas cooperativas con otras empresas o instituciones. Estas opciones no son alternativas sino, por el contrario, complementarias dado que la complejidad y rapidez del cambio tecnológico impiden en muchas ocasiones la puesta en práctica de una política de autosuficiencia. La utilización conjunta de estas opciones, cada una con sus propias ventajas e inconvenientes, puede conducir a la generación de sinergias positivas que permitan un mejor aprovechamiento de cada una de ellas; así, cuanto mayor es el conocimiento tecnológico desarrollado por la propia empresa, mayores son las posibilidades de aprovechamiento del conocimiento tecnológico externo (Navas, 1994).

En cualquier caso, la producción de tecnologías siempre es consecuencia de un proceso de acumulación, que impide su obtención de forma inmediata, puesto que es el resultado de la experiencia idiosincrática que la empresa va alcanzando con el paso del tiempo, de tal manera que las posibilidades de perfeccionamiento tecnológico futuro dependen en gran medida de los conocimientos incorporados hasta el momento actual.

Según la naturaleza del conocimiento acumulado, éste puede ser explícito, cuando se puede codificar y se materializa en equipos, sistemas productivos y productos, o tácito, es decir, el conocimiento implícito, no articulado, que forma parte del *know how* industrial y que se manifiesta en las relaciones que tiene el trabajador en su puesto de trabajo, así como con las rutinas que desarrolla la empresa (Fernández y otros, art. sin

publicar). A esta última dimensión, más intangible, se le pueden asociar todas las consideraciones que vienen a sugerirse desde perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades: la capacidad productiva de un equipo de trabajo es superior a la suma de las habilidades técnicas de sus individuos y la capacidad tecnológica de la empresa es mayor que la suma de las capacidades productivas de sus equipos de trabajo; la empresa es un núcleo de conocimientos que interrelaciona trabajadores, máquinas, materiales e información en unidades complejas de orden superior que pueden denominarse capacidades tecnológicas; estas capacidades son el resultado del aprendizaje colectivo y específico de la organización, que se concretan en el establecimiento de rutinas organizativas.

La dimensión tecnológica de la empresa tiene un impacto relevante sobre su capacidad competitiva, dado que constituye uno de los motores de la reducción de coste, y también, sin que se trate de efectos excluyentes, es una de las fuentes más importantes en la diferenciación de los productos (Strategor, 1995).

Nuevamente, la permanencia de estas posiciones competitivas ventajosas, depende de la posibilidad de garantizar a favor de la empresa el aprovechamiento en el tiempo de la superioridad tecnológica y de las dificultades de los demás competidores para imitar ese diferencial.

El mantenimiento en el tiempo de la ventaja tecnológica depende básicamente de su grado de durabilidad y apropiabilidad. Algunos de los recursos tecnológicos son más duraderos que otros. En general, las máquinas y los equipamientos, por ejemplo, tienen una vida útil progresivamente menor como consecuencia del continuo desarrollo tecnológico, mientras que las capacidades tecnológicas construidas sobre la base de la interacción de un conjunto de recursos heterogéneos se perfecciona con el tiempo (Prahalad y Hamel, 1990).

Las barreras a la imitación están relacionadas con dos cuestiones básicas. La primera tiene que ver con un problema de información en cuanto a la necesidad de identificar cuál es el aspecto tecnológico superior que es preciso imitar y qué beneficios reporta. La segunda se relaciona con el problema posterior de incorporación y explotación rentable de ese recurso (Fernández y otros, art. sin publicar). La necesidad informativa

exige no sólo conocer el grado de éxito alcanzado por una determinada empresa, sino que también debe resolver la cuestión de la “ambigüedad causal” (Lippman y Rumelt, 1982), referida a la identificación de la relación de dependencia que pueda existir entre el resultado positivo alcanzado por la empresa y el sistema tecnológico utilizado. A su vez, las posibilidades de incorporación del sistema tecnológico que se desea imitar depende de su grado de transferibilidad y de reproducibilidad interna por la propia empresa imitadora. La imitación aumenta cuando, o bien el conocimiento tecnológico es susceptible de codificación, se sustenta en habilidades individuales, o queda incorporado a elementos tangibles como las máquinas. En cualquier caso, esta posibilidad siempre se enfrentará al dilema de valorar anticipadamente las consecuencias de esa imitación, puesto que tales resultados no tienen por qué ajustarse a lo obtenido por el innovador original.

La actividad tecnológica de la empresa, y en concreto el esfuerzo desarrollado en investigación y desarrollo, ha sido objeto de diversos estudios empíricos. Salvo algún trabajo que no consideran relevante el poder explicativo de los gastos en I+D sobre el valor de mercado de la empresa (Erickson y Jacobsen, 1992), parece existir una mayoría de estudios que obtienen una relación directa y consistente entre I+D y la rentabilidad o valoración de la empresa por el mercado (Griliches, 1981; Pakes, 1985; Woolridge y Snow, 1990; Chauvin y Hirschey, 1993; Szewczyk y Tsetsekos, 1996), así como con el crecimiento y la cuota de mercado (Odagiri, 1983; Franko, 1989).

#### Medición de los recursos tecnológicos de las empresas de la DOC Rioja.

A pesar de la tipificación y estandarización exigida a las bodegas acogidas a la DOC Rioja sobre sus productos y procesos productivos básicos, la intervención tecnológica tienen sentido para atender a la introducción de mejoras en la calidad de los vinos, y al deseo de alcanzar una personalidad propia, diferenciada y abierta a las nuevas demandas del mercado, desde un sector caracterizado por prácticas tradicionales de elaboración.

La estimación del potencial tecnológico de las empresas en este sector puede efectuarse desde dos puntos de vista. En primer lugar, en términos de la habilidad

tecnológica de que dispone la empresa, y que puede estimarse a partir del esfuerzo en recursos humanos y financieros que se viene realizando para el control de la calidad y la introducción de mejoras en las tecnologías de proceso y de producto y, en segundo lugar, a partir de la evaluación de la capacidad de innovación:

- El *esfuerzo tecnológico* se medirá a través de la valoración, con relación a los ingresos totales de ventas, del gasto corriente y de personal destinados a la realización de actividades de investigación y desarrollo de procesos y de productos, tanto si se trata de actividades realizadas internamente en la propia empresa, como si son adquiridas en el exterior o realizadas por medio fórmulas de cooperación. Dado que se trata de un colectivo con una alta presencia de pequeñas empresas, que además desarrollan una actividad de baja complejidad tecnológica, dentro de este indicador se incluirán también los gastos de todo tipo relacionados con la adquisición de información técnica, sistemas de normalización, así como las actividades de dirección técnica y de control de calidad.
- El segundo parámetro que se pretende considerar trata de establecer una evaluación de los resultados de mejora técnica, a partir de la consideración de las *innovaciones de productos* conseguidas.

La capacidad de innovación de la empresa se medirá a partir de la relación existente entre el importe total de las ventas de los nuevos productos comercializados por la bodega en los últimos tres años y el valor de las ventas totales de vinos embotellados.

### **3.1.3.3. Recursos comerciales.**

En este apartado se hace referencia a los distintos aspectos que contribuyen al desempeño eficaz de la función comercial en relación a lo que Grant (1996:160) sugiere con la idea de la reputación de la empresa entre los clientes, estabilidad en las relaciones, asociación entre productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.

Tratándose de un sector como el del vino, con reducidas posibilidades para la diferenciación tecnológica de los productos, y donde la poca formación de los consumidores dificulta la utilización de criterios objetivos para la medición de su calidad tangible, otras variables más difusas, como el prestigio de la empresa y la imagen de su oferta por un lado, junto con una buena red de vendedores y de agentes que sean capaces de transmitir el concepto del producto, abrir nuevos mercados o seleccionar y mantener correctamente el canal de distribución, aparecen como elementos de interés en el intento de explicar los resultados alcanzados por las empresas en esta DO.

Nuevamente estos elementos pertenecen a la categoría de recursos intangibles de la empresa y por lo tanto son susceptibles de valoración e interpretación desde ese punto de vista. Como indica Nomen (1966:20), la diferenciación de la oferta no viene generada por la propiedad de los activos tangibles de la empresa, sino por razones de percepción del consumidor en términos de reconocimiento de marca, calidad, etc.

La posición competitiva de una empresa es consecuencia de la valoración global que el mercado establece sobre ella, su imagen, las características de sus productos, precio, etc. Todo este conjunto de percepciones se pueden sintetizar en la idea de reputación de la empresa. Su correcta valoración exigiría cuantificar percepciones, preferencias y grados de satisfacción del consumidor, variables de difícil medición y que exigirían un trabajo específico a tal fin. Desde el punto de vista de la empresa, la reputación puede ser entendida de una forma dinámica, como una variable flujo resultado del proceso de inversión acumulado en el tiempo a través de los sucesivos gastos comerciales realizados cada periodo. En este caso, los valores relativos de la reputación o imagen van a ser estimados a partir de la medición del esfuerzo comercial que, con respecto a su cifra de ventas, viene realizando la bodega anualmente.

Para el diseño e implantación de toda estrategia comercial es preciso contar con la participación de recursos de distinto signo. Un recurso de especial importancia es la disponibilidad del capital humano necesario para poder analizar el entorno competitivo, definir objetivos y políticas comerciales apropiadas y ser capaz de llevar a cabo una ejecución eficiente de los planes de acción previstos. La capacidad y actitud profesional del equipo comercial, resultado de la experiencia y formación de los individuos, pero

también de la calidad de sus habilidades organizativas, se convierte así en un aspecto que puede influir de forma destacada en el éxito de la empresa.

En cualquier caso, los trabajos empíricos realizados ofrecen distintas conclusiones sobre las relaciones existentes entre el esfuerzo comercial y los resultados de la empresa. Jacobsen (1988) obtiene “de forma consistente con otros estudios PIMS” (p.426), que la intensidad del gasto en márketing está negativamente relacionada con la rentabilidad. Capon, Farley y Hoenig (1990), analizando 15 estudios elaborados sobre esta cuestión, no encuentran una relación significativa, ni en sentido positivo ni negativo, entre el gasto comercial y la rentabilidad financiera.

#### Medición de los recursos comerciales de las empresas de la DOC Rioja.

A partir del planteamiento conceptual que se acaba de referir, la medición de los recursos comerciales en el presente trabajo, se establecen del siguiente modo:

- La reputación de la empresa se estimará a partir de la valoración del esfuerzo realizado por toda su organización comercial y el conjunto de acciones comerciales emprendidas en los diversos programas de promoción, publicidad, asistencia a ferias, relaciones públicas, ventas, etc. Este *esfuerzo comercial* es medido por la relación existente entre el gasto comercial medio anual de los últimos tres ejercicios, dividido por el volumen total de ingresos por venta.
- Para la evaluación de la *capacitación del equipo comercial* se utilizará el valor obtenido al dividir el importe del margen medio generado en los ejercicios 1996 y 1997, por el número total de personas dedicadas al área comercial con independencia de su actividad funcional específica. Dadas las características de pequeñas empresas que en muchos casos presentan las bodegas analizadas y teniendo en cuenta la escasa división del trabajo existente en ellas, se ha considerado conveniente incluir, además del personal dedicado exclusivamente a las tareas de ventas, a todo aquel contratado por la empresa que realiza cualquier función en el área

comercial, si bien considerando su grado de dedicación cuando ésta es compartida con otras funciones.

En la figura 3.3, se sintetiza la caracterización de las variables de recursos intangibles según van a ser contempladas en el desarrollo de este trabajo.

**Figura 3.3:** Variables de recursos intangibles.

VARIABLE	ESTIMADOR	NOTACIÓN	MEDICIÓN
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>Capital Humano</b>	Cualificación técnica	<i>CUALIFI</i>	Nº de titulados superiores / Nº total de empleados
	Rotación de personal	<i>ROTACION</i>	Nº de reemplazos (en tres años) / Nº total de empleados
	Productividad por empleado	<i>PRODTIVO</i>	VAB medio 97-96 / Nº total de empleados
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
<b>Capacidad Tecnológica</b>	Esfuerzo Tecnológico	<i>ESF.TEC</i>	Gasto en I+D y técnico / Ingresos por ventas
<b>Capacidad de innovación</b>	Innovación en productos	<i>NUEVOPTO</i>	Valor ventas en 1997 de nuevos productos (en 3 años) / Valor ventas embotellado en 1997.
<b>RECURSOS COMERCIALES</b>			
<b>Reputación de la empresa</b>	Esfuerzo comercial	<i>IMAGEN</i>	Gasto total medio anual comercial / Ingresos por ventas
<b>Equipo Comercial</b>	Capacitación del equipo comercial	<i>EQUIPCOM</i>	Margen medio 97-96 / Nº total de empleados comercialización 1997

### 3.1.4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.

La idea de mercado tiene que ver con los intercambios que se producen entre los vendedores, en general las empresas, que por medio de una determinada tecnología

obtienen y ofrecen un bien o servicio, y los compradores que adquieren esos productos con la pretensión de satisfacer alguna necesidad.

Desde la perspectiva de la teoría económica tradicional, todos los productos sustitutivos ofrecidos por las distintas empresas tienen las mismas características y, por lo tanto, los demandantes tienen en cuenta solamente un criterio para decidir a qué empresa en concreto solicitarán el producto deseado. Este criterio es el precio y la oferta elegida será siempre la más barata, lo cual se traduce en un intenso proceso competitivo que conduce finalmente a que ese bien o servicio tenga el mismo precio en todos los casos. Suponiendo la utilización de una misma tecnología, todas las empresas producirán ese producto con un mismo coste unitario, lo que a largo plazo determinará para todos los oferentes la consecución de un beneficio extraordinario nulo.

En la realidad, los mercados no manifiestan este funcionamiento perfecto esperado por la teoría. Las empresas pueden adoptar una posición diferenciada, sobre la base de sus habilidades distintivas, que posibilite el aprovechamiento de las oportunidades que se derivan de las imperfecciones existentes en los mercados para conseguir así unos beneficios superiores.

En todo este proceso, la existencia de imperfecciones en el mercado constituye la condición necesaria para la obtención de rendimientos empresariales extraordinarios, pero no es una condición suficiente. A partir de esas condiciones ambientales, comunes a todas las empresas que participan en ese mercado, es preciso que cada empresa o unidad estratégica de negocio, establezca un determinado comportamiento, esto es, defina una estrategia competitiva que para Porter (1982:55) consiste en “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible dentro de un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa”.

El problema del comportamiento estratégico suscita un gran interés en el ámbito teórico de la administración de empresas, abordándose esta cuestión desde distintos enfoques que impiden la consolidación de un marco conceptual único con el que

tratar de forma clara y suficiente todos los aspectos que rodean a una variable compleja como es el proyecto estratégico de una empresa (Pérez, 1996:77-90).

Desde el punto de vista taxonómico, distintos autores han venido proponiendo diferentes tipologías de estrategia competitiva. Así, Miles y Snow (1978) establecen que la competencia entre empresas dentro de una única industria puede ser categorizada sobre la base de su orientación general a uno de los cuatro tipos básicos siguientes: estrategia “defensora” que trata de asegurar la oferta de sus productos en un segmento concreto del mercado; la estrategia “exploradora”, contraria a la anterior y propia de las empresas que cambian constantemente la relación producto-mercado; la estrategia “analista”, a mitad entre las dos anteriores; y la estrategia del “reactor” cuando la empresa adopta una posición residual y poco eficaz ante las presiones del entorno (Hunger y Wheelen, 1996:102-103).

Por otro lado, Miller (1987:56-57) propone determinar las distintas opciones estratégicas a partir de la consideración de cuatro dimensiones básicas como son: la “innovación” o capacidad de la empresa para la introducción de nuevos productos, la “diferenciación de márketing” expresada a través de la fidelidad de los consumidores, el “ámbito” o alcance de mercado que aspira a atender la empresa, y el “control del coste” o capacidad para la reducción global de los costes.

Quizá la perspectiva dominante en los últimos años sea la sugerida por Porter (1982) quien, además de indicar que la mejor estrategia para cada empresa es aquella proposición particular que mejor le permita ajustarse a sus condicionantes de entorno específico, establece tres tipos de estrategias genéricas desde las cuales toda empresa puede adquirir una posición de ventaja con respecto a sus competidores y conseguir así unos resultados superiores: la estrategia de “liderazgo en costes” consiste en que la empresa se dirija a todo el mercado con un producto comparable al ofrecido por sus competidores pero obtenido a un coste total inferior; por medio de la estrategia de “diferenciación”, la empresa es capaz de ofrecer a todo el mercado potencial, un producto percibido como diferente, único, por el cual los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior; con la tercera opción estratégica, la “segmentación de mercado”, se trata de conseguir una superioridad en costes o en diferenciación, pero para una oferta dirigida

a un segmento concreto del mercado, en vez dirigirse a todo el conjunto de clientes potenciales como en las dos estrategias anteriores.

Esta tipología se establece por lo tanto, a partir de la consideración de dos referencias diferentes (figura 3.4): por un lado, la ventaja competitiva genérica sobre la cual la empresa intenta basar su posición de superioridad, pudiéndose optar entre una ventaja en diferenciación o una ventaja en costes y, por otro lado, el ámbito que se ha definido para la actividad de negocio y que, de forma simplificada, puede establecerse de forma amplia, el mercado total, o bien de forma estrecha en torno a una parte o segmento de ese mercado total.

**Figura 3.4:** Estrategias competitivas genéricas.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Mercado total	<b>Liderazgo en costes</b>	<b>Diferenciación</b>
	Segmento	<b>Segmentación</b>	

Fuente: Porter (1982:60)

A partir de este planteamiento, los criterios que se van a utilizar para la categorización de las opciones estratégicas seguidas por las empresas analizadas en este trabajo, serán el tipo de ventaja competitiva en la que desea fundamentar su posición de superioridad y el ámbito de negocio en el que se está implantando esa ventaja. Efectivamente, la clave en la determinación de la conducta de la empresa es la forma en la que ésta delimita su actividad y el modo en el que la quiere llevar a cabo. Esta idea es la mantenida por Abell (1980:191) quien entiende por conducta la forma en la que la empresa define el ámbito y la diferenciación de sus actividades.

Además de estas dos variables, cabe añadir otro aspecto que completa la configuración adoptada por la empresa en su proyecto estratégico. Este es la decisión sobre el número y tipo de actividades productivas que realizará internamente, frente a

aquellas otras que va a adquirir a proveedores externos, es decir, la determinación del grado de integración vertical incorporado.

Algunos autores destacan la integración vertical como una variable que puede ser determinante del éxito en el establecimiento de una ventaja competitiva para la empresa dado que puede aportar mayores posibilidades de diferenciación por la utilización de elementos o servicios especiales resultantes de la innovación propia (Porter, 1982) y también puede ayudar a la empresa a adquirir una ventaja en costes sobre sus competidores (Miller, 1986:238).

Estas justificaciones teóricas pueden fundamentar las reiteradas manifestaciones por parte de las empresas comercializadoras de la DOC Rioja, consistentes en la permanente reivindicación ante las autoridades administrativas de la concesión de derechos para la plantación de viñedos propios. Con ellos se pretende dotar a sus vinos de una mayor personalidad característica y a la vez conseguir, si bien no tanto una apreciable reducción en los costes de obtención de la materia prima, sí una mayor estabilidad en los mismos, evitando los efectos del comportamiento cíclico que el precio de mercado de este recurso viene reproduciendo históricamente con el consiguiente perjuicio que ello supone para el establecimiento de una política comercial estable.

Grant (1996) considera que el problema estratégico de la empresa exige en primer lugar responder a dos cuestiones: dónde competir, pregunta a la que se da respuesta desde la estrategia corporativa, y cómo competir, objetivo central de la llamada estrategia de negocio. La cuestión del dónde competir supone la determinación del ámbito de la empresa que queda delimitado a través de tres dimensiones principales como son el "ámbito de producto", el "ámbito geográfico" y el "ámbito vertical", refiriéndose con esta última variable a la decisión sobre qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa.

Por su parte, Jarillo (1997) denomina a la variable integración vertical "ámbito de empresa", dimensión que junto con el "ámbito geográfico" (empresa local o de mayor alcance) y el "ámbito de productos" (especialista o generalista, concentrada o diversificada), determinan la configuración global de la empresa. Estas tres características,

junto con el tipo de ventaja competitiva adoptada, constituyen en su opinión la estrategia competitiva de la empresa.

Estas aportaciones permiten justificar la utilización de las tres referencias propuestas, ámbito de negocio, ventaja competitiva y grado de integración vertical, como los aspectos más relevantes a la hora de calificar la conducta que está siendo practicada por las empresas instaladas en un determinado sector, en este caso la DOC Rioja. Este comportamiento queda sintetizado en distintos parámetros que a su vez pueden considerarse como otros tantos recursos de la empresa a partir de los cuales seguir construyendo su proyecto estratégico. A su desarrollo y aplicación están dedicados los epígrafes siguientes.

#### **3.1.4.1. Ámbito de negocio.**

El concepto de ámbito tiene que ver con el campo de actividad que la empresa ha establecido como referencia para la definición de su actividad de negocio. Constituye, por tanto, uno de los componentes principales del comportamiento estratégico porque afecta a la propia configuración de la empresa y también a sus posibilidades de desarrollo futuro (Navas y Guerras, 1998:279).

Una manera de acotar el campo de actividad de la empresa es utilizar el modelo de Abell (1980), ya referido en el capítulo primero a la hora de delimitar el ámbito de negocio analizado en este trabajo. Abell parte de la utilización de tres conceptos como son las funciones que se pretenden atender, las tecnologías que se pueden utilizar en la obtención del producto o prestación del servicio, y los grupos de clientes a los que la empresa va a dirigir su oferta. A partir de estas tres dimensiones, la delimitación del campo de actividad de la empresa supone la concreción de otros dos aspectos: el “ámbito” y la “diferenciación”. El ámbito se refiere al alcance que la empresa aspira a conseguir a lo largo de esas tres dimensiones, es decir, la determinación del número de funciones que va a considerar, el número de tecnologías que va a disponer y los tipos de clientes a los que pretende asistir. El segundo aspecto, la variable diferenciación, tiene para Abell (1980:170-174) dos significados distintos: una primera interpretación referida a la

"diferenciación entre segmentos", es decir, el grado en el que un proveedor determinado trata a los distintos segmentos de su actividad de manera diferente; y, en otro sentido, la "diferenciación entre competidores", entendida como el grado en el que la empresa diferencia su oferta con respecto a la de los demás competidores.

Por su parte Miller (1987:57) separa estos dos contenidos con mayor nitidez y distingue entre el alcance del mercado, que queda determinado por la variedad de los consumidores atendidos, el rango geográfico y el número de productos, y la diferenciación, entendida por la capacidad de aumentar la fidelidad de los consumidores a través de la satisfacción de sus necesidades particulares y que, de este modo, aparece conceptualmente más relacionada con el modo en el que se desea competir.

La propuesta de Abell amplía la sugerida anteriormente por Ansoff (1976) quien considera la definición de un negocio como resultado de la concreción de una oferta, el producto o productos servidos, y de una demanda, el mercado, asociando el término de mercado a la idea de "misión" vista como una necesidad existente, en vez de a la idea de "cliente" o unidad económica (individual, familiar o empresarial) que es quien tiene la necesidad. El planteamiento producto-mercado de Ansoff se puede relacionar perfectamente con el modelo de Abell si se tiene en cuenta que el producto puede ser considerado como el resultado de aplicar una tecnología particular a la satisfacción de unas determinadas funciones, y que el mercado se puede expresar a partir de las funciones satisfechas y de los grupos de clientes atendidos (Navas y Guerras, 1998).

Siguiendo este enfoque se puede identificar de forma sintética y operativa, el ámbito de negocio de cada empresa a partir de la medición de la gama de productos que constituye su oferta y de la amplitud de los mercados atendidos.

#### Medición del ámbito de negocio de las empresas de la DOC Rioja.

Dada la etapa de madurez por la que atraviesa la demanda de vinos, la necesidad de encontrar nuevos mercados y segmentos no saturados o con alguna posibilidad de crecimiento, viene a impulsar el desarrollo de una política de producto más abierta y a incrementar los esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes potenciales.

Prácticamente la totalidad de las bodegas de la DOC Rioja no se limitan a ofrecer un único tipo de producto, sino que realizan una oferta mas o menos amplia de diferentes vinos. Este comportamiento está justificado por el interés de la empresa en atender a los distintos segmentos de un mercado que manifiestan preferencias diferentes sobre un mismo producto básico, satisfaciendo así los requerimientos de la distribución cuando solicita una oferta completa que contenga toda la gama de productos demandados por el mercado.

Si bien es cierto que la actividad de negocio de las bodegas de esta Denominación ha estado tradicionalmente orientada hacia la producción y escasamente hacia el mercado, en los momentos actuales empieza a manifestarse una nueva actitud comercial que trata de aproximarse en mayor medida a las características específicas demandadas por los diversos clientes.

Así, a pesar de que todas las empresas comparten una misma tecnología básica impuesta por la tecnología natural del proceso y los requisitos establecidos por el Reglamento de la DOC, a lo largo de todo el ciclo productivo se pueden introducir ciertas variaciones que conducen a la obtención de productos finales diferentes desde el punto de vista de sus atributos físicos y organolépticos, así como también desde la percepción del cliente.

Tales variaciones pueden establecerse a partir de la intervención en alguna de las siguientes variables:

- La variedad de uva empleada, que constituye un aspecto diferenciador especialmente relevante en estos momentos en el contexto del mercado internacional.
- El color del vino: tintos, blancos y rosados.
- El sistema de elaboración utilizado: cabe distinguir, por ejemplo, entre elaboración de vinos con uva despalillada o de maceración carbónica, que se traduce en productos con características muy diferentes.

- La añada o cosecha de procedencia de la uva. No obstante es una variable de menor relevancia para discriminar la oferta entre bodegas dado que, en condiciones normales de calidad y mercado, se van incorporando sucesivamente todas ellas. En cualquier caso, siempre existe la posibilidad de ofrecer vinos sin añada o vinos CVC<sup>10</sup> que sí supone un elemento de diferenciación.
- El tipo de envase utilizado.
- La presentación y, en especial, la marca.

En principio, salvo algunas restricciones<sup>11</sup>, puede pensarse en la posibilidad de combinación de todos estos criterios para concretar un tipo específico de producto. De este modo, surge un importante número de opciones cuya elección determinará el grado de amplitud y profundidad de la oferta comercial de cada empresa.

Para cuantificar el campo de actividad adoptado por las bodegas de la DOC Rioja se utilizarán las referencias de sus respectivos ámbitos de producto y de mercado. Para estimar la variable ámbito del producto se utilizarán dos indicadores: uno, el número de *referencias* de producto presentes en el mercado (Miller, 1986), entendiendo por referencia, cualquier unidad de producto diferente a otra por la modificación de, al menos, una de las características que se acaban de referir, salvo el año de cosecha; otro, la gama de *marcas* medida por el número total de marcas, incluyendo marcas blancas, utilizadas en el último ejercicio.

Para la determinación del ámbito de mercado al que la empresa dirige su oferta, se considerará la distribución de sus ventas entre los distintos segmentos, identificados con criterios geográficos, en los que la empresa tiene una presencia

---

<sup>10</sup> CVC quiere decir “conjunto de varias cosechas” y es el indicativo de que el Consejo Regulador exige señalar en el etiquetado de aquellos vinos que, como mínimo en un 85%, no proceden de una única cosecha. El resultado es un producto de menor valor, al menos por aquellos consumidores conocedores de esta terminología.

<sup>11</sup> A título de ejemplo: un vino blanco sólo se puede obtener a partir de variedades de uvas blancas; la fermentación con maceración carbónica dificulta la obtención de vinos de reserva y gran reserva; etc.

comercial no ocasional (Miller, 1986:57). Para su estimación de utilizarán otros dos indicadores: el primero mide el *alcance*, o grado de concentración-dispersión de los mercados, a través de la suma de los cuadrados de la cuota de ventas, en tanto por uno, que la empresa tiene en el mercado nacional, en cada uno de los tres primeros países de exportación por volumen de negocio y en el mercado restante<sup>12</sup>. El segundo indicador mide la amplitud geográfica de los mercados de la empresa a partir de la cuantificación del número total de *países* en los que están presentes sus productos.

#### 3.1.4.2. Ventaja competitiva.

Una vez adoptados los criterios para la medición del ámbito del negocio, la siguiente variable a analizar que contribuye a discriminar las opciones estratégicas seguidas por las empresas, es el tipo de ventaja sobre la que tratan de fundamentar su posición competitiva.

Una empresa tiene dos alternativas básicas para competir: o bien es capaz de conseguir el producto a un coste total unitario inferior al de los demás competidores, o bien ofrece un producto que sea diferente y difícilmente comparable con los restantes, eludiendo de ese modo la presión competitiva sobre el precio (Porter, 1982; Grant, 1996; Miller, 1986). De la consecución de una posición superior a la de sus competidores en alguno de estos aspectos, se derivará la obtención de unos beneficios mayores que se mantendrán en el tiempo en la medida que la razón de esta posición de superioridad no desaparezca ni resulte imitada.

Cuando una empresa tiene ventaja en costes puede defenderse mejor del poder negociador de clientes y proveedores, de la amenaza de nuevos competidores o de posibles productos sustitutivos y, en definitiva, tiene una posición inatacable por cualquiera de sus actuales rivales, lo que le permite conseguir un margen de beneficios que, como mínimo, alcanza al margen del competidor siguiente en eficiencia.

---

<sup>12</sup> La expresión utilizada es:  $(1 - \sum c_i^2) * 100$ , donde  $c_i$  es la cuota de ventas en cada una de las cinco áreas de mercado. El valor obtenido varía entre 0 y 80, donde 0 significa la máxima concentración que se obtiene cuando el 100% de las ventas se realiza en un único mercado.

Por otro lado, la opción de diferenciación supone la creación del bien o servicio ofrecido por la empresa de forma que sea percibido por el mercado como algo único. Los consumidores, a la vista de la existencia de distintos productos sustitutivos cercanos, formularán sus preferencias seleccionando aquel o aquellos productos que consideren mejor dotados para la satisfacción de sus necesidades. De este modo, la empresa con una oferta diferenciada verá reducido el nivel de competencia puesto que su producto competirá sólo con aquellos otros que son más parecidos desde el punto de vista del comprador, pero no con todos los ofrecidos por el conjunto de empresas. La empresa intenta crear en definitiva una posición de monopolio relativo al introducir una "imperfección" en el funcionamiento del mercado generando un mercado cautivo más insensible a las variaciones en la oferta de los demás competidores por tratarse de productos sustitutivos no perfectos.

Sobre la base de estas dos ventajas competitivas, Porter (1982) establece tres estrategias genéricas, sugiriendo que las empresas opten con claridad por alguna de ellas, para evitar así encontrarse en posiciones competitivas intermedias que conducirían a pobres resultados al perder tanto aquellos clientes atraídos por un menor precio, como a aquellos otros que están interesados por un producto superior y más caro.

Si bien es ampliamente compartida la idea de que la ventaja competitiva puede residir en una superioridad en costes o bien en una mejor diferenciación del producto, la proposición de Porter basada en la consideración de que las estrategias de costes y de diferenciación son mutuamente excluyentes, parece alejada de la realidad. En este sentido, Johnson y Scholes (1997:250-264) proponen su "reloj estratégico" con el que amplían la tipología de Porter para tratar de evitar algunas de las limitaciones en su aplicación práctica. Efectivamente, la propuesta de Porter parece asociar inevitablemente la ventaja en costes con precio bajo y la diferenciación con precio alto, cuando se trata de variables diferentes que no tienen por qué relacionarse unívocamente. Así, es perfectamente posible pensar en la posibilidad de que una empresa decida no bajar sus precios, con la intención de mantener un margen adicional con el que reforzar su posición y, del mismo modo, que una empresa claramente diferenciada decida mantener sus precios bajos para así poder

ampliar su cuota de mercado y beneficiarse del consiguiente aumento en su volumen de actividad.

Por lo tanto, las opciones de liderazgo en costes y de diferenciación no son las dos únicas opciones estratégicas genéricas de las que pueden derivarse beneficios superiores. Al contrario, es posible la existencia de empresas con buenos resultados con posiciones intermedias que ni son líderes en costes (que por otro lado, es una opción de la que sólo podría beneficiarse una única empresa), ni sus productos reciben una percepción claramente superior sobre los demás, adoptando una posición intermedia que le suponga una buena valoración en la “relación calidad-precio” de sus productos.

De este modo, la medición de la ventaja competitiva seguida por la empresa puede establecerse dentro de una escala continua desde las opciones de liderazgo en costes y diferenciación puras están situadas en cada uno de los extremos. Para fijar la posición competitiva de una empresa, si bien no en términos absolutos, sí en términos relativos de distanciamiento con respecto a la posición de los restantes competidores, bastará con cuantificar el distinto grado con el que cada empresa se esfuerza por el fortalecimiento de alguna de las dos ventajas competitivas<sup>13</sup>. La cuestión que surge ahora es cómo se puede medir ese esfuerzo.

Las estrategias de negocio han venido considerando la ventaja en costes como la base fundamental de la ventaja competitiva en una industria. Si se considera al precio como el principal medio de competencia entre las empresas, el éxito competitivo reside en el diferencial de eficiencia en costes que cada empresa posea. Los factores a través de los cuales la empresa puede adquirir una posición de ventaja en costes son diversos (Grant, 1996:225-238; Miller, 1986:238-239), pudiéndose realizar su agrupamiento en torno a aspectos tales como: el volumen o tamaño empresarial (economías de escala, efecto aprendizaje, utilización de la capacidad instalada), la tecnología de proceso y de diseño del producto, ventajas de coste en la adquisición de los *inputs* requeridos, o la capacidad directiva y la eficacia organizativa de la empresa.

---

<sup>13</sup> Porter (1982:59) indica que es común que el logro de la diferenciación contradiga una posición de ventaja en el coste, porque las actividades para crear esa diferenciación son costosas, como es el caso de una mayor investigación, unos componentes de mayor calidad, o una mayor actividad publicitaria...

Por otro lado, el elemento clave que debe darse para que se produzca el efecto de la diferenciación es que las diferencias aportadas por el producto, reales o ficticias, sean percibidas como tales por los clientes. Las condiciones requeridas para que pueda tener lugar tal diferenciación son que las empresas utilicen distintas tecnologías de las que resulte su oferta específica, y también que los consumidores manifiesten preferencias heterogéneas que les permitan ordenar los productos ofrecidos de acuerdo con sus características de calidad, localización, disponibilidad, etc.

El fenómeno de la diferenciación se puede contemplar desde distintos enfoques. Desde el punto de vista de la teoría económica se trata básicamente de analizar el papel que juega la diferenciación de los productos en el funcionamiento del mercado y en la determinación de los precios. La diferenciación se interpreta como una opción de la empresa que tiene como resultado la consecución de un cierto grado de poder de monopolio, que se traduce en la posibilidad de aumentar el precio por encima de su coste marginal aumentando así los beneficios empresariales <sup>14</sup>.

Desde la óptica de la dirección estratégica, la propuesta de Porter (1976) considera que un elemento clave en la explicación del fenómeno de la diferenciación, lo constituye la información que poseen los consumidores: la diferenciación de los productos, es el resultado de las elecciones de los consumidores, elecciones que dependen de los atributos de los productos y también de la acumulación de información que los consumidores tienen sobre ellos (p.20). En síntesis, su propuesta es la siguiente (Suárez, 1995; Bello y Gómez, 1996): todo consumidor recoge aquella información que tiene

---

<sup>14</sup> Dentro de este enfoque se pueden distinguir dos grandes corrientes (Martínez, 1990 y Suárez, 1995). Por un lado un conjunto de modelos que, partiendo de la idea de que todos los consumidores son iguales, consideran a un único consumidor representativo que aumenta su utilidad consumiendo todas las variedades de producto disponibles en el mercado en proporciones distintas según sus precios relativos. Este tipo de diferenciación se ha nucleado en torno al modelo de competencia monopolística de Chamberlin que considera a una industria compuesta por distintas empresas, que no ejercen capacidad de influencia entre sí, y donde cada una de ellas ofrece una única variedad de producto sustitutiva de las demás. El consumidor no elige una variedad excluyendo otras, sino que consume todas decidiendo únicamente la cantidad de cada una de ellas.

La otra gran corriente es el resultado de distintos modelos de localización, basados en el modelo de competencia espacial de Hotelling, donde, a diferencia de la visión anterior, no existe un consumidor representativo, sino que distintos consumidores tienen distintas preferencias, eligiendo aquella variedad concreta de producto que mejor se adapte a sus necesidades, esto es, que se encuentra a una menor distancia en el espacio de atributos de su variedad preferida (Martínez, 1990).

disponible; dado que todo proceso de búsqueda de información tiene un coste, cada consumidor buscará información hasta un punto en el que el beneficio marginal esperado por incurrir en la mejor elección, se iguale al coste marginal de la información; por su parte, el vendedor trata de potenciar la diferenciación de su producto interviniendo para ello tanto en sus atributos, como en la información que divulga; la información de cada consumidor es incompleta y distinta de la de otros consumidores. De esta forma, aún contando con iguales preferencias sobre las características de los productos, pueden tener distintas preferencias con respecto a diferentes marcas con unos precios dados. Por lo tanto, un cambio de precios, permaneciendo invariables los demás atributos, hará cambiar de marca sólo a algunos consumidores.

En consecuencia, a la hora de establecer las posibles vías por las que una empresa puede establecer diferencias en su producto con relación a otros similares de sus competidores, nos encontramos con dos opciones. Por un lado, la diferenciación basada en las características específicas propias del producto, lo que Segura (1993:41-45) denomina “diferenciación tecnológica” por entender que es dentro del propio proceso productivo donde se establecen las características diferenciales del bien. Por otro lado, la diferenciación establecida en términos de información, o “diferenciación específica”, especialmente relevante en aquellos sectores en los que es difícil establecer una diferenciación tecnológica, como es el caso general de las bebidas, dado que su producción está muy estandarizada.

#### Medición de la ventaja competitiva de las empresas en la DOC Rioja.

Existen diversas perspectivas encaminadas a establecer criterios de medición del grado en el que una empresa aspira a establecer una ventaja competitiva de diferenciación de su oferta y, por lo tanto, del grado en el que se aleja de una ventaja en términos de mejores costes.

Una primera forma de aproximación es utilizar variables de conducta que capten las decisiones y acciones que emprenden las empresas, en la pretensión de conseguir una diferenciación eficaz de sus productos sobre la base de alguno de los dos

fundamentos expuestos. Algunas de estas variables reflejan aspectos que tienen que ver con la diferenciación basada en los atributos del producto y otras se refieren a las variables que afectan a la diferenciación sobre la dimensión informativa de ese producto (Suárez, 1995).

En el primer grupo estarían aquellos criterios que tratan de medir las acciones llevadas a cabo por las empresas en el ámbito más productivo con el objetivo de mejorar las cualidades tecnológicas de sus productos, y que pueden expresarse en términos de gastos de I+D sobre ventas, porcentaje de personal técnico, etc. (Vives, 1990:36).

El segundo grupo de variables tiene que ver con la valoración del esfuerzo que realizan las empresas con el objeto de reducir el coste de obtención de información en el que incurre el consumidor. En este sentido se contemplan aquellas variables relacionadas con la actividad comercial y en concreto con las funciones de comunicación y promoción, que pueden ser medidas a través de indicadores tales como los gastos de publicidad sobre ventas o las actividades de promoción realizadas (Jaumandreu y Mato, 1990:92 y 96).

Otra forma más directa de valorar el tipo de ventaja competitiva adoptado por la empresa, puede consistir en medir, no tanto variables de conducta, sino el resultado obtenido con ese comportamiento. De este modo, si el objetivo final de la diferenciación es poder aumentar el precio de los productos, una buena medición de la eficacia en la implantación de la estrategia sería el sobreprecio que el mercado paga por un producto con relación a otros productos similares ofrecidos por la competencia. Además, este indicador constituye también para algunos autores (Miller, 1986), un criterio válido con el que expresar el grado en el que las empresas practican una estrategia de liderazgo en costes.

A la vista de todas estas propuestas, parece oportuno establecer a los efectos de este trabajo distintos estimadores con los que poder ponderar el tipo de ventaja competitiva adoptado por la empresa. El primero de ellos es una aproximación a los criterios de valoración del comportamiento empresarial en términos de mejora y *modificación de los atributos* de los productos, que se medirá a través del porcentaje en

volumen que suponen las ventas de vinos medios y superiores, es decir, Crianzas, Reservas y Grandes Reservas, sobre las ventas totales de embotellado de la bodega. Un mayor valor de este ratio se interpretará como un mayor interés por la adopción de estrategias de diferenciación a través del perfeccionamiento de los productos de la empresa.

Un segundo indicador será el ratio del gasto medio anual, durante los últimos tres años, en publicidad de producto y relaciones públicas con relación a los ingresos por ventas de la empresa. Este criterio sintetiza la conducta empresarial en términos de *diferenciación por información*, variable relevante en el tipo de sectores como el que nos ocupa, donde la generalidad de los consumidores carecen de la formación suficiente para realizar una valoración objetiva de los atributos físicos y de la calidad de los productos.

El tercer criterio será el *valor de marca*. Una de las principales acciones que puede adoptar la empresa para obtener ventajas de diferenciación consiste en construir capital comercial sobre la base del valor de la marca que, entre otros criterios, puede ser medido a través del sobrepeso de marcas de productos comparables (Múgica y Yagüe, 1993). Una marca con precio alto se asocia a una percepción positiva sobre la calidad global del producto, mientras que el mantenimiento de un precio bajo guarda en general mayor relación con una estrategia empresarial más orientada hacia una ventaja en costes que permita a medio y largo plazo el sostenimiento rentable de esa disminución de precio. Dada la diversidad de oferta de las empresas, se hace preciso establecer algún elemento de homogeneización que permita aislar el efecto buscado de sobrevaloración del producto. A tal fin se utilizará como referencia el vino de Crianza que sea más característico de cada bodega, es decir, el correspondiente a su marca principal, en el supuesto de que existan varias, o tenga un mayor volumen de ventas en el mercado nacional.

Un cuarto criterio que sintetiza, tanto una diferente oferta de la bodega en función de su orientación hacia productos de mayor o menor cualificación, como el diferente valor asignado por el mercado a los mismos, es el *precio medio unitario* del conjunto de productos elaborados que vende la empresa. Se calcula dividiendo los ingresos totales por venta de vinos embotellados, entre el número total de litros vendidos,

tanto en 1993 como en 1997. Un mayor precio unitario significará una posición más próxima a la diferenciación dentro de la escala “ventaja en costes-diferenciación”.

#### **3.1.4.3. Nivel de integración vertical.**

La consideración del nivel de integración vertical como variable potencialmente explicativa de los resultados obtenidos por las bodegas de la DOC Rioja se justifica por los motivos teóricos ya enunciados y también por razones de oportunidad.

La evolución en la configuración vertical de esta DO está poniendo de manifiesto la adopción de decisiones por parte de los agentes situados en la etapas iniciales de su ciclo productivo, productores individuales y cooperativas, de avanzar en procesos de integración hacia adelante con la asunción de actividades de envejecimiento y embotellado de vinos para su posterior comercialización. A su vez, las bodegas dedicadas a la crianza, embotellado y comercialización del vino, vienen manifestando de forma reiterada el deseo de aumentar su grado de autoabastecimiento de materia prima. ¿Porqué estas acciones?, ¿cuáles son los resultados que aspiran a obtener estos agentes?, ¿los resultados reales son los esperados?. Dar respuesta a estas preguntas es importante, no sólo por satisfacer la curiosidad intelectual, sino también porque las conclusiones que puedan obtenerse interesan a los operadores del sector y podrían ser consideradas por los poderes públicos a la hora de adoptar medidas de regulación.

Al hablar de la configuración vertical del sector en el capítulo primero, se ha presentado el concepto de integración vertical entendido como la sustitución de los intercambios contractuales o de mercado por los cambios internos dentro de los límites de la empresa. ¿Por qué es relevante analizar el grado de integración vertical de las empresas?, ¿qué consecuencias pueden derivarse de la existencia de diferentes niveles de integración?

Por un lado, y como indica Jacquemin (1982:102), en ciertas circunstancias específicas<sup>15</sup> la integración vertical contribuye a mejorar la eficacia competitiva y a aumentar el bienestar del consumidor.

Ahora bien, desde el punto de vista de los resultados empresariales, una empresa puede estar incentivada a adoptar medidas de integración hacia atrás o hacia adelante por varios motivos. La razón argumentada por la teoría económica es mejorar la eficiencia como consecuencia de la existencia de interrelaciones tecnológicas entre las sucesivas etapas productivas, pero ésta no es la causa que ahora nos interesa analizar. La condiciones tecnológicas básicas son comunes a todas las empresas de un mismo sector y suponemos que todas las empresas ya están todo lo integradas que exigen las economías tecnológicas.

Para la economía de las organizaciones, la razón que promueve el desarrollo de la integración vertical es el hecho de que los mercados no sean transparentes, exista incertidumbre o diferencias de información, es decir, fricciones en su funcionamiento que dificulten la utilización del sistema de precios como criterio orientador del comportamiento de los agentes. El interés por reducir los costes asociados con la realización de las transacciones que tienen lugar en el mecanismo de mercado, puede llevar a las empresas a adoptar decisiones de integración vertical (Perry, 1992; Huerta, 1989; Caves y Bradburd, 1988).

Desde la óptica más actual de la Teoría de Recursos y Capacidades se sugiere otro marco conceptual con el que entender las decisiones de integración vertical en el intento de interiorizar dentro de la empresa aquellas competencias esenciales (Prahalad y Hamel, 1990:83) que pueden constituir fuentes reales de ventajas competitivas, dejando fuera de ella aquellas otras actividades que no constituyan elementos claves del éxito del negocio (Stalk, Evans y Shulman, 1992).

En el ámbito de la dirección estratégica se sugieren otras razones más específicas tales como: evitar los efectos negativos derivados de la existencia de poder de

---

<sup>15</sup> En el supuesto de monopolios sucesivos en el que uno de los monopolistas adquiere su *input* al otro al precio indicado por el comprador, la comparación del antes y después de la integración pone de manifiesto la generación de un beneficio neto para el consumidor.

mercado en algunas de las etapas del ciclo (Huerta, 1986; Mahoney, 1992; Stuckey y White 1994; Jacquemin, 1982; Porter, 1982); asegurar la oferta y/o la demanda (Silver, 1996; Porter, 1982; Mahoney, 1992; Jacquemin, 1982); aportar mayores posibilidades de diferenciación por la utilización de componentes o servicios específicos resultado de una innovación propia (Porter, 1982); añadir un mayor grado de control sobre la oferta de la empresa (Ventura, 1994; Mahoney, 1992); elevar las barreras de entrada a potenciales competidores (Ventura, 1994; Stuckey y White 1994; Huerta, 1986) o incrementar los costes de los competidores actuales (Mahoney, 1992); y, finalmente, aumentar el resultado general de la empresa si la fase productiva en la que se centra tiene un rendimiento mayor que el coste de oportunidad del capital para la empresa (Porter, 1982).

Sin embargo, y como contrapartida a estas ventajas, la integración vertical puede presentar también importantes inconvenientes, de tal manera que, ni la literatura teórica ni los diversos trabajos empíricos realizados, permiten responder de forma genérica y contundente a la pregunta de si tal decisión mejorará los resultados de la empresa (D'Aveni y Ravenscraft, 1994). Los aspectos negativos pueden tener que ver (Porter, 1982) con el hecho de existir una gran disparidad entre el volumen de productos que la empresa va a demandar o a ofrecer a la fase productiva contigua y el tamaño necesario para alcanzar una producción eficiente en esa etapa; que la integración vertical signifique entrar en un negocio nuevo y ello exija hacer frente a barreras de ingreso que puedan existir; el aumento del apalancamiento operativo y del riesgo comercial de la empresa; o la pérdida de flexibilidad y capacidad de ajuste a los cambios del entorno.

Por su parte, la evidencia empírica parece indicar que la integración vertical ejerce una influencia positiva sobre los resultados de la empresa. Así, Jacobsen (1988) afirma “de forma consistente con los estudios realizados utilizando la base de datos PIMS” (p.426), que un mayor nivel de integración vertical tiene un significativo efecto directo sobre la rentabilidad. En este mismo sentido, Capon, Farley y Hoenig (1990), analizando 15 trabajos realizados a tal fin, concluyen que existe una relación positiva y significativa entre la integración vertical y la rentabilidad financiera. La cuestión relevante ahora es identificar las consecuencias que se derivan de una mayor integración por parte de aquellas bodegas adscritas a la DOC Rioja.

El grado de integración adoptado por la empresa se puede analizar desde distintas dimensiones que, haciendo una aproximación a la propuesta de Harrigan (1986:538-539) pueden expresarse del siguiente modo:

- Primero, el número de componentes que realiza la propia empresa sobre el total que conforman el producto. Todos los productos son el resultado de un conjunto más o menos complejo de elementos diferentes relacionados entre sí. Una empresa estará más integrada en la medida que asuma la realización interna de un mayor número de estos componentes, algunos de los cuales serán críticos en la incorporación de valor y la funcionalidad del bien o servicio, mientras que otros serán menos relevantes.
- Segundo, el número de etapas productivas necesarias para obtener cada elemento que es llevado a cabo por la empresa. La máxima integración correspondería a aquella empresa que ha internalizado la obtención de todos los componentes, a lo largo de todas las fases de sus ciclos productivos.
- Y tercero, el grado de autoabastecimiento en el que los *inputs* requeridos en una fase son ofrecidos por los *outputs* obtenidos por la misma empresa en la fase anterior. En este sentido, la integración vertical total supondría que todo el *output* que una empresa obtuviese en una fase de su ciclo productivo, constituyese toda la cantidad de *input* que esta misma empresa precisase de ese factor intermedio en la fase productiva siguiente. Sin aplicar este principio en sentido estricto puede hablarse de integración vertical parcial cuando parte de ese *output* obtenido es vendido a otros compradores y/o algo del *input* requerido en la etapa siguiente es adquirido por esta empresa a otros proveedores, utilizando para ello el mercado como mecanismo de intercambios. Esta alternativa permite solucionar el problema de existencia de distintos tamaños óptimos de escala en las diferentes etapas, o una situación de imperfección de los mercados que puede dificultar la adquisición del total de la dimensión requerida en cada fase (Perry, 1992:185).

Esta internalización de tareas productivas en el seno de la organización supone que la empresa es propietaria de los activos necesarios para su realización (Grossman y Hart, 1986:693). No obstante, entre esta opción y la alternativa de que las tareas sean realizadas por distintos agentes económicos independientes entre sí, modelo de mercado, es posible plantear soluciones organizativas intermedias o “cuasi integraciones”. Se trata del establecimiento de acuerdos de cooperación entre los agentes de forma que, “uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, y sin llegar a fusionarse, instauren un cierto grado de interrelación”, que puede variar en su duración y nivel de interdependencia, para la realización de una o varias de las actividades que conforman el ciclo productivo del bien o servicio (Fernández, 1991:27).

La cuestión que se plantea es el modo de medir los diferentes aspectos de la integración. Son diversos los criterios que se han propuesto para este fin, y varios los indicadores que, de forma sintética, pretenden resumir el contenido global de las diversas actividades que son desarrolladas internamente por las empresas, independientemente de cuáles sean sus características concretas.

Un primer indicador comúnmente utilizado es la capacidad de creación de valor añadido con respecto al volumen de ventas, de manera que una empresa se considera más integrada verticalmente conforme mayor sea esa relación que, como máximo, tomaría el valor de 1 (Adelman en Jacquemin, 1982; Morvan, 1985; Caves y Bradburd, 1988; Huerta, 1989). La utilización de este criterio adolece no obstante de ciertas limitaciones derivadas de la dificultad de comparar empresas que dentro de mismo sector realicen fases productivas diferentes dado que cada una de ellas puede tener un distinto potencial de generación de valor. El índice tiene más sentido para analizar empresas del mismo sector y que también comparten unas mismas etapas productivas pero, aún en este caso, el valor del índice puede incluir los efectos de unas diferentes funciones de ingresos y de costes de las empresas comparadas, como consecuencia de otros aspectos tales como un diferente grado de diferenciación de los productos vendidos, un acceso favorable a la adquisición de determinados *inputs*, o simplemente una mayor productividad interna.

Una segunda medida habitual es la relación existente entre el valor de las Existencias y la cifra de Ventas (Jacquemin, 1982; Morvan, 1985). La justificación de su utilización reside en el hecho de que una ampliación en las etapas de producción asumidas por la empresa, tiende a aumentar el tamaño medio de sus existencias, por lo que cuanto mayor sea el nivel de integración, mayor valor tomará esta relación. La aplicación de este indicador puede proporcionar una valoración incorrecta del grado de integración por varias razones como pueden ser la alteración que se produce por una mayor racionalización en la gestión de los inventarios, la presencia en existencias de un diferente tipo de artículos en términos de valor, o las alteraciones que pueden derivarse de una distinta repercusión de las fluctuaciones de los precios.

Un tipo de medida diferente trata de calcular el grado de dependencia de la empresa con respecto a los suministradores externos en una determinada fase de producción (Jacquemin, 1982:109). Esta medición puede hacerse a través de la utilización de estimadores diversos: Armour y Teece (1980) consideran el número de etapas de producción primaria realizadas por la propia empresa; Davis y Duhaime (1992) identifican las etapas en función de la adscripción de las actividades de la empresa a clasificaciones industriales estandarizadas. En otro sentido, y siguiendo la medición utilizada por McDonald (1985), Caves y Bradburd (1988) utilizan la proporción de compras realizadas a unidades filiales de la propia empresa, ratio que, estimado en términos de cantidad en vez de valor de los *inputs*, permite aislar la medición de las posibles variaciones en los precios. Aplicando este mismo criterio a la medición de la integración hacia adelante, John y Weitz (1988) utilizan el porcentaje de ventas realizadas directamente a los consumidores finales. Atendiendo a este mismo objetivo, Anderson (1985) utiliza como estimador la fuerza de ventas directa utilizada por la empresa.

#### Medición de la integración vertical en la DOC Rioja.

Tal como se ha expresado en el capítulo primero, el ciclo productivo de la DOC Rioja se puede sintetizar en las siguientes fases:

1- OBTENCIÓN DE UVA

2- ELABORACIÓN

3- CRIANZA EN BARRICA

4- EMBOTELLADO

5- CRIANZA EN BOTELLA

6- ETIQUETADO

7- COMERCIALIZACIÓN

8- VENTA AL CONSUMIDOR

Dado que las empresas que van a ser analizadas en este trabajo, son bodegas que se dedican al embotellado de vinos para su posterior distribución en el mercado, consideraremos que la etapa 0, o etapa de referencia, incluye la realización de las fases 3, 4, 5 y 6<sup>16</sup>.

De este modo podremos distinguir dos direcciones distintas de integración. Una correspondiente a la llamada integración hacia atrás (referida al vino como componente principal del producto final<sup>17</sup>) y que puede abarcar una o dos etapas anteriores: la transformación uva-vino y la obtención de uva. De la actividad de transformación uva-vino se obtiene el vino a granel, pudiendo optar las bodegas entre elaborarlo ellas mismas o bien adquirirlo a otros elaboradores. Dentro del primer supuesto la elaboración puede hacerse con el empleo de uvas de otros productores, o bien con uvas propias, lo que significaría la realización interna de una etapa anterior consistente en el cultivo de viñedo.

---

<sup>16</sup> Esta etapa está constituida por el envasado del vino y su etiquetado. Las actividades de crianza del vino en barrica y/o en botella se realizan en la medida en que se ofrezcan vinos de categorías diferentes de acuerdo con la normativa del Consejo Regulador. Por esta razón, tales tareas se consideran relevantes a efectos de diferenciación de producto y no en términos de distinto grado de integración.

<sup>17</sup> En general no existen bodegas que realicen internamente ninguna de las actividades que proporcionan ni los equipos productivos necesarios en el proceso, ni tampoco ningún otro tipo de materiales auxiliares incorporados como productos enológicos, envases, etiquetas, o tapones, etc. Como excepción puede citarse el caso de una bodega que efectúa ella misma la fabricación y reparación de las barricas utilizadas en el proceso de crianza.

En la segunda dirección de integración, o integración hacia adelante, también se pueden distinguir dos etapas posteriores según el grado de avance a lo largo del canal de distribución: La primera de ellas sería la actividad de distribución al por mayor, que puede ser realizada o no por la propia bodega, y la segunda consiste en la intermediación minorista para la venta del producto al consumidor final.

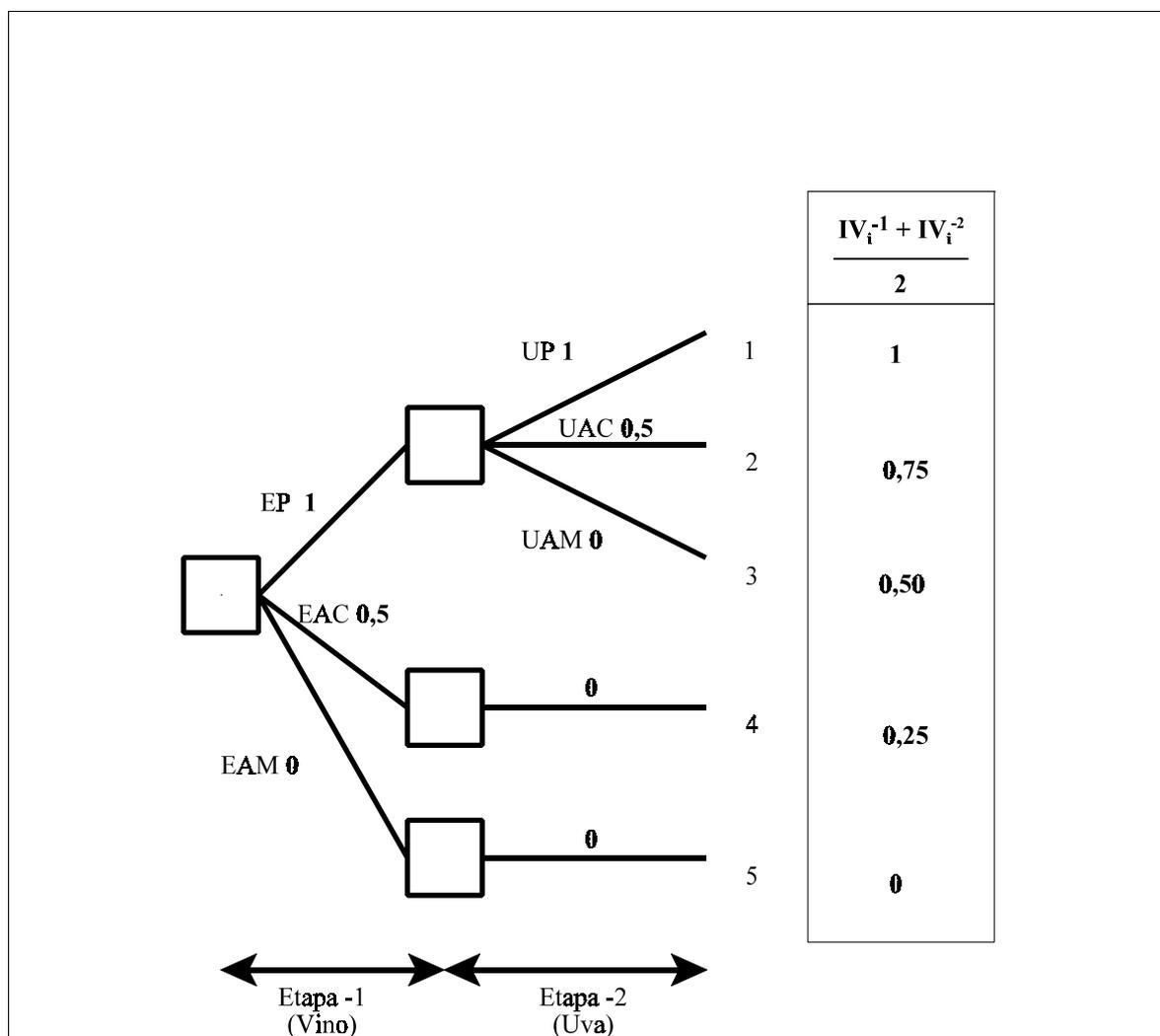
A su vez, y con el objeto de reconocer soluciones intermedias entre la internalización de las actividades o su realización por otros agentes independientes, consideraremos que cuando una bodega utiliza otra empresa distinta para abastecerse o entregar su producto, tal intercambio puede hacerse en términos puros de mercado o también mediante algún tipo de fórmula de cooperación. Estos acuerdos pueden expresarse en la práctica en una amplia gama de opciones en cuanto a sus diversas características y grado de vinculación. Con el objeto de simplificar, y a la vista de las dificultades de recogida de información existentes, se contemplará un único tipo intermedio de solución organizativa que genéricamente se denominará cooperación.

Para comprender mejor las distintas opciones de integración vertical que tiene una bodega, éstas se han presentado esquemáticamente a través de árboles de decisión secuencial según se expresa en las figuras 3.5 y 3.6.

Para la medición del diferente grado de integración hacia atrás y hacia adelante, se han elaborado dos índices que recogen de forma sintética los factores que se han considerado determinantes de tal integración: el número de etapas productivas asumidas; el grado de autoabastecimiento entre una fase y la siguiente; y la organización que se utiliza para el desarrollo de esas actividades, es decir, la realización por la propia empresa, la realización en cooperación con otras empresas independientes y la realización por otros agentes independientes con los que se intercambia en términos de mercado.

Los dos primeros criterios han sido utilizados en diversos trabajos relacionados con la medición de la integración vertical (Armour y Teece, 1980; Daems, 1982; McDonld, 1985; Caves y Bradburd, 1988; John y Weitz, 1988). El tercero, sugerido por Harrigan (1986), se propone en este trabajo con el objeto de posibilitar la inclusión en el índice final de las soluciones intermedias de organización.

Figura 3.5: Integración vertical hacia atrás



De las combinaciones posibles según el distinto grado de integración vertical hacia atrás, resultan cinco opciones de aprovisionamiento:

- 1- Por medio de elaboración propia y utilización de las uvas propias de su viñedo (UP).
- 2- Elaboración propia a partir de uvas ajenas adquiridas mediante cooperación o acuerdo estable de suministro con otros productores (UAC).
- 3- Elaboración propia, pero utilizando uvas ajenas adquiridas en el mercado (UAM).
- 4- Por medio de la adquisición de vino a granel en cooperación a través de contratos a largo plazo con otros elaboradores (EAC).
- 5- Por medio de la adquisición de vino a granel sin ningún tipo de vinculación contractual estable (EAM).

En síntesis, el índice de *integración hacia atrás* se calcula mediante la siguiente expresión:

$$IVa = \sum_{i=1}^5 X_i \left( \frac{IV_i^{-1} + IV_i^{-2}}{2} \right)$$

Donde:

$IV_a$  Grado de integración vertical hacia atrás.

$X_i$  Porcentaje de abastecimiento a través de la opción  $i$ -ésima.

$IV_i^{-1}$  Coeficiente de integración de la opción  $i$ -ésima en la etapa -1 de elaboración (vino). Los coeficientes asignados, discrecionalmente, a las distintas alternativas de esta etapa son:

- Elaboración propia (EP): 1
- Elaboración ajena en cooperación (EAC): 0,5
- Elaboración ajena mercado (EAM): 0

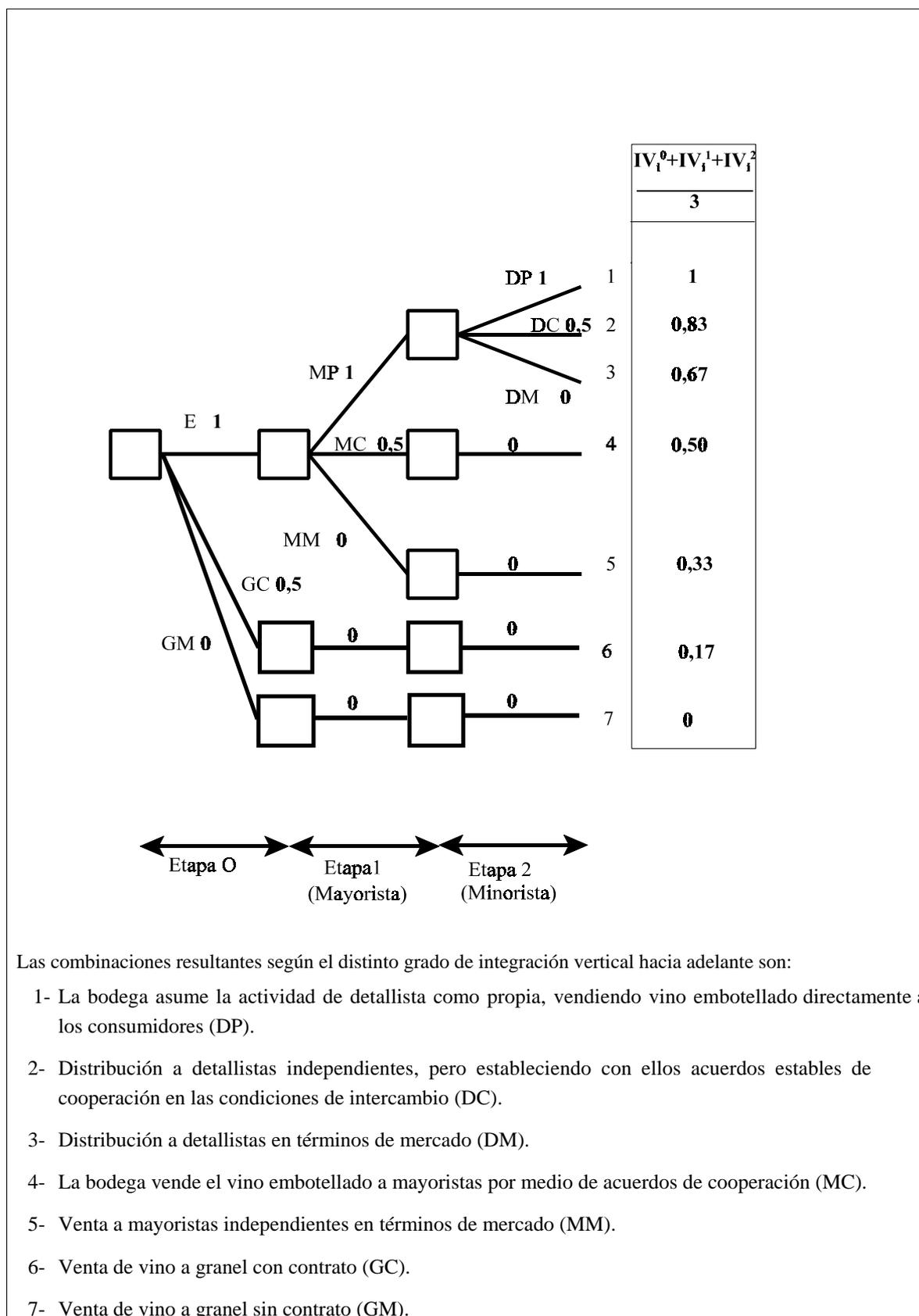
$IV_i^{-2}$  Coeficiente de integración de la opción  $i$ -ésima en la etapa -2 (uva). Los coeficientes asignados a cada posibilidad son:

- Uvas propias (UP): 1
- Uvas ajenas en cooperación (UAC): 0,5
- Uvas ajenas mercado (UAM): 0

Los coeficientes de integración resultantes de las dos etapas, para cada una de las cinco alternativas de aprovisionamiento de vino que tiene una bodega, aparecen en la columna en recuadro de la figura 3.5.

El valor final del grado de integración hacia atrás asignado a una empresa se obtendrá por la aplicación de la expresión reseñada anteriormente, obteniéndose resultados se situarán en una escala continua entre los valores 100 y 0: una bodega totalmente integrada, valor 100, será aquella cuyo 100% de vino a granel es obtenido a partir de sus propias uvas que lógicamente habrán sido transformadas en vino por ella misma; una bodega sin ningún grado de integración hacia atrás, correspondería a aquella cuyo 100% de vino utilizado procede de su adquisición en el mercado a otros elaboradores.

Figura 3.6: Integración vertical hacia adelante



El planteamiento es el mismo en el caso de la determinación del grado de *integración hacia adelante*. El índice propuesto en este caso es el siguiente:

$$IV_p = \sum_{i=1}^7 X_i \left( \frac{IV_i^0 + IV_i^1 + IV_i^2}{3} \right)$$

Donde:

**IV<sub>p</sub>** Grado de integración hacia adelante.

**X<sub>i</sub>** Porcentaje de utilización de la opción i-ésima.

**IV<sub>i</sub><sup>0</sup>** Coeficiente de integración de la opción i-ésima en la etapa 0. Los coeficientes asignados son:

- Venta de vino embotellado (E):1
- Venta de vino a granel con contrato (GC): 0,5
- Venta de vino a granel en mercado (GM): 0

**IV<sub>i</sub><sup>1</sup>** Coeficiente de integración de la opción i-ésima en la etapa 1 (mayorista). Los coeficientes asignados son:

- La bodega es mayorista (MP):1
- Otros mayoristas con cooperación (MC): 0,5
- Otros mayoristas en mercado (MM): 0

**IV<sub>i</sub><sup>2</sup>** Coeficiente de integración de la opción i-ésima en la etapa 2 (minorista). Los coeficientes asignados son:

- La bodega es detallista (DP):1
- Otros detallistas con cooperación (DC): 0,5
- Otros detallistas en mercado (DM): 0

Los coeficientes de integración correspondientes a cada un de las seis opciones de venta se expresan en la columna en recuadro de la figura 3.6.

Para la obtención del índice de integración hacia adelante, se ponderan estos coeficientes por el porcentaje de utilización que de cada opción hace la bodega. La cuantificación del grado de integración vertical hacia atrás se sitúa igualmente en una

escala continua entre 100 y 0: una bodega totalmente integrada, valor 100, será aquella cuya totalidad de sus ingresos por venta corresponden exclusivamente a vino embotellado que ha entregado directamente al consumidor final a través de una red de ventas propia; una bodega sin ningún grado de integración hacia adelante, caso no contemplado en el estudio empírico, correspondería a aquella cuyo 100% de vino disponible es vendido a granel a otras bodegas o almacenistas, no realizando por lo tanto ninguna actividad de embotellado ni de distribución posterior.

Además de estos indicadores, se ha considerado oportuno incorporar otros que nos acercasen a la valoración de la integración vertical de las bodegas en sus distintos aspectos. Así, el nivel de integración hacia adelante se ha estimado también a partir del porcentaje de las ventas realizadas por la bodegas directamente al consumidor final, alternativa que distintas bodegas vienen utilizando como una parte de su volumen de negocio a través de fórmulas diversas, algunas de las cuales tratan de establecer una vinculación más estrecha con el cliente como es el caso de los llamados “clubs de la barrica”.

A su vez, la integración vertical hacia atrás se estimará también a través del porcentaje de autoabastecimiento por medio de uva propia, y también del porcentaje de abastecimiento por medio de uva, propia o adquirida, es decir, el grado en el que la bodega realiza ella misma las tareas de transformación uva-vino frente a la alternativa de adquisición de vinos ya elaborados.

También se propone utilizar un estimador, en este caso del nivel de *integración vertical total*, a partir de la cuantificación de la capacidad de generación de valor añadido sobre ventas, pero corregido con el objeto de eliminar los efectos que sobre este ratio producen los incrementos de eficiencia procedentes de otras fuentes ya referidas anteriormente (De la Fuente y Hernangómez, 1990). De los diversos tipos de ajustes propuestos por distintos autores (García, 1998), se ha adoptado la solución de disminuir el numerador de la expresión, el valor añadido bruto medio de los ejercicios 1996 y 1997, en el importe del beneficio neto medio de ese periodo.

La figura 3.7 resume las variables de comportamiento estratégico.

**Figura 3.7:** Variables de comportamiento estratégico

VARIABLE	ESTIMADOR	NOTACIÓN	MEDICIÓN
<b>ÁMBITO DE NEGOCIO</b>			
<b>Ámbito de Producto</b>	Gama de Productos	<i>REFERE</i>	Nº total de referencias de producto
	Gama de marcas	<i>MARCAS</i>	Nº total de marcas empleadas
<b>Ámbito de Mercado</b>	Concentración de los mercados	<i>ALCANCE</i>	$(1 - \sum^5 c_i^2) * 100$ , donde $c_i$ es el porcentaje de ventas en el mercado $i$
	Amplitud geográfica	<i>PAISES</i>	Nº total de países destino de ventas
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>			
<b>Ventaja competitiva</b>	Modificación de Atributos	<i>ATRIBUTO</i>	Ventas de vinos de Crianza, Reserva y Gran Reserva / Ventas totales de embotellado (Litros)
	Información	<i>INFORMA</i>	Gasto medio en Publicidad / Ingresos por ventas
	Notoriedad de la Marca	<i>PTSMARCA</i>	Precio de venta en bodega del vino de Crianza en el mercado nacional
	Posición de mercado	<i>PRECIO97</i>	Precio medio de venta del total de vino embotellado vendido en 1997
	Posición de mercado	<i>PRECIO93</i>	Precio medio de venta del total de vino embotellado vendido en 1993
<b>INTEGRACIÓN VERTICAL</b>			
<b>IV hacia adelante</b>	Estructura de comercialización	<i>IV.ABAJO</i>	$IV_p = \sum_{i=1}^7 X_i \left( \frac{IV_i^0 + IV_i^1 + IV_i^2}{3} \right)$
	Grado de utilización de la venta directa	<i>VDIRECTA</i>	Porcentaje de venta directa sobre el total de ventas
<b>IV hacia atrás</b>	Estructura de abastecimiento	<i>IV.ATRAS</i>	$IV_a = \sum_{i=1}^5 X_i \left( \frac{IV_i^{-1} + IV_i^{-2}}{2} \right)$
	Autoabastecimiento de uva	<i>UVAPROP</i>	Porcentaje de autoabastecimiento de uva propia sobre el total de vino disponible por cosecha.
	Elaboración propia	<i>ELABORA</i>	Porcentaje de la elaboración propia sobre el total de vino disponible.
<b>IV total</b>	Creación de valor añadido sobre ventas	<i>IV.TOTAL</i>	(Valor añadido bruto - Bº neto) / Ingresos totales (media 1997-96)

### **3.2. VARIABLES DE RESULTADOS.**

La determinación de las referencias a utilizar para la evaluación de los resultados obtenidos por la empresa constituye el último paso en la formulación del modelo que se pretende analizar en este trabajo. Se trata de establecer cuáles son las variables a explicar dentro del modelo básico de análisis que se ha propuesto y definir criterios razonables para su valoración.

La medición de la calidad del rendimiento empresarial es una cuestión discutida y de gran interés sobre la que pueden adoptarse distintos planteamientos. En todo caso, el resultado de la empresa se concibe como un concepto multidimensional que exige para su estimación la utilización de múltiples indicadores (Cool y Schendel, 1987:1107).

Por un lado, si como ya se ha referido anteriormente, la dirección estratégica consiste en el proceso a través del cual se consigue la adaptación a largo plazo de la empresa a su medio ambiente, las medidas del resultado estratégico deberían orientarse hacia la evaluación del grado de consecución de esa adaptación. Para ello habría que analizar aspectos tales como la congruencia de la estrategia de la empresa con la estructura de la industria y su contexto competitivo, o la adecuación de los sistemas, estilos de dirección y estructura organizativa, con la estrategia adoptada y el entorno (Chakravarthy, 1986:438).

Desde otra perspectiva, la calidad de los resultados obtenidos, el logro del éxito empresarial puede asociarse a la idea de eficacia. Pero el primer problema con el que nos encontramos a la hora de establecer su medición parte de la inexistencia de una definición clara de este término, dado que se carece de un consenso generalizado sobre su significado concreto. El concepto de eficacia puede entenderse de diferente forma por los distintos miembros de la organización quienes pueden aplicar criterios divergentes para su estimación según el tipo de actividad que desarrollen. Este hecho pone de manifiesto la complejidad del concepto tanto en su conformación, al verse obligado a contemplar la diversidad de aspectos que resultan relevantes como consecuencia del carácter

multifuncional de la organización, como también en su aplicación práctica (De La Fuente y otros, 1997).

En términos generales, parece haber acuerdo en entender la eficacia como el grado en el que la organización alcanza sus objetivos. Pero con este planteamiento nos enfrentamos al problema que surge ante la necesidad de tener que identificar los objetivos que se ha planteado la empresa y con la dificultad que siempre supone su medición (García-Tenorio y Pérez, 1999). En todo caso, si la eficacia se entiende como el nivel de consecución de los objetivos establecidos con la formulación del plan estratégico, los criterios a emplear en la medición del logro de la eficacia variarán en función de los fines de la empresa y de la estrategia competitiva adoptada.

La imposibilidad de aplicar este planeamiento justifica que, a los efectos de este trabajo, para la valoración de una forma operativa del éxito de la empresa o del logro de un alto nivel de eficiencia en su funcionamiento, se utilicen indicadores de carácter objetivo que permitan medir y comparar la calidad de los resultados económicos obtenidos por las diferentes empresas.

A la hora de establecer la medición de los resultados de la empresa nuevamente podemos encontrarnos con diferentes perspectivas según el planteamiento conceptual de cada trabajo. En consecuencia, no hay unanimidad en la adopción de criterios de medición, existiendo por el contrario un amplio conjunto de indicadores de muy variado contenido y que, en síntesis, podemos agrupar en dos grandes categorías: los indicadores basados en criterios de rentabilidad, pudiéndose distinguir en este grupo las mediciones contables de la rentabilidad y las no contables o de mercado, y otros indicadores no basados en el criterio de rentabilidad (Pérez, 1996).

Las *medidas contables de rentabilidad* se construyen a partir de la información contable y financiera elaborada por las empresas siguiendo los criterios que han sido legalmente establecidos para homogeneizar y poder hacer comparable esa información. La principal ventaja de estos indicadores es, además de su sencilla interpretación, la facilidad de su cálculo y obtención dado que tal información, al menos

parcialmente, puede estar accesible en bases de datos, siendo incluso obligatorio su depósito en los registros oficiales donde queda garantizada su disponibilidad pública.

Sin pretender establecer una relación exhaustiva, necesariamente amplia por las diversas variantes que pueden utilizarse en cada caso, los indicadores más habituales y de mayor aceptación general son los siguientes:

- El Margen sobre Ventas o margen precio-coste, que pueden estar formulados de diferente modo, son indicadores que vienen a expresar el nivel de eficiencia-rentabilidad de la empresa (Jaumandreu-Mato, 1990:96).
- Rentabilidad Económica. Este índice se define por la relación por cociente existente entre el resultado económico neto de explotación, incluyendo los ingresos financieros y los impuestos, y el volumen medio de activos empleados (Huego, 1992:41-42). Esta aproximación contable del rendimiento económico derivado del capital invertido, constituye un criterio universalmente admitido como indicador de los resultados empresariales. Tiene por lo tanto la ventaja con respecto al indicador anterior de que recoge dos fuentes distintas de la rentabilidad como son el margen económico y la rotación de activos o su grado de aprovechamiento.

La aplicación de este indicador como elemento de comparación de resultados de empresas es limitada dado que su interpretación puede verse afectada por las variaciones cíclicas de circulante y, en especial cuando se comparan empresas de distintos sectores, por las diferencias en la estructura de los activos o en los entornos competitivos. Además, al no tener en cuenta ninguna referencia financiera, impide recoger el punto de vista de los accionistas (Cuervo, 1991a).

- El índice de Rentabilidad Financiera es uno de los indicadores de los resultados de la empresa de mayor aceptación y se define como la relación entre el resultado neto total, una vez descontados los intereses e impuestos, y el patrimonio neto de la empresa o valor contable de los fondos propios.

Este ratio nos aproxima a la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa sobre la inversión efectuada. Parece, por tanto, el más representativo del objetivo de maximización de beneficios y, al tener en cuenta un elemento de decisión fundamental de la empresa como es su estructura de financiación, tiene la ventaja de proporcionar una visión más completa de su funcionamiento (Huergo, 1992:42). Efectivamente, su valor depende de la rentabilidad económica obtenida, pero también del grado de apalancamiento financiero y del efecto fiscal, viniendo a medir la parte de beneficios que es repartible entre los accionistas, por lo que, en la medida que esta cantidad se encuentre relacionada estrechamente con el “precio de la acción”, nos aproxima al valor de mercado de la empresa.

A pesar de la utilización frecuente de estos indicadores, su fundamentación en la información contable debilita su capacidad de medición de los resultados globales de la empresa por diferentes razones (Cuervo, 1991a; Chakravarthy, 1986; Wernerfelt y Montgomery, 1988; Camisón, 1999):

- Se refieren a un momento concreto en el tiempo, un ejercicio económico, por lo que no reflejan los efectos que producirán a medio y a largo plazo las actuales políticas de la empresa, y no tiene en cuenta las expectativas de beneficio ni el momento de su obtención al no considerar el valor del dinero en el tiempo.
- No incluye información sobre el riesgo que contrae la empresa en relación a los distintos niveles de rentabilidad.
- Existe siempre la posibilidad de manipulación de los datos contables, lo que puede conducir a distorsiones de la realidad a partir de la adopción de diferentes criterios de valoración, depreciación, consolidación, etc.
- En cualquier caso, las mediciones contables utilizan información histórica y por lo tanto proporcionan valoraciones que pueden resultar alejadas del momento actual.

Por estas razones, en muchos casos se considera más apropiado la utilización de referencias basadas en valores de mercado que permiten resolver las deficiencias de las estimaciones históricas, recogen el potencial de generación de rentas futuras, e incluyen un reconocimiento de aquellos recursos intangibles distintivos de la empresa que, a pesar de la gran importancia que pueden suponer en la consecución de los resultados futuros, no son apreciados por la información contable-financiera.

Los *indicadores basados en la rentabilidad del mercado* tratan de hacer una aproximación a la medición del valor creado por la empresa desde el punto de vista del mercado, lo que constituye un objetivo básico para sus propietarios. Este puede considerarse el indicador más adecuado del éxito de la empresa, dado que otros objetivos tales como el crecimiento o la dilución del riesgo, pueden ser alcanzados por los propios accionistas de forma individual a través de la gestión de su cartera de inversiones particular.

Los indicadores más representativos de la rentabilidad de mercado de la empresa son la rentabilidad de la acción y el ratio precio-beneficio:

- La rentabilidad de la acción mide el incremento, o decremento, en términos relativos de la riqueza obtenida por el accionista como consecuencia de los beneficios recibidos, vía pago de dividendos, y del incremento de valor de sus títulos de propiedad. La certeza de este indicador exige la venta de las acciones de forma que si se quiere conocer con anterioridad este valor es preciso estimar esa rentabilidad esperada.
- El ratio precio-beneficio o PER, se define como el cociente entre el precio de una acción y el beneficio neto que le corresponde, y constituye en definitiva un indicador de la valoración que el mercado realiza sobre los beneficios de la empresa.

Existen otro tipo de indicadores que permiten medir la creación de valor de la empresa a partir de relacionar información del mercado con información contable:

- La curva de valor se calcula dividiendo el valor de mercado de los fondos propios de la empresa, por su valor contable. En la medida que este ratio tome valores superiores a 1, se estará indicando que la empresa está creando riqueza dado que el valor de las acciones, que recoge las expectativas de los accionistas sobre el futuro de la empresa, es mayor que su aportación histórica anotada en el balance (Cuervo, 1991a).
- La q de Tobin, definido como el cociente del valor de mercado de la empresa dividido por el coste de reposición de sus activos, es un indicador muy utilizado en muchos de los trabajos empíricos, especialmente en el campo de la organización industrial, por considerarse un criterio idóneo de estimación de la creación de valor al utilizar implícitamente la tasa de descuento ajustada al riesgo, considera el equilibrio temporal, y minimiza las distorsiones debidas a las convenciones contables y leyes fiscales (Montgomery y Wernerfelt, 1988:627).

No obstante, todos estos indicadores de mercado tienen el inconveniente de la gran dificultad existente en muchos casos para obtener la información necesaria. Para que se pueda identificar el valor de mercado de una empresa hace falta que exista mercado, es decir, que exista un volumen de transacciones de los títulos de su propiedad lo suficientemente amplio como para que el valor expresado en las mismas pueda considerarse representativo del valor de esa propiedad. La condición necesaria para la aplicación de estos criterios exigiría que todas las empresas analizadas cotizasen en bolsa para poder disponer de una referencia informativa fiable y homogénea. El incumplimiento de este supuesto hace que, a pesar de la justificación conceptual que posee el valor de mercado como medidor de la eficacia empresarial, sea sustituido este criterio por otros que utilicen información contable, estén basados o no en criterios de rentabilidad.

Los *indicadores no basados en la rentabilidad* pueden tener diversas orientaciones. Una perspectiva común viene a manifestarse hacia la consideración del crecimiento empresarial como un objetivo relevante en la gestión de la empresa, al menos desde el punto de vista de sus directivos quienes, como ya se ha comentado anteriormente, pueden en ocasiones imponer metas más asociadas con sus propias aspiraciones

personales, que con las aspiraciones que de manera racional podrían proponer sus accionistas. Además de este tipo de argumentos, las decisiones de crecimiento empresarial pueden estar justificadas por distintos motivos tales como, por ejemplo, la necesidad de mantener una determinada posición en un entorno competitivo muy dinámico en el que el tamaño de la empresa pueda resultar una referencia clave. Todo ello hace que el crecimiento constituya tradicionalmente una variable fundamental en la definición de las aspiraciones y de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 1998:286).

Como indica Camisón (1999), la aproximación dominante a la medición del desempeño organizativo o resultados empresariales, se ha basado tradicionalmente en escalas multidimensionales compuestas de indicadores tales como la rentabilidad, productividad o solvencia financiera, así como también el crecimiento del volumen de ventas.

#### Medición de resultados de las empresas de la DOC Rioja.

A la vista de las consideraciones que se acaban de realizar, la medición del éxito de las empresas de este sector como aproximación a su eficiencia, se va a realizar a través de la utilización de indicadores que sean expresivos de forma objetiva de los resultados globales obtenidos.

De los tres grupos de criterios comentados es preciso renunciar en primer lugar, y a pesar de su consistencia teórica, a la utilización de indicadores del valor de mercado dado el escaso número de empresas presentes en el mercado de valores en la actualidad. De los indicadores contables restantes se utilizarán los indicadores de *margen sobre ventas*, definido como la relación entre el beneficio de explotación más amortizaciones sobre la cifra de ventas, la *rentabilidad económica*, medida por la relación entre el beneficio de explotación y el activo total neto de la empresa, y la *rentabilidad financiera sobre fondos propios* calculada por la relación entre el beneficio neto, después de interese e impuestos, y el total de fondos propios. La utilización de estos tres diferentes criterios se hace con el objeto de incorporar un mayor número de referencias con las que reflejar de manera más completa el rendimiento alcanzado y también para poder conocer y

analizar las posibles diferencias que pudieran surgir entre ellos. La estimación de estas variables se realiza para el ejercicio 1997 y la media de los ejercicios 1996 y 1997.

Finalmente, y con el propósito de complementar la valoración de los resultados con criterios diferentes a la rentabilidad, se utilizará igualmente un indicador del *crecimiento de ventas* que será medido por la tasa porcentual de variación de las ventas de vino embotellado realizadas por la empresa en el intervalo de los cinco años transcurridos entre 1993 y 1997, medido en términos de volumen, número de litros, y de valor.

**Figura 3.8:** Variables de resultados.

VARIABLE	ESTIMADOR	NOTACIÓN	MEDICIÓN
<b>Rentabilidad</b>	Margen sobre ventas	<i>MARGEN7</i> <i>MARGENM</i>	(Beneficio de explotación + Amortizaciones) / Ingresos ventas (1997 y media 1996-97)
	Rentabilidad económica	<i>RENT.EC7</i> <i>RENT.ECM</i>	Beneficio de explotación / Activo total neto (1997 y media 1996-97)
	Rentabilidad financiera	<i>RENT.FI7</i> <i>RENT.FIM</i>	Beneficio neto / Fondos propios (1997 y media 1996-97)
<b>Crecimiento</b>	Crecimiento de ventas en volumen	<i>CRECIM.L</i>	Porcentaje de variación de los litros de vino embotellado vendidos en 1997 sobre 1993
	Crecimiento de ventas en ingresos	<i>CRECIM.\$</i>	Porcentaje de variación de los ingresos por venta de vino embotellado en 1997 sobre 1993

## **CAPITULO 4**

### **ESTUDIO EMPÍRICO. METODOLOGÍA Y RESULTADOS.**

En el presente capítulo se va a proceder a presentar el contenido del estudio empírico realizado y los resultados derivados del mismo.

Todo proyecto de investigación debe plantearse como un proceso en el tiempo que supone la realización de un determinado número de diferentes actividades. El proceso debe comenzar con la identificación del problema a analizar y objetivos a conseguir, para continuar con la determinación de la unidad básica de análisis, las variables a considerar y la población objeto de estudio, procediendo seguidamente a seleccionar la muestra, establecer las fuentes de información y realizar las actividades conducentes a la obtención de los datos, para terminar con el análisis de resultados y la elaboración de conclusiones.

La investigación propuesta tiene un carácter transversal al tratar de establecer cuáles son las posibles razones que justifican los diferentes resultados alcanzados por un conjunto de empresas pertenecientes a un mismo campo de actividad y referidos a un momento concreto en el tiempo. La unidad de análisis de este trabajo es, por lo tanto, la empresa y las variables contempladas son de dos tipos: unas son independientes o explicativas, relacionadas con aquellos factores empresariales considerados relevantes en el problema planteado según distintas proposiciones teóricas; otras son variables a explicar y proporcionan una medición de los resultados obtenidos por las empresas.

Una vez realizada la selección de estas variables a través de la revisión teórica realizada en el capítulo anterior, el siguiente paso ha consistido en recoger la información necesaria a partir del trabajo de campo realizado sobre una muestra representativa de empresas pertenecientes a la DOC Rioja, que es el sector seleccionado en este trabajo como un ámbito homogéneo de contexto empresarial. Tras la obtención de los datos y su posterior depuración, comienza la etapa de su tratamiento y análisis que se ha establecido en dos niveles diferentes: primero se realiza un análisis descriptivo de las variables incluidas en el modelo y, segundo, se estudian las relaciones existentes entre el conjunto de variables dependientes e independientes con el fin de tratar de identificar las vinculaciones que pudieran existir entre estos dos grupos de variables.

El capítulo está estructurado en dos apartados. En el primero, se exponen distintos aspectos relacionados con el diseño de la investigación y, en el segundo, se analiza la información obtenida y se discuten los resultados alcanzados.

## **4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Justificado en capítulos anteriores el propósito de este trabajo, la unidad de análisis y las variables a estudiar, en este apartado se consideran otros aspectos relevantes en la configuración del proceso de la investigación y en su desarrollo como son la determinación de la población, selección de su muestra representativa y establecimiento de las fuentes de información.

### **4.1.1. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN.**

El planteamiento de este trabajo se sustenta en el análisis de un grupo de empresas pertenecientes a un mismo entorno general y específico con el objeto de poder poner de manifiesto aquellos aspectos de carácter estrictamente empresarial que puedan discriminar mejor los resultados. Las empresas seleccionadas deberán pertenecer por lo tanto a un mismo ámbito de negocio que pueda ser acotado con facilidad.

El sector elegido ha sido el sector vitivinícola y, dentro de él, un ámbito muy concreto como es el correspondiente a una Denominación de Origen, en este caso la DOC Rioja. Esta Denominación reúne a todo un conjunto de empresas que comparten, de forma más restrictiva que cualquier otra DO española, unas condiciones de trabajo idénticas al estar sometidas a una normativa que delimita estrechamente importantes áreas de actividad productiva tales como la política de aprovisionamiento de la materia prima principal, la definición y proceso de transformación del producto, su envasado y finalmente su etiquetado en el que se incorpora una marca genérica común que presupone compartir una misma imagen en el proceso de comercialización.

De este modo, la población de interés está inicialmente constituida por el conjunto de bodegas pertenecientes a esta DO. No obstante, dentro de este reducido ámbito económico existe una alta especialización funcional a partir de la cual no todas las empresas adscritas participan del mismo modo en las distintas etapas que componen el ciclo productivo.

El sector de la DOC Rioja estaba constituido en el año 1997 por un total de 2.509 bodegas inscritas que se distribuyen, según los cuatro tipos de titulares contemplados por el Reglamento de esta DO, en 171 criadores, 34 cooperativas, 96 almacenistas y 2.208 cosecheros. Paralelamente, este Reglamento establece cuatro registros diferentes de bodegas (de elaboración, almacenamiento, crianza y embotellado) en los que es preceptiva la inscripción de todos aquellos titulares vinculados a la DO en función del tipo de actividades que desarrollan<sup>1</sup>.

La población objetivo en este trabajo se refiere a todo el conjunto de bodegas criadoras y cooperativas embotelladoras que tengan una capacidad total de almacenamiento superior a 250.000 litros.

Con este criterio adoptado se excluyen las bodegas inscritas en el registro de almacenistas y de cosecheros, dado que su actividad es fundamentalmente de almacenamiento y elaboración respectivamente. Su participación en la comercialización de vinos embotellados es muy reducida y, en general, tiene un carácter intermitente dependiendo de la situación de los precios de mercado en cada cosecha.

Se ha fijado un límite mínimo de dimensión, establecido de forma discrecional en un almacenamiento de 250.000 litros, porque aquellas bodegas de menor capacidad carecen de una mínima estructura empresarial y vienen a ser negocios de carácter familiar donde la actividad bodeguera se confunde con la correspondiente a su explotación agraria y, sobre todo, porque no suelen disponer del mínimo de documentación necesaria que aporte la información objetiva requerida para la realización de este trabajo.

Se ha utilizado como indicador de dimensión la capacidad de almacenamiento debido a la disponibilidad de esa información, lo que no sucede en el caso del volumen de ventas, y también porque este indicador recoge suficientemente el volumen de actividad global de la bodega, siendo empleado habitualmente por otros trabajos realizados sobre el sector vitivinícola (Delacroix y Swaminathan, 1991). Otro posible criterio a utilizar podría

---

<sup>1</sup> Las bodegas de elaboración son aquellas en las que se vinifica exclusivamente uva o mosto procedente de viñas inscritas en la DO; las bodegas de almacenamiento se deben dedicar al almacenamiento de vinos amparados por la DO; las bodegas de crianza realizan el envejecimiento de los vinos; y las bodegas embotelladoras se dedican a las tareas de embotellado.

haber sido el volumen de producción, pero este indicador sólo considera el volumen de elaboración y desconoce la posibilidad de que una bodega pueda adquirir para su comercialización vino ya elaborado por otros transformadores, y al mismo tiempo ignora el grado de su participación en las tareas de envejecimiento para la obtención de vinos superiores.

La población correspondiente al conjunto de bodegas criadoras y de cooperativas embotelladoras en 1997 es de 179 empresas según los datos del Consejo Regulador de la DOC Rioja. Excluyendo de entre ellas a aquellas bodegas con una capacidad de almacenamiento inferior a 250.000 litros, la población resultante asciende a un total de unas 124 bodegas de las cuales, 82 son sociedades anónimas, 21 son cooperativas, 7 sociedades de responsabilidad limitada, 4 sociedades agrarias de transformación, y 10 son empresas individuales o de comunidad de bienes.

Según la información facilitada por el Consejo Regulador, el total de la comercialización de vino en 1997 presenta la distribución por tamaño, según los distintos tipos de bodega, que se ha indicado en el cuadro 1.11 del capítulo primero. La población objeto de análisis está, por lo tanto, constituida por 124 bodegas cuyo volumen de comercialización total puede situarse en torno al 96% de los litros de vino comercializados en su envase definitivo por la DOC Rioja durante ese año, es decir, unos 190 millones de litros<sup>2</sup>.

#### **4.1.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.**

Dado el reducido tamaño de la población, se ha procedido a elaborar un censo en el que se recogiese la relación completa de las bodegas que la componen. Todas ellas han conformado el grupo objetivo del trabajo de campo. Una vez concluido éste, la muestra finalmente obtenida está constituida por 59 bodegas, el 47% de la población, que

---

<sup>2</sup> Esta valoración es aproximada dado que el Consejo Regulador sólo facilita información sobre las bodegas en términos agregados y en ningún caso de forma individualizada, utilizándose para esta estimación otras fuentes secundarias de información como la elaborada por Nuevas Guías Información 1994.

han aportado la información válida requerida a partir de la cual se ha creado la base de datos utilizada para la realización de todos los análisis posteriores.

El volumen total de litros comercializados por estas bodegas en 1997 según la información por ellas declarada es de 132.443.701 litros, lo que supone en torno al 70% del volumen comercializado por la población objetivo y el 65% de la comercialización total del conjunto de la DOC Rioja.

La distribución de ventas según los distintos tramos de bodegas es similar al de la población, si bien con una menor presencia de las bodegas de dimensión inferior debido a las mayores dificultades existentes para la obtención de información (cuadro 4.1).

**Cuadro 4.1:** Distribución de la población y la muestra por tramos de venta.

Tramos de venta (000 litros)	Población (criadores y cooperativas con almacenamiento > 250.000 litros)				Muestra			
	Bodegas		Ventas		Bodegas		Ventas	
	nº	%	000 ltr.	%	nº	%	000 ltr.	%
> 10.000	3	2,4	52.606	26,6	2	3,4	41.142	31,0
8.000-10.000	2	1,6	18.414	9,3	1	1,7	9.500	7,2
6.000-8.000	4	3,2	27.953	14,2	3	5,1	21.775	16,4
4.000-6.000	4	3,2	19.874	10,1	3	5,1	16.143	12,2
2.000-4.000	7	5,6	18.436	9,7	6	10,1	16.158	12,2
500-2.000	44	35,5	45.130	22,8	24	40,7	23.277	17,6
< 500	60*	48,4	7.587*	7,3	20	33,9	4.448	3,4
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>190.000*</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>132.444</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador. (\* datos estimados)

Con relación a la forma jurídica, la distribución de la muestra de empresas obtenida también es parecida a la de la población objetivo, con una mayor presencia relativa de las bodegas con forma de sociedad anónima en detrimento de otras formas jurídicas más asociadas a las empresas de menor dimensión (cuadro 4.2).

Utilizando la prueba Chi-cuadrado se ha podido contrastar la no existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la distribución de la población y la distribución de la muestra utilizada, tanto con respecto al número de bodegas y volumen de comercialización por tramos de venta, como en cuanto a la forma social adoptada, pudiéndose concluir, por lo tanto, que la muestra utilizada es representativa de la población objetivo del trabajo.

**Cuadro 4.2:** Distribución de la población y la muestra según la forma social.

Forma social	Población		Muestra	
	nº bodegas	%	nº bodegas	%
S. A.	82	66,2	44	74,5
S. L.	7	5,6	3	5,1
S. Coop.	21	16,9	8	13,6
SAT	4	3,2	1	1,6
Personalista	10	8,1	3	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>	<b>59</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador.

En términos de localización, la distribución del total de bodegas criadoras y de cooperativas para el conjunto de la DOC Rioja en 1997, indica que el 62,0% pertenecen a Comunidad de La Rioja, el 32,7% a Álava, y el 5,3% restante a la Comunidad Navarra. La distribución geográfica de las bodegas incluidas en la muestra final es del 69,5%, 27,1% y 3,4% respectivamente.

Otras informaciones conocidas para el conjunto de la DOC Rioja como son la variación en el volumen total de comercialización y algunas referencias sobre precios medios de comercialización, también permiten considerar a las bodegas seleccionadas como una muestra suficientemente representativa de las empresas de este sector.

Según el Consejo Regulador de la DOC Rioja, el volumen total de vino comercializado por esta Denominación en 1997 fueron 205,24 millones de litros lo que significa un incremento del 29,15% sobre las ventas de 1993 que fueron de 158,91 millones de litros. Las 59 bodegas de la muestra manifiestan unas ventas de 99,23 millones de litros en 1993 frente a los 132,4 millones de litros en 1997 con un incremento del 33,47%.

No existe información del Consejo Regulador sobre el precio medio de las ventas totales de la Denominación, conociéndose tan sólo el precio medio de las ventas denominadas de exportación, consideradas como tales aquellas realizadas fuera del mercado nacional, y que ha pasado de 371 a 538 pesetas el litro entre los años 1993 a 1997, lo que supone un incremento del 45%.

Sobre los precios del mercado interior puede utilizarse como referencia el trabajo que anualmente viene realizando AC Nielsen por encargo del Consejo Regulador. Esta empresa proporciona información sobre la evolución de los precios de la DOC Rioja tanto en el segmento de alimentación como en el canal de restauración. Teniendo en cuenta la importancia relativa de estos dos canales de distribución, se deduce que el precio medio de venta al público estimado de los vinos de Rioja en 1993 fue de 496 ptas. por botella, mientras que en 1997 ha sido de unas 721 ptas., lo que supone igualmente un incremento medio en torno al 45%.

Por su parte, el precio medio de venta del conjunto de las 59 bodegas de la muestra ha pasado en este periodo de 377 a unas 528 pesetas el litro en 1997 lo que significa un incremento del 40%, porcentaje próximo a las dos referencias anteriores.

#### **4.1.3. FUENTES DE INFORMACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.**

La metodología de los estudios en el ámbito de la dirección estratégica es amplia y diversa (Snow y Thomas, 1994). Una primera clasificación nos permite distinguir entre los llamados métodos cuantitativos y cualitativos. Los primeros utilizan información más objetiva y permiten la aplicación de técnicas estadísticas que proporcionan un análisis cuantitativo y riguroso del problema a estudiar, mientras que los segundos son más

flexibles y abiertos, no tan estructurados, y aportan un conocimiento más subjetivo de la cuestión. La conveniencia en la aplicación de un método u otro no es un problema de grado de cuantificación ni de calidad de los resultados, sino que se deriva de los objetivos planteados y de la perspectiva adoptada en la investigación (Ghauri, Gonhaug y Kristianlund, 1995).

En este trabajo se adopta una perspectiva muy descriptiva, habiéndose optado por la utilización de un método deductivo, de carácter cuantitativo y transversal, dado que tanto las variables explicativas como las variables a explicar son medidas en un mismo momento en el tiempo.

La aplicación de un método cuantitativo implica la medición de las variables que va a contemplar y la obtención de la información necesaria para su elaboración. Existen distintas alternativas de recogida de información, distinguiéndose entre fuentes primarias, cuando la información se obtiene directamente del fenómeno a estudiar, y secundarias, cuando se utiliza información preexistente y elaborada para otros fines.

En este caso se han utilizado dos fuentes de información diferentes: una de carácter primario, la realización de una encuesta postal, y otra fuente considerada secundaria como es la documentación contable, financiera y societaria disponible en los correspondientes Registros Mercantiles. En primer lugar se ha procedido a realizar una encuesta a través del envío del cuestionario por correo. Este método de obtención de información se ha considerado más apropiado que otros métodos de campo como la entrevista, dado que facilita la colaboración del encuestado, permite una mejor elaboración de las respuestas y supone un menor coste en su realización. Posteriormente se ha recabado la información registral de las empresas que previamente habían atendido el cuestionario, solicitando las memorias y los estados contables correspondientes a los ejercicios de 1997 y 1995 comparados con los de 1996 y 1994 respectivamente. Esta documentación ha servido para complementar y validar la información previamente obtenida a través de la encuesta.

El cuestionario (ver anexo) se ha construido a partir de la definición de veintidós preguntas cuyas respuestas permiten deducir todos los indicadores requeridos

para la estimación de las variables consideradas según la revisión teórica realizada en el capítulo anterior.

El cuestionario definitivo se obtiene a partir de diversas versiones que han ido modificando su contenido inicial hasta conseguir una configuración final que aportase la información necesaria según los objetivos de la investigación y, a la vez, fuese lo más sencilla posible para propiciar una mayor colaboración en su respuesta. En todo caso, se ha procurado una presentación lógica y ordenada de las diversas preguntas y, sobre todo, una formulación concisa y fácilmente comprensible por las distintas personas destinatarias. En el proceso de mejora, a partir de la edición preliminar del cuestionario, se ha contado con la participación de dos bodegas y otros expertos del sector quienes han validado la versión final del cuestionario antes de su difusión.

El cuestionario está dividido en cinco apartados, descritos esquemáticamente en la figura 4.1, siguiendo una estructura funcional clásica que facilitase su cumplimentación, especialmente en el caso de requerir la participación de distintos responsables de la organización.

El primero de ellos tiene como objeto recoger la información sobre las cuestiones relativas a la *identidad corporativa* de la empresa en términos de la forma social adoptada, la fecha de creación de la empresa, su estructura accionarial actual y su posible pertenencia a un grupo empresarial más amplio con la indicación, en ese caso, de la distribución de actividades de negocio del grupo.

El segundo apartado, referido a los *recursos humanos* de la empresa, consta de dos preguntas que tratan de conocer el número y nivel de formación del personal así como su grado de vinculación con la bodega, no desde la valoración de la antigüedad de la plantilla, lo que hubiera supuesto una compleja búsqueda de información por parte de la persona que atiende la encuesta, sino en términos de su rotación media, estimada a partir del número de bajas producidas en los últimos tres años con respecto al número total medio de empleados a tiempo completo.

Figura 4.1: Fuentes de información y variables.

Estructura del cuestionario	Variables Explicativas / Resultados
<b>I- DATOS GENERALES *</b> Denominación social Forma jurídica Año de fundación Distribución del capital social Tipología de propietarios Pertenencia a grupo empresarial Distribución de negocio del grupo	<b>Forma jurídica</b> <b>Antigüedad</b> <b>Tipo de control</b> <b>Modo de control</b> <b>Grupo empresarial</b>
<b>II- PERSONAL</b> 1- Total* y distribución por titulación 2- N° de empleados sustituidos	<b>Tamaño</b> (Número empleados), <b>Capital humano</b> (Cualificación técnica; Productividad por empleado) <b>Capital humano</b> (Rotación)
<b>III- PRODUCCIÓN</b> 3-Distribución fuentes aprovisionamiento 4- Volumen de elaboración propia 5- Capacidad total de almacenamiento 6- Esfuerzo tecnológico	<b>I. V. hacia atrás</b> (Fórmula propuesta; Autoabastecimiento de uva; Elaboración propia)  <b>Tamaño</b> (Capacidad de almacenamiento) <b>Capacidad tecnológica</b>
<b>IV- COMERCIALIZACIÓN</b> 7- Volumen de ventas 8- Canal de distribución 9- Distribución ventas por intermediarios 10-Distribución ventas por tipos de vino -N° de marcas y de referencias 11-Distribución geográfica de las ventas 12-Ventas de nuevos productos 13-N° empleados en la función comercial 14-Distribución del esfuerzo comercial 15-Precio de venta del vino de crianza	<b>Tamaño</b> (Volumen ventas 1993, 1997), <b>Ventaja competitiva</b> (Precio medio 1993, 1997), <b>Crecimiento</b>  <b>I. V. hacia adelante</b> (Fórmula propuesta; Venta directa) <b>Ventaja competitiva</b> (Modificación de atributos) <b>Ámbito de producto</b> (N° de productos; N° de marcas) <b>Ámbito de mercado</b> (Concentración mercados; N° países) <b>Capacidad de innovación</b> <b>Equipo comercial</b> <b>Reputación de empresa, Ventaja competitiva</b> (Información) <b>Ventaja competitiva</b> (Notoriedad de marca)
<b>V- DATOS CONTABLES *</b> 16-Balance  -Cuenta de pérdidas y ganancias	<b>Tamaño</b> (Volumen de activos), <b>Grado de ocupación</b> , <b>Estructura financiera</b> (Financiación propia; Autofinanciación; Cobertura del inmovilizado; Solvencia) <b>Tamaño</b> (Ingresos por venta; VAB), <b>Grado de ocupación</b> , <b>Integración vertical total, Margen sobre ventas,</b> <b>Rentabilidad económica, Rentabilidad financiera</b>

\* La información obtenida a través del cuestionario ha sido complementada con la documentación registral.

El tercer apartado se centra en la información más relacionada con la *actividad productiva* de la empresa, las fuentes de suministro de la materia prima principal del proceso de elaboración, y una estimación del esfuerzo en investigación y de desarrollo realizado considerándolo en este caso en un sentido amplio: dada la diversidad de bodegas y las limitadas posibilidades de diferenciación tecnológica del producto final, la valoración de este esfuerzo se ha hecho de una forma global solicitando información sobre el volumen medio de gasto corriente dedicado a las actividades con contenido técnico general, tanto si son realizadas directamente con personal propio de la empresa o subcontratadas.

El cuarto apartado se refiere a la actividad de *comercialización*. En él se solicita información sobre diferentes aspectos tales como: nivel de ventas, forma de distribución empleada, características de la cartera de productos, amplitud de los mercados, esfuerzo comercial realizado y posicionamiento de la empresa en el mercado, tomando como referencia para este último indicador el precio de venta de un producto equiparable que permitiera determinar las diferencias relativas existentes entre las bodegas.

El quinto y último apartado está dedicado a la *información contable y financiera*. Además de ser la fuente a partir de la cual se valoran las variables de resultados y las variables explicativas relacionadas con el tamaño o la estructura financiera, su contenido sirve para expresar en términos relativos otras variables cuando éstas no corresponden a ratios específicos. Puesto que este apartado era considerado una información sensible para muchos responsables empresariales, en ocasiones se minimizaba contando con la posibilidad de suplementar esta información por medio de la documentación registral.

Una vez construida la versión definitiva del cuestionario, se procede a su envío a todas las bodegas censadas, acompañándolo con una carta de presentación del Presidente del Consejo Regulador de la DOC Rioja y, cuando se da la circunstancia, con otra carta del responsable de la asociación empresarial a la que pertenece la empresa, además de un sobre franqueado para facilitar su devolución una vez cumplimentado.

El destinatario de la encuesta siempre ha sido personal del máximo nivel, dirigiéndose en primer lugar al Director o Gerente de la empresa, si bien, en las empresas de gran tamaño, se ha contactado previamente por teléfono para presentar el trabajo y solicitar la persona que mejor pudiera atenderlo. En este caso, han podido intervenir distintos responsables y la clave de control ha sido la persona receptora del cuestionario.

El trabajo de campo ha sido realizado por el propio investigador y se desarrolla desde septiembre de 1998 hasta julio de 1999. Este amplio periodo de tiempo es debido no sólo a la dilación en las respuestas sino también al método empleado. La remisión de cuestionarios se hace de forma paulatina, por grupos homogéneos de empresas o en función de su pertenencia a una misma asociación. Una vez enviados, se realizan en todos los casos llamadas telefónicas para explicar el objetivo del trabajo, confirmar su recepción e identificar la persona de contacto. Posteriormente se realizan nuevas llamadas hasta conseguir una respuesta satisfactoria. En ocasiones, previo acuerdo con la persona responsable, se ha acudido personalmente a la propia bodega para cumplimentar el cuestionario por medio de una entrevista, opción normalmente no deseada por los encuestados y que tiene como inconveniente que alguna información pueda no estar disponible en ese momento.

Conforme se han recibido cuestionarios respondidos, éstos han sido revisados y, en caso de apreciarse alguna inconsistencia o la falta de respuesta a alguna cuestión, se ha realizado una nueva llamada de teléfono para subsanar tales deficiencias.

De los 124 cuestionarios enviados, se ha obtenido respuesta de 68 bodegas. De ellas, dos han sido excluidas por tratarse de empresas que no se ajustan a los requerimientos establecidos de población por tratarse de bodegas cooperativas que en los últimos años no habían vendido vino embotellado, haciendo tan sólo operaciones de venta a granel. Seis empresas se han desechado por no reunir la información mínima requerida, y una bodega ha quedado finalmente excluida, a pesar de tener su información completa, debido a que los malos resultados de gestión obtenidos en los últimos años la habían conducido a una situación económica atípica que estaba obligando a un proceso de reestructuración total en su negocio. De este modo, las empresas que constituyen

finalmente la base de datos es de 59 una vez excluidos un total de 9 casos por las razones apuntadas.

La figura 4.2 contiene la ficha técnica que resume las características de la investigación realizada.

**Figura 4.2:** Ficha técnica de la investigación.

<b>Unidad de análisis:</b>	La empresa.
<b>Universo:</b>	Bodegas comerciales adscritas a la DOC Rioja.
<b>Población:</b>	Bodegas criadoras y cooperativas embotelladoras con una capacidad de almacenamiento superior a 250.000 litros, según el directorio del Consejo Regulador de la DOC Rioja y la Guía Completa de los Vinos de Rioja. El censo está integrado por 124 bodegas.
<b>Ámbito geográfico:</b>	146 municipios de La Rioja, Álava y Navarra adscritos a la DOC Rioja.
<b>Tamaño de la muestra:</b>	59 casos válidos de un total de 68 encuestas cumplimentadas.
<b>Tasa de respuesta:</b>	54,8 %
<b>Fuentes de información:</b>	> Primaria: encuesta postal estructurada. > Secundaria: registro mercantil.
<b>Fecha del trabajo de campo:</b>	septiembre/1998 - julio/1999
<b>Ámbito temporal de la información:</b>	1993-1997
<b>Tratamiento de la información:</b>	SPSS 8.0.1

## 4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez obtenida la información y después de haber depurado los datos contenidos en ella, se procede a su estudio y análisis orientados hacia la consecución de distintos fines.

Un primer objetivo ha sido valorar toda la información obtenida, sintetizando aquellos datos más relevantes y que mejor expresaran las características que perfilan el conjunto de bodegas que constituyen la población objeto del estudio. En este primer nivel de tratamiento se ha realizado un análisis descriptivo de cada una de las distintas variables contempladas, así como también de las posibles interrelaciones que pudieran manifestarse entre ellas. Con este análisis descriptivo bivariante no se trata de determinar la existencia de relaciones causa-efecto entre las variables, únicamente se pretende resumir aquellos aspectos más destacables sobre su comportamiento y poner de manifiesto la posible asociación que pudiera existir dentro del conjunto de los factores empresariales y de las variables de resultados.

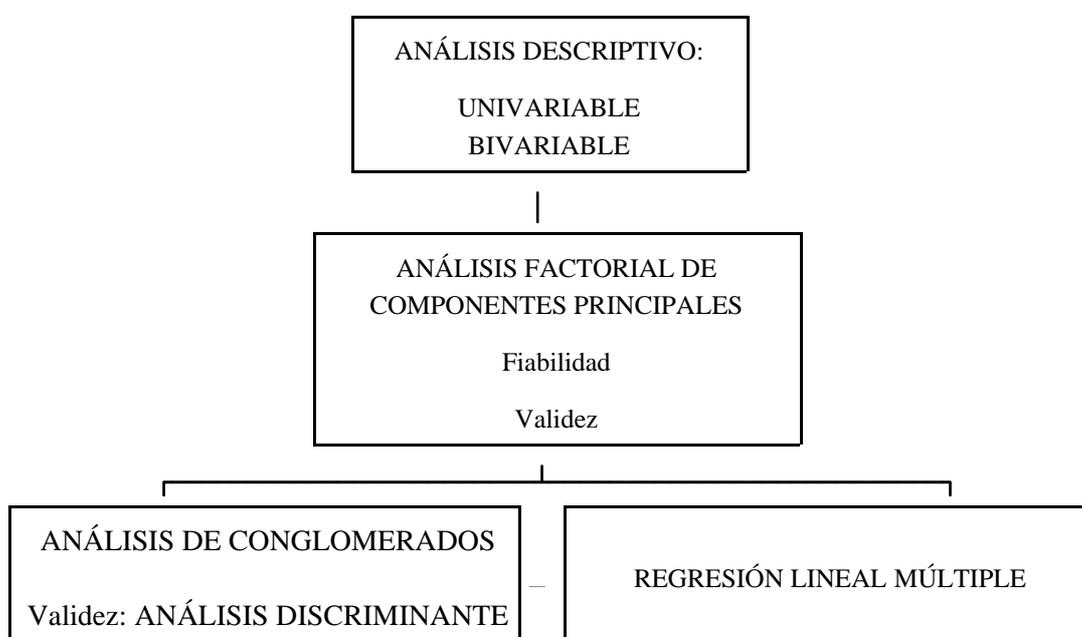
Dado el amplio número de variables inicialmente consideradas y a la vista de la existencia de relevantes asociaciones entre ellas, se ha considerado oportuno realizar, antes de proceder a nuevos análisis de otro nivel, a su simplificación en un nuevo y más reducido conjunto de factores que resuman la información contenida en las variables originales, sin que ello suponga una pérdida relevante de la información existente, tratando de mejorar de este modo la parsimonia del modelo. La técnica utilizada a este fin ha sido el Análisis Factorial de Componentes Principales.

Otro objetivo que se ha considerado de interés, ha sido el tratar de establecer distintos grupos de bodegas que puedan ser identificados en sus aspectos diferenciales, tanto en función de sus características empresariales, como también del rendimiento alcanzado, para poder describir de este modo las posibles vinculaciones existentes entre ambos conjuntos de variables.

Con este propósito, a partir de los nuevos factores obtenidos mediante el análisis factorial previo, se ha realizado un Análisis de Conglomerados como técnica

descriptiva que permite clasificar a los miembros de una población en distintos grupos que reúnen a participantes con características similares entre sí, pero diferentes de las expresadas por los miembros adscritos a las restantes agrupaciones. Esta técnica de clasificación es utilizada frecuentemente para la identificación de grupos estratégicos de empresas de un mismo sector caracterizadas por la similitud de recursos o de comportamiento. En este caso, se han considerado conjuntamente variables de posicionamiento estratégico y de resultados.

**Figura 4.3:** Metodología para el tratamiento de la información.



Por último, se ha realizado un segundo nivel de análisis con el objetivo de conocer las posibles relaciones de causalidad existentes entre las distintas variables explicativas y a explicar contempladas inicialmente, una vez transformadas en los dos nuevos conjuntos de factores obtenidos como consecuencia del proceso de simplificación. Para ello se ha utilizado un método explicativo de dependencia, el Análisis de Regresión Múltiple, con el que se ha procedido a la aplicación empírica del modelo propuesto,

pretendiendo identificar aquella estructura de vinculaciones que mejor explique el comportamiento de las variables de resultados a partir de los factores empresariales que distintas proposiciones teóricas han considerado potencialmente relevantes.

El proceso de tratamiento de la información, realizado por medio del software informático SPSS para Windows, y la utilización de las diversas técnicas estadísticas se indica esquemáticamente en la figura 4.3.

#### **4.2.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

Como se ha indicado, el objetivo de este apartado es presentar y ordenar la información recogida sobre los distintos aspectos que expresan la realidad de las bodegas de la DOC Rioja contenidas en la muestra obtenida, en torno a las distintas variables explicativas y de resultados propuestas. Este tratamiento descriptivo se ha llevado a cabo en la doble perspectiva, univariable y bivariable.

Con el fin de simplificar la exposición, la descripción individual de las variables se ha sintetizado en cuadros que recogen por grupos homogéneos, algunos indicadores estadísticos relevantes como la media, el coeficiente de variación y los valores de su distribución en puntos de corte para tres grupos similares en el número de casos, cuando se trata de variables continuas como lo son en su gran mayoría (cuadros de 4.3 a 4.11).

Con el análisis bivariable se pretende poner de manifiesto la asociación que pudiera existir entre las diferentes variables empresariales y entre las variables de resultados. El procedimiento econométrico utilizado para ello ha sido la prueba Chi-cuadrado de Pearson aplicada a tablas de contingencia, que permite contrastar la hipótesis nula de la independencia entre dos variables cuando estas dos variables, o al menos una de ellas, es de tipo cualitativo.

Cuando las variables son continuas, se ha procedido previamente a su transformación en variables cualitativas para comparar la distribución de los valores de cada variable, agrupados en los tres niveles definidos en la descripción univariable anterior

(bajo, medio y alto), con la distribución de las restantes variables transformadas en dos niveles (bajo y alto), según que cada valor real inicial de cada caso esté situado por encima o por debajo de la media obtenida por esa variable en el conjunto de la muestra.

Las tablas de contingencia así generadas han sido por tanto de tres filas por dos columnas, no utilizándose tablas con un mayor número de niveles con el objeto de, a la vista del reducido número de casos contemplados, eliminar o minimizar la existencia de celdas con una frecuencia igual o inferior a cinco casos y conseguir que su número total siempre estuviese por debajo del 20% del número de celdas totales, porcentaje mínimo requerido para considerar válida la prueba.

El estadístico Chi-cuadrado de Pearson se construye a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas bajo la hipótesis de independencia. La obtención de un *p*-valor asociado inferior al 0,01-0,05-0,10 permite rechazar la hipótesis nula para niveles de significación del 99%-95%-90% respectivamente, y considerar por lo tanto la no independencia de las variables contempladas (Ferrán, 1996:141).

Dado el alto número de vinculaciones a observar, en la figura 4.4 se resumen los resultados obtenidos para el conjunto de las variables explicativas y cuyo contenido se expone a continuación siguiendo la agrupación planteada en el modelo de análisis.

#### **4.2.1.1. Identidad corporativa.**

En este apartado se incluyen las vinculaciones más destacadas con respecto a las variables identificativas de cada bodega, constituyendo una primera dimensión su antigüedad o **edad**.

En la muestra utilizada se incluyen bodegas que han surgido a lo largo de toda la historia de esta Denominación de Origen con una antigüedad que oscila entre los 7 y los 145 años, y con una vida media de 40 años, lo que da idea de la tradición empresarial de esta actividad y la permanente incorporación de nuevas bodegas a lo largo del tiempo y, de forma especial, en los últimos años.

**Cuadro 4.3:** Identidad corporativa.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	JÓVENES		EDAD MEDIA		ANTIGUAS		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
EDAD (n° años)	40	0,98	Hasta : 15	18	de: 16 a: 30	22	más de: 30	19	100

La distribución en bodegas jóvenes, de edad media, y antiguas, presenta diferencias relevantes cuando se relaciona con los valores tomados por las bodegas en otras variables explicativas. Este es el caso de los distintos indicadores del tamaño que, de forma estadísticamente significativa, vienen a aumentar conforme se asciende en el grado de antigüedad.

Esta asociación se establece también con otros recursos tangibles como son los relacionados con la estructura financiera. Los ratios de autofinanciación, solvencia y cobertura de inmovilizado presentan una relación directa con la antigüedad, si bien las diferencias existentes sólo son estadísticamente significativas en los dos últimos casos.

Sin embargo, son las bodegas de antigüedad media el grupo que en mayor proporción obtienen valores superiores a la media de la muestra en cuanto a la productividad por empleado y el margen generado por empleado de comercialización. Esta misma relación existe con respecto al gasto en comercialización y con distintos indicadores del grado de aproximación a una ventaja competitiva en diferenciación, como el gasto en publicidad o el precio medio de venta del embotellado, si bien las diferencias existentes en estos casos no son estadísticamente significativas.

De forma significativa, son las bodegas más jóvenes las que manifiestan una mayor capacidad de introducción de nuevos productos y también las que en su mayoría, el 67%, realizan un esfuerzo tecnológico alto, porcentaje que baja al 26% en el caso de las bodegas más antiguas.

Con respecto al ámbito de negocio medido en términos de número de referencias de productos, marcas y de alcance geográfico de los mercados, las empresas obtienen unos valores más altos conforme aumenta su antigüedad, diferencias que sólo son

estadísticamente significativas en el caso del número total de referencias de producto.

En cuanto a la **forma jurídica** de la empresa, la fórmula societaria más utilizada es la sociedad anónima con el 74,5% de la muestra, seguido de la cooperativa o sociedades agrarias de transformación con el 15,3% y, en último lugar, las sociedades de responsabilidad limitada y las empresas individuales representadas con tres empresas en cada caso lo que supone el 5,1% de la muestra. Para analizar la relación de esta dimensión con el resto de variables explicativas se han establecido dos grupos, uno constituido por aquellas bodegas con forma cooperativa o sociedades agrarias de transformación, y el otro por las restantes formas jurídicas no cooperativas.

Los valores medios de las bodegas no cooperativas en términos de activos, capacidad de almacenamiento o nivel de ingresos totales vienen a ser entre 1,5 y 2,5 veces superior a los valores medios de las cooperativas, aunque tales diferencias no son significativas estadísticamente. Sí lo son, las diferencias existentes en función del número de empleados y del valor añadido bruto cuya media para las no cooperativas es superior en unas 6,5 veces al obtenido por las cooperativas.

Estos datos muestran que las bodegas cooperativas, incluso las que participan de los procesos de embotellado y comercialización de sus vinos como son todas las incluidas en esta muestra, centran su actividad productiva en mayor medida en las fases iniciales del proceso productivo, la transformación uva-vino, que son las actividades menos generadoras de valor añadido y menos intensivas en mano de obra. Este hecho se traduce en la existencia de diferencias estadísticamente significativas de un margen comercial por empleado inferior para estas bodegas. Las relaciones con las variables de integración vertical avalan igualmente de manera estadísticamente significativa la mayor vinculación de las cooperativas con las etapas primeras del ciclo productivo y a las bodegas no cooperativas con las etapas posteriores del mismo.

No obstante, en el periodo de cinco años considerado se observa una mayor orientación hacia las actividades de comercialización dado que, si en 1993 el volumen medio de litros de vino embotellado comercializado por las bodegas no cooperativas era casi seis veces superior a la media comercializada por las cooperativas, en 1997 esta diferencia se ha reducido prácticamente a sólo el doble. Esto es congruente con unos

valores medios en la venta relativa de productos nuevos por parte de las cooperativas, no tanto como resultado de un proceso de renovación de la cartera de productos, sino como consecuencia de un progresivo incremento de las acciones de comercialización, si bien las diferencias existentes entre ambos grupos de bodegas no son estadísticamente significativas en este aspecto. En cualquier caso, estos datos no pueden considerarse representativos del conjunto de bodegas cooperativas de la DO dado que gran parte de las restantes siguen vendiendo a granel toda su producción.

Las bodegas cooperativas presentan una estructura financiera más débil con valores inferiores en todos los ratios utilizados, siendo las diferencias estadísticamente significativas en el caso de la financiación propia, cobertura del inmovilizado y de solvencia.

También existen diferencias significativas en cuanto al menor número de marcas utilizadas y un más reducido ámbito geográfico de los mercados de destino de las cooperativas, así como menores valores en términos del gasto relativo de comercialización, porcentaje de ventas de vinos superiores, gasto en publicidad, o precio medio de venta del vino embotellado, aspectos que vienen a indicar un planteamiento de negocio más orientado hacia la búsqueda de ventajas competitivas en términos de coste.

Por lo que se refiere a la variable **tipo de control**, cabe decir que en la mayoría de las empresas, el 66,1%, el accionista principal tiene un control mayoritario de la sociedad al poseer más de la mitad de su capital social, y que este hecho aparece asociado a una mejor estructura financiera, un mayor esfuerzo en diferenciación y un menor grado de integración vertical hacia atrás. Estas vinculaciones se corresponden con el hecho de que todas las cooperativas se encuentran incluidas en el valor 1 de esta variable dicotómica que significa la inexistencia de todo control mayoritario.

Cuando se produce el control mayoritario, se observa la existencia de un porcentaje más alto de sociedades con mayores tasas de cobertura del inmovilizado y un mayor nivel de solvencia, si bien en términos de financiación propia las diferencias no son significativas.

Más relevante es la relación existente en sentido directo con respecto al

esfuerzo en comercialización y con las variables de diferenciación: las bodegas con control mayoritario tienen, en mayor medida, valores superiores a la media en los precios medios de venta, en el precio del vino de crianza y también en el porcentaje de venta de vinos medios o superiores.

También puede indicarse que una mayor proporción de bodegas con control mayoritario, presentan niveles de integración hacia atrás inferiores a la media de la muestra, con un nivel de significación del 90%, mientras que las que carecen de ese control expresan menores niveles de integración vertical hacia adelante, aunque en este caso tales diferencias no son significativas.

La variable **modo de control** se ha establecido también de forma dicotómica, distinguiendo entre las empresas cuyo accionista principal, tenga o no la mayoría del capital social, es una persona física o una persona jurídica constituida por un individuo o un grupo familiar, lo que supone el 79,7% de la muestra, o bien se trata de cualquier otro tipo de sociedades nacionales o extranjeras. Este último supuesto aparece lógicamente vinculado significativamente a la pertenencia de la bodega a un grupo empresarial.

El grupo de bodegas con accionista principal individual está asociado a empresas de menor dimensión pues la mayoría de este grupo tiene un tamaño inferior a la media de la muestra para las variables de valor añadido bruto, volumen total de activos, nivel de ingresos o número de empleados, con altos niveles de significación.

La mayoría de empresas de este grupo tiene unos niveles de financiación propia inferiores a la media de la muestra, mientras que el 75% de las empresas con accionista principal de carácter societario tienen una financiación propia superior. La misma relación puede establecerse con respecto a los ratios de cobertura del inmovilizado y de solvencia aunque en estos casos tales diferencias no resultan estadísticamente significativas.

Sí existen diferencias a favor de las empresas con accionista principal societario, al nivel de significación del 95%, en la actitud innovadora, expresada por la importancia relativa de las ventas de nuevos productos, la presencia de personal con titulación superior y una mayor capacidad de creación de valor por empleado. Este grupo

de empresas presenta también valores medios superiores en las variables que estiman el grado de diferenciación, aunque tales diferencias sólo son significativas en el caso del precio de venta de crianzas.

Por el contrario, son las empresas con accionista principal individual las que vienen a presentar un mayor grado de integración vertical aguas arriba a la vez que también son las que ofrecen un menor grado de integración aguas abajo.

Otra cuestión de interés en la configuración de cada bodega lo constituye el hecho de su posible vinculación a un **grupo empresarial**. Este aspecto puede influir de forma relevante en la disponibilidad real de recursos por parte de la bodega y en el comportamiento adoptado por ésta. La empresa adscrita a un grupo económico más amplio, adquiere un mayor potencial estratégico a partir de la posibilidad de utilización de recursos financieros, productivos, comerciales y organizativos, superiores a los que los que le corresponderían según su propia dimensión, con la consiguiente generación de economías de escala superiores y de aquellas economías de alcance que pudieran derivarse a partir de la utilización compartida de tales recursos entre actividades de negocio diferentes. Por otro lado, la actividad de las empresas controladas por un grupo estará sometida a los objetivos y estrategia del grupo, por lo que su comportamiento puede diferir del practicado por otra bodega de similares características pero que cuenta con una autonomía total de gestión.

La historia de las bodegas de Rioja es, fundamentalmente, el resultado de un desarrollo empresarial endógeno. Existen conocidos casos de bodegas que nacen por la iniciativa y el capital procedente de otras regiones pero, en general, tales acciones no han sido adoptadas como consecuencia del deseo de expansión o diversificación de otros grupos empresariales preexistentes. Sin embargo, con el transcurso de los años, sí se ha producido una cierta toma de posición de grupos inversores, fundamentalmente bancos nacionales y otros grupos de alimentación, que han adquirido el control de algunas bodegas de importancia en la Denominación. Salvo estos hechos, las bodegas de la DOC Rioja se han venido caracterizando por ser empresas independientes de grupos empresariales y financieros, y escasamente diversificadas al dedicar su actividad únicamente a la elaboración y comercialización de vinos de esta Denominación.

Este perfil de empresa uninegocio y uniexplotación está cambiando en los últimos años. Por un lado, se han generado procesos conducentes a la toma de control de bodegas de Rioja desde otras bodegas de la Denominación. A la vez, como consecuencia de la introducción de nuevas culturas empresariales en la gestión de las bodegas tradicionales y, de un modo más concreto, la evolución reciente de los precios de la uva de Rioja, se están adoptando decisiones claramente orientadas hacia una mayor diversificación en las fuentes de aprovisionamiento y, en consecuencia, en la oferta de productos a través de la realización de inversiones en otros ámbitos de origen distintos de Rioja (Alimarket, 2000:9).

El 39% de las 59 bodegas de la muestra dicen pertenecer a un grupo empresarial. De estas 23 bodegas, siete pertenecen a grupos cuya actividad está adscrita totalmente a la DOC Rioja, nueve tienen una dedicación mayoritaria a esta Denominación, tres de ellos por encima del 90%, y el volumen de ventas de Rioja de los siete grupos restantes constituye menos del 20% de sus ingresos totales, en tres casos menos del 5%.

De los 16 casos de grupos empresariales que participan en actividades distintas de la DOC Rioja, once se dedican también a la elaboración de otros vinos tranquilos, seis desarrollan otras actividades diferentes dentro del sector de bebidas, sólo tres ejercen, si bien en un porcentaje inferior al 5%, otras actividades dentro del sector de alimentación, y cuatro desarrollan únicamente, y con porcentajes superiores al 90% de las ventas del grupo, otras actividades productivas diferentes.

Frente a las empresas unibodega de Rioja, las bodegas vinculadas a un grupo, se caracterizan por los siguientes aspectos diferenciales:

- Son bodegas de mayor tamaño según todas las variables utilizadas para su medición, con diferencias altamente significativas.
- Presentan valores medios superiores en todos los ratios de estructura financiera y una mayor proporción de empresas con valores superiores a la media de la muestra, si bien sólo de forma estadísticamente significativa en el caso de la financiación propia.
- Obtienen una productividad media por empleado y un margen por

empleado comercial superiores.

- Realizan un mayor gasto comercial con relación al nivel de ingresos y han llevado a cabo en los últimos años un mayor esfuerzo en la introducción de nuevos productos.
- Su ámbito de negocio, tanto en términos del número de marcas utilizadas como del alcance geográfico de sus mercados, es significativamente más amplio.
- Venden vinos superiores en mayor medida que las bodegas independientes, realizan un mayor esfuerzo relativo en publicidad y el precio de sus vinos de crianza viene a estar por encima del precio medio de la muestra en una mayor proporción.
- Toman valores superiores en los indicadores de integración vertical hacia adelante y, por el contrario, valores inferiores estadísticamente significativos, en las variables de integración hacia atrás.

#### 4.2.1.2. Recursos tangibles.

Los recursos tangibles analizados recogen un doble aspecto. El primero se relaciona con el tamaño de la empresa, utilizándose para su valoración distintos criterios de medición, y considerándose también otro elemento de interés que viene a moderar esta dimensión como es el grado de ocupación de la capacidad productiva instalada. El segundo aspecto tiene que ver con la estructura financiera expresada a través de algunos ratios financieros significativos.

Por lo que se refiere a los estimadores del **tamaño** empresarial, y dado que se trata de variables continuas, en el cuadro 4.4 se exponen sus respectivos indicadores estadísticos y se establecen tres grupos similares que permiten clasificar a las bodegas según el esquema de empresas pequeñas, medianas y grandes.

**Cuadro 4.4:** Tamaño de las bodegas.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	PEQUEÑAS		MEDIANAS		GRANDES		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>ACTIVOS</i> (miles ptas.)	2.359.830	1,45	Hasta: 500.000	32,2	de: 500.001 a: 2.000.000	39,0	más de: 2.000.000	28,8	100
<i>VAB</i> (miles ptas.)	361.904	1,52	Hasta: 50.000	25,4	de: 50.001 a: 300.000	45,8	más de: 300.000	28,8	100
<i>ALMACENA</i> (litros)	7.781.070	1,28	Hasta: 2.000.000	28,8	de:2000.001 a: 8.000.000	40,7	más de: 8.000.000	30,5	100
<i>INGRESOS</i> (miles ptas.)	1.460.445	1,78	Hasta: 300.000	30,5	de: 300.001 a: 900.000	37,3	más de: 900.000	32,2	100
<i>TOTEMPLE</i> (unidades)	24,53	1,16	Hasta: 9	39,0	de: 10 a: 25	28,8	más de: 25	32,2	100
<i>LITROS97</i> (litros)	2.244.808	1,83	Hasta: 500.000	33,9	de: 500.001 a: 1.200.000	30,5	más de: 1.200.000	35,6	100
<i>LITROS 93</i> (litros)	1.681.855	2,19	Hasta: 300.000	30,5	de: 300.001 a: 750.000	35,6	más de: 750.000	33,9	100

Las distribuciones de los valores de las distintas variables de tamaño están directamente relacionadas entre sí con niveles de significación del 99% en todos los casos. Por lo tanto, y para evitar reiteraciones innecesarias, se expone a continuación el comportamiento de las restantes variables explicativas con respecto a la agrupación en bodegas pequeñas, medianas y grandes, según el criterio del valor total de los activos, para señalar tan sólo aquellas desviaciones relevantes que se produzcan en los restantes criterios de tamaño.

Además de las vinculaciones referidas anteriormente, se manifiesta una relación directa entre tamaño y eficiencia del personal en términos de una mayor productividad por empleado, significativa en todos los casos menos en el del número de empleados, y un margen medio por empleado comercial.

Puede afirmarse igualmente la presencia de relaciones significativas entre tamaño y esfuerzo tecnológico que aparecen vinculados en sentido inverso,

incrementándose con el tamaño, el porcentaje de empresas que tienen un gasto en investigación y desarrollo sobre ingresos inferior a la media de la muestra. Lo contrario sucede, si bien con menor significación estadística, con respecto al gasto relativo en comercialización que aumenta en sus valores medios cuando lo hace el tamaño de las bodegas. Igualmente, aunque con un menor número de criterios, se aprecia una asociación directa entre tamaño y el número de titulados superiores y, con menor claridad, con la rotación del personal.

En términos del comportamiento estratégico, se manifiesta una relación altamente significativa y directa entre casi todos los criterios de tamaño y el número de marcas y de referencias de productos, así como con el ámbito geográfico de los mercados. Por otro lado, la relación entre tamaño y grado de diferenciación es menos evidente. Se puede apreciar que los valores medios de porcentajes de vinos superiores, precio de venta medio y del vino de crianza, y esfuerzo en publicidad aumentan con el tamaño, si bien las diferencias existentes sólo son estadísticamente significativas en el último caso.

Por lo que se refiere a la vinculación entre tamaño e integración vertical, existen diferencias, con distinto grado de significación según los criterios utilizados, que permiten asociar el aumento del tamaño con una mayor de integración hacia adelante, y sobre todo, pero en sentido contrario, cuando se trata de la integración hacia atrás o aguas arriba.

Un comportamiento muy diferente es el manifestado por la variable que mide el **grado de ocupación** o de aprovechamiento de la capacidad productiva instalada en las bodegas, calculado a través de la relación existente entre el volumen de ingresos por venta y los activos totales de la empresa (cuadro 4.5).

Existe una relación inversa entre el tamaño y el grado de ocupación, de manera que, conforme aumenta la capacidad de las bodegas, menor es el porcentaje de empresas con una ocupación superior al nivel medio de la muestra. Estas diferencias son estadísticamente significativas cuando el criterio de clasificación del tamaño es el volumen de valor añadido bruto, el nivel de ingresos y el valor de los activos totales. Esta relación en sentido inverso se presenta también con respecto al nivel de financiación propia, de solvencia y cobertura del inmovilizado con una significación estadística en los dos

primeros casos.

**Cuadro 4.5:** Grado de ocupación.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	BAJO		MEDIO		ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>OCUPACION</i> (%)	67,2	1,83	Hasta : 50	37,3	de: 50 a: 75	28,8	más de: 75	33,9	100

La asociación con los factores intangibles es prácticamente inexistente teniendo una mayor relevancia la relación de esta variable con respecto a los indicadores de diferenciación. Aunque no hay una relación significativa con la llamada diferenciación informativa, sí existe, en sentido inverso, cuando se trata de la diferenciación por atributos del producto: conforme el grado de ocupación aumenta, disminuye el número de empresas con porcentajes de venta de vinos superiores y precio del crianza mayores que la media de la muestra, al nivel de significación del 99%, sucediendo lo mismo con respecto al precio medio de venta de embotellado, en este caso con un menor grado de significación.

Estas relaciones son consecuencia de una característica singular de esta actividad. La obtención de vinos de gama media y alta de mayor precio de venta (crianzas, reservas y grandes reservas) exige la estancia de tales vinos en la bodega durante amplios periodos de tiempo. De este modo, una bodega orientada hacia vinos con envejecimiento tendrá una menor rotación de productos en curso que otra bodega más orientada hacia vinos jóvenes de venta en el año de su obtención. La utilización del volumen de ingresos sobre activos como indicador de la ocupación, mejora no obstante la medición de esta relación dado el mayor precio de venta de los vinos envejecidos.

Congruentemente con esta vinculación, las relaciones entre el nivel de ocupación y la integración vertical tienen igualmente un sentido inverso para las dos direcciones de integración al disminuir ésta cuando aumenta el nivel de ocupación, si bien tales diferencias sólo resultan estadísticamente significativas con respecto al indicador de la integración total en términos de valor y cuando se relaciona con el porcentaje de abastecimiento a través de uva propia.

Finalmente, se consideran ahora las variables que miden la **estructura financiera** que se concretan en la medición de la capacidad de autofinanciación a través de la acumulación de reservas, el total de la financiación propia sobre el conjunto de activos, la cobertura de inmovilizado con financiación permanente, y el nivel de solvencia a través de la relación existente entre el activo circulante y el pasivo circulante de la empresa. La distribución de los valores tomados por las empresas de la muestra se resumen en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4.6:** Estructura financiera.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>AUTOFI</i> (ratio - %)	12,46	1,69	Hasta : 4,99	33,9	de: 5 a: 15	30,5	más de: 15	35,6	100
<i>FIPROP</i> (ratio - %)	47,34	0,53	Hasta : 39,99	33,9	de: 40 a: 60	30,5	más de: 60	35,6	100
<i>COBINMOV</i> (ratio - %)	186,41	0,48	Hasta : 129,99	32,2	de: 130 a: 200	33,9	más de: 200	33,9	100
<i>SOLVENCI</i> (ratio - %)	2,18	0,61	Hasta: 1,49	35,6	de: 1,5 a: 2,50	33,9	más de: 2,50	30,5	100

Entre estas variables existen diferencias estadísticamente significativas y en sentido directo, tanto en los porcentajes de empresas por grupo como en sus valores medios. Así por ejemplo, aquellas empresas con una mayor capacidad de autofinanciación a través de reservas, tienen en mayor medida unos ratios de financiación del total de sus recursos propios, de cobertura de inmovilizado y de solvencia, superiores a la media.

Con la excepción, en muchos casos, del ratio de autofinanciación con reservas, los restantes indicadores financieros presentan relaciones estadísticamente significativas con otras variables explicativas, siendo las vinculaciones más relevantes las siguientes:

- Con respecto a las variables de identidad corporativa, se puede mencionar la asociación directa, con distinto grado de significación, con las empresas de mayor antigüedad, no cooperativas, aquellas donde el principal accionista posee control mayoritario y las vinculadas a grupos empresariales.
- Los ratios de financiación propia, cobertura del inmovilizado y solvencia, mantienen una relación en sentido directo con distintos indicadores de tamaño, así como con los indicadores de eficacia del personal.
- Esta misma relación se establece con respecto a otras variables asociadas con el comportamiento estratégico de la empresa en los aspectos referentes al número de países a los que exporta, el precio de venta del vino de crianza, el porcentaje de ventas de vinos superiores, el esfuerzo publicitario sobre ventas y el precio medio de venta de los vinos embotellados.
- También existen relaciones estadísticamente significativas con respecto al grado de integración total, aumentando el número de empresas con mayor nivel de integración conforme crecen los ratios de financiación propia, cobertura de inmovilizado y solvencia. No obstante, las relaciones con las restantes variables que miden la integración parcial hacia adelante o hacia atrás, no resultan tan evidentes, careciendo de significación estadística, o estableciendo una relación significativa pero en sentido distinto del enunciado para la variables de integración total, como es el caso de la integración hacia atrás.

#### **4.2.1.3. Recursos intangibles.**

La dotación de recursos intangibles de la empresa se ha medido a través de indicadores que permiten estimar el potencial de los recursos humanos, la capacidad tecnológica y los activos comerciales de que dispone la empresa. Las variables utilizadas y la distribución de sus valores por las empresas de la muestra se indican en el cuadro 4.7.

La **cualificación** del personal, medida en este caso como proporción del

número de empleados con titulación superior sobre la plantilla total media, no se manifiesta asociada de manera relevante con el resto de variables explicativas contempladas. Se han identificado relaciones estadísticamente significativas con respecto a algunas variables de tamaño, como el valor añadido y el número de empleados, en este caso de forma directa al igual que con el número de países en los que se comercializa, y también con algunos criterios de diferenciación y el tipo de accionista principal, aumentando esta cualificación cuando tal accionista no tiene un carácter individual.

Con respecto a las variables vinculadas a los recursos intangibles de la empresa, y en concreto con la valoración en resultados de los recursos humanos, la distribución de frecuencias para los tres grupos de empresas según los niveles de titulados superiores, es muy similar entre las empresas agrupadas en función de una productividad por empleado inferior o superior a la media, por lo que tales variables pueden considerarse independientes.

**Cuadro 4.7:** Recursos intangibles.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>CUALIFI</i> (% titul. sup.)	11,06	1,14	Hasta : 5	37,3	de: 6 a: 15	30,5	más de: 15	32,2	100
<i>ROTACION</i> (% nº empl.)	8,96	1,22	Hasta : 6	40,7	de: 7 a: 13	30,5	más de: 13	28,8	100
<i>PRODTIVO</i> (000ptas./emp.)	12.152	0,63	Hasta : 9.000	35,6	de: 9.001 a: 14.000	32,2	más de: 14.000	32,2	100
<i>EQUIPCOM</i> (000ptas./emp.c.)	59.206	0,92	Hasta : 30.000	27,1	de: 30.001 a: 60.000	35,6	más de: 60.000	37,3	100
<i>IMAGEN</i> (% /ingresos v.)	6,82	0,66	Hasta : 4	35,6	de: 4,01 a: 7	33,9	más de: 7	30,5	100
<i>ESF.TEC</i> (% /ingresos v.)	1,02	0,63	Hasta : 1	55,9	-	-	más de: 1	44,1	100
<i>NUEVOPTO</i> (% /ventas)	6,67	2,59	Hasta: 0	57,6	de: 0,01 a: 9	22,0	más de: 9	20,3	100

Por el contrario, se acepta la hipótesis de no independencia de esta variable con respecto a la variable de innovación, estimada a partir del porcentaje de ventas de nuevos productos sobre las ventas totales, al existir diferencias estadísticamente significativas en una relación directa entre ambas variables.

Con el resto de recursos intangibles, la presencia de personal con una mayor cualificación también aparece relacionada con la **rotación del personal**, para un nivel de significación del 99%, creciendo la frecuencia de empresas con mayores índices de rotación conforme aumenta la formación superior de sus empleados. Ello puede ser debido a que parte de la renovación de plantilla, realizada por aquellas empresas que la han llevado a cabo en algún grado en los últimos tres años y que supone el 76% del total de la muestra, ha afectado a la entrada de nuevo personal con una mayor formación.

Salvo la relación directa que manifiesta con la variable forma jurídica, la asociación de la rotación del personal con el resto de variables explicativas es reducida, en pocos casos estadísticamente significativa y en ellos siempre con un carácter no lineal como sucede con el ámbito de negocio, el gasto en comercialización o algunos indicadores del tamaño.

Por otra parte, la **productividad de la mano de obra** aparece claramente vinculada con el conjunto de recursos tangibles de la empresa, en especial y con altos niveles de significación, con el tamaño, de forma que, para cualquier criterio de medición empleado, el tamaño medio y la frecuencia de empresas mayores aumenta conforme crece el nivel de productividad. Esta misma relación se establece con las variables de autofinanciación, de solvencia y cobertura del inmovilizado, no siendo estadísticamente significativa en este último caso.

También se puede constatar una relación directa y significativa de la productividad por empleado con respecto a la amplitud del ámbito de negocio y con algunos indicadores del nivel de diferenciación, como el porcentaje de ventas de vinos superiores o el precio medio de venta del conjunto de la comercialización.

En cuanto al grado de integración vertical, la productividad por empleado disminuye de manera significativa con relación a los mayores niveles de integración

vertical hacia arriba, manifestando una total independencia con respecto a la integración vertical hacia adelante. Cuando se utiliza el criterio de integración vertical total medido en términos del valor creado, se observa cómo aumenta en el mismo sentido que la productividad si bien tal asociación no resulta estadísticamente significativa.

En lo que se refiere a las variables de identidad corporativa, la productividad por empleado aparece vinculada a las empresas que no son cooperativas, aquellas cuyo accionista principal no es un individuo y que pertenecen a un grupo empresarial.

La productividad por empleado mantiene una estrecha relación, al 99% de significación, con otro indicador de intangibles utilizado para estimar el potencial de los recursos comerciales por medio de la calidad de su **equipo comercial** y que se ha cuantificado a través del margen comercial generado por empleado del departamento comercial de la empresa. Este ratio presenta en general, si bien con menor intensidad y significación con algunas de las variables referidas, las mismas tendencias que se acaban de expresar para la productividad por empleado.

Otra variable utilizada para valorar los recursos comerciales de la empresa es la **imagen** que cada bodega proyecta en el mercado, que ha sido estimada a través del gasto global en comercialización con respecto al total de ingresos por ventas. Su distribución presenta diferencias estadísticamente significativas con respecto a algunos indicadores del tamaño empresarial, variando en el mismo sentido que el valor añadido bruto y el número total de empleados. Esta misma relación directa se manifiesta con respecto a los ratios financieros de cobertura del inmovilizado, solvencia y financiación propia, si bien sólo en este último caso la asociación es significativa.

El gasto en comercialización aparece asociado de forma estadísticamente significativa, aumentando cuando las empresas no adoptan la fórmula cooperativa y pertenecen a un grupo empresarial, con el nivel de integración total y hacia adelante y, por otro lado, disminuye cuando aumenta el grado de integración vertical hacia atrás.

Conforme las bodegas se sitúan en los niveles medios y superiores en esfuerzo comercial, aumenta el porcentaje de empresas que superan la media en el número de marcas que comercializan, el grado de dispersión de los mercados y el número de países

en los que venden sus productos, mientras que su repercusión en los niveles de ventas de nuevos productos es prácticamente nula.

La variable imagen presenta su vinculación más relevante con todas las variables de comportamiento estratégico referidas al grado de diferenciación, con las que se observa una relación directa muy significativa.

Este mismo tipo de asociación se establece también con respecto al indicador del **esfuerzo tecnológico**. Esta variable ha sido transformada en una cualitativa de dos niveles según que el gasto llamado tecnológico sea inferior o superior al 1% de las ventas, y presenta las siguientes relaciones: por un lado, aumenta, aunque no de forma estadísticamente significativa, el número de bodegas que realizan un mayor esfuerzo tecnológico cuando éstas tienen valores superiores a la media en todas las variables indicadoras del grado de diferenciación, así como en las variables de integración vertical, siendo significativa al 90% con respecto a la integración total; por otro lado, disminuye con relación a la extensión del ámbito de negocio, sólo de forma significativa cuando éste se mide a través del número de referencias de producto, con respecto a la antigüedad de las empresas y, sobre todo, con niveles de significación del 99%, cuando se relaciona con cualquier variable de tamaño. Se reafirma así la idea de que una vez realizado el esfuerzo técnico mínimo necesario para el correcto desarrollo de la actividad productiva, éste no crece de una manera proporcional con el aumento de actividad.

La última variable considerada dentro del conjunto de recursos intangibles tiene que ver con el concepto de capacidad de innovación de la bodega, medida a través del porcentaje de ventas que representan los **nuevos productos** introducidos en el mercado en los últimos tres años.

Esta variable presenta el menor número de vinculaciones significativas con el resto de variables explicativas. Puede señalarse que las empresas con mayor capacidad de introducción de nuevos productos están vinculadas a bodegas jóvenes cuyo accionista principal es una sociedad, disponen de un mayor número de empleados con titulación superior, y realizan un pequeño esfuerzo, no sólo comercial, sino sobre todo tecnológico. Esta asociación es consistente con la existencia de una relación inversa entre tamaño y gasto en tecnología, y de una relación positiva, si bien no significativa estadísticamente,

entre innovación de productos y las variables de tamaño, volumen de activos, capacidad de almacenamiento, o volumen de ingresos, que también se extiende en el mismo sentido y relevancia a todas las variables sobre el ámbito del negocio como el número de referencias, de marcas, de países y grado de concentración geográfica de los mercados. El potencial de innovación de los productos se puede interpretar por lo tanto como una decisión comercial sobre política de producto, más que como resultado del desarrollo tecnológico.

#### 4.2.1.4. Comportamiento estratégico.

Según se ha justificado en el capítulo tercero, en este apartado se incluye una serie de indicadores que miden desde distintos puntos de vista la presencia de factores empresariales que se pueden considerar expresivos, y a la vez consecuencia, del comportamiento estratégico seguido por las empresas. Estos se han estructurado en tres apartados: el ámbito de negocio planteado por la bodega, el grado de diferenciación de su oferta y el nivel de integración vertical adoptado. Los estimadores utilizados y las referencias de las distribuciones obtenidas se resumen en los cuadros 4.8, 4.9 y 4.10.

**Cuadro 4.8:** Ámbito de negocio.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>REFERE</i> (n°)	12,71	1,03	Hasta : 6	32,2	de : 7 a: 12	37,3	más de: 12	30,5	100
<i>MARCAS</i> (n°)	4,53	0,80	Hasta : 2	33,9	de : 3 a: 5	37,3	más de: 5	28,8	100
<i>PAISES</i> (n°)	13,66	0,99	Hasta : 4	30,5	de : 5 a: 14	33,9	más de: 14	35,6	100
<i>ALCANCE</i> (0-80)	39,06	0,61	Hasta : 30	33,9	de : 30,1 a: 50	30,5	más de: 50	35,6	100

Para la estimación del ámbito de negocio se han utilizado dos dimensiones: la amplitud de la cartera de productos, medida a través del número total de **referencias** de

producto y el número total de **marcas** empleadas; y la amplitud de los mercados desde el punto de vista geográfico, que a su vez se ha valorado por el número de **países** destinatarios de las ventas y por su **alcance**, estimado por un indicador del grado de concentración a partir de la distribución de ventas de la bodega en tales países.

Entre estas cuatro variables existe una relevante asociación, expresada en una relación directa que resulta más significativa entre referencias y marcas por un lado, y entre países y alcance por el otro.

En cuanto a las relaciones de estas variables con los restantes factores explicativos destaca una clara vinculación con respecto a los indicadores de tamaño, si bien con distinta intensidad según la variable concreta que se contemple. Se constata una relación directa altamente significativa cuando se considera la variable del número de países y con menor nivel de significación con respecto a la variable del número de marcas. El carácter directo de la relación aparece menos evidente en el caso de las variables de alcance y número de referencias, careciendo en este último caso de significación estadística para algunos de los indicadores del tamaño.

Esta relación directa y con alta significación de las variables de ámbito de negocio se aprecia también con respecto a las bodegas no cooperativas, las vinculadas a un grupo económico y, con menor significación estadística, sobre los indicadores financieros. En el caso del ámbito de los mercados, éste aparece asociado directamente de forma relevante con la cualificación y eficiencia del personal, el esfuerzo comercial de la bodega y, sobre todo, con las variables de diferenciación. Con respecto a las demás variables, las vinculaciones son menos evidentes.

Las variables utilizadas para medir el nivel de diferenciación en la oferta de las bodegas son diversas y sus resultados figuran en el cuadro 4.9.

El grado en el que la empresa se aproxima más hacia una estrategia de diferenciación, y por lo tanto se aleja de la ventaja en costes, se ha estimado a partir de tres tipos de indicadores: primero, recoger la superioridad del producto ofertado en función de sus características intrínsecas o **atributos**, que se ha medido a través del porcentaje de venta de los vinos de gama media y alta; segundo, el esfuerzo de diferenciación en

términos de la **información** que se incorpora al producto tangible y que se ha valorado por el ratio de gasto publicitario sobre ventas; y tercero, la valoración final que el mercado hace de la oferta de la bodega y que se expresa por medio del **precio** de venta del vino tinto de crianza, y del **precio unitario** del conjunto de ventas de vino embotellado tanto para el año 1993 como en el 1997.

**Cuadro 4.9:** Diferenciación.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>ATRIBUTO</i> (%)	56,94	0,56	Hasta : 39	33,9	de: 40 a: 75	33,9	más de: 75	32,2	100
<i>PTSMARCA</i> (ptas.)	571	0,23	Hasta : 500	33,9	de: 501 a: 595	35,6	más de: 595	30,5	100
<i>INFORMA</i> (%/ingresos v.)	2,09	0,96	Hasta : 0,99	39,0	de: 1 a: 2,5	30,5	más de: 2,5	30,5	100
<i>PRECIO93</i> (ptas.)	377,75	0,48	Hasta : 350	55,9	-		más de: 350	44,1	100
<i>PRECIO97</i> (ptas.)	528,37	0,46	Hasta : 399	35,6	de: 400 a: 599	30,5	más de: 599	33,9	100

Estas cinco variables manifiestan entre sí una relación directa fuertemente significativa por lo cual la relación de cada una de todas ellas con respecto a las restantes variables explicativas es muy similar.

Con respecto a las variables de identidad corporativa, salvo con la antigüedad, se constata una relación estadísticamente significativa, existiendo una mayor aproximación hacia la estrategia de diferenciación por parte de las bodegas que no son cooperativas, están vinculadas a un grupo y existe control mayoritario por parte de su accionista principal.

En cuanto a los factores tangibles, se observa una relación directa generalizada con el indicador de esfuerzo publicitario y de todas las variables de diferenciación con el número de empleados. Por el contrario, existe evidencia estadística, pero en sentido

inverso, con respecto al nivel de ocupación, avalando la interpretación ya comentada en el sentido de que el indicador utilizado no sólo incluye el efecto de aprovechamiento de la capacidad instalada, sino también la presencia de distintos procesos de envejecimiento de vinos. También se constata una relación directa con todos los ratio financieros, con especial significación estadística con respecto al precio medio de venta, de manera que puede afirmarse que la solvencia, garantía y autofinanciación de las bodegas aumentan con la diferenciación de sus productos.

Con relación a los factores intangibles, la vinculación más clara y firme de las variables de diferenciación se establece con los gastos en comercialización y, con menor significación, con la productividad y margen por empleado, para mostrar un comportamiento independiente de las variables de rotación, cualificación del personal y del esfuerzo tecnológico e innovación de productos.

Las relaciones con los indicadores de integración vertical son más complejas, pudiéndose señalar la relación directa y altamente significativa de las variables de diferenciación con respecto al grado de integración total y de autoaprovisionamiento de uva.

**Cuadro 4.10:** Integración vertical.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	%
<i>IV.ATRAS</i> (de 0 a 100)	57,44	0,43	Hasta : 49	33,9	de: 50 a: 74	35,6	más de: 74	30,5	100
<i>ELABORA</i> (%)	47,30	0,84	Hasta : 14	32,2	de: 15 a: 75	33,9	más de: 75	23,9	100
<i>UVAPROP</i> (%)	22,06	1,40	Hasta : 0	40,7	de: 1 a: 25	28,8	más de: 25	30,5	100
<i>IV.ABAJO</i> (De 0 a 100)	48,82	0,45	Hasta : 34,9	28,8	de: 35 a: 49,9	33,9	más de: 49,9	37,3	100
<i>VDIRECTA</i> (%)	9,69	1,64	Hasta : 2,5	37,3	de: 2,51 a: 10	28,8	más de: 10	33,9	100
<i>IV.TOTAL</i> (%)	21,93	0,62	Hasta : 14,9	35,6	de: 15 a: 24,9	28,8	más de: 24,9	35,6	100

Los indicadores utilizados en la estimación de la integración vertical permiten distinguir, además de la **integración total**, el grado de **integración hacia adelante**, estimado por medio del coeficiente elaborado a este fin y del porcentaje de ingresos por venta directa sobre el total de ventas, y la **integración hacia atrás**, valorada por la expresión preestablecida, el porcentaje de autoabastecimiento de uva y el porcentaje de elaboración de vino. Estos indicadores y los datos obtenidos figuran en el cuadro 4.10.

Estas cinco variables presentan diferentes relaciones entre sí como se ha venido poniendo de manifiesto en las consideraciones anteriores. Así, se observa una relación directa estadísticamente significativa entre las variables que miden la integración en un mismo sentido, relación inexistente entre los indicadores de la integración en sentido contrario. La integración vertical total aparece vinculada de forma directa con un alto nivel de significación, con el porcentaje de autoabastecimiento de uva y el indicador global de la integración hacia abajo, pero carece de vinculación estadística con relación a los demás.

Con respecto a las restantes variables explicativas se puede señalar que las relaciones con los indicadores de la integración vertical hacia atrás muestran, con excepciones en el caso del autoabastecimiento de uva, un sentido inverso, de forma que vienen a estar menos integradas las bodegas no cooperativas, vinculadas a un grupo, de mayor tamaño, con mejores ratio financieros, ámbito de negocio más amplio y con mayor productividad del personal.

Por el contrario, estas relaciones con respecto a las variables de integración hacia adelante, relevantes en un menor número, se manifiestan en sentido directo, salvo el indicador de venta directa que no presenta un sentido claro en sus asociaciones significativas. Esta vinculación directa se presenta igualmente con respecto a un mayor número de las variables mencionadas y de forma muy significativa, con el indicador de integración vertical total.



18 19 20 21 22 23 24

		c	b		b	b
	b		b	a		
				b		
c		c				b
	b	a	c	c		

	b	b	a	b	a	
c	b	a	a		b	
		c		b	a	
		a	b		a	
a				b	b	
		b			a	
		b			a	
					c	b
		b	c		c	
c			a			
		b	a	b		

<del>a</del>	a					b
a	<del>a</del>			a		
		<del>a</del>				
		a	<del>a</del>		a	
	a			<del>b</del>	c	
			a	b	<del>c</del>	
b				c	c	<del></del>

					c	
	c					
a	b	b		a		
		b				
		a		a		
b				a		
c				a		
		c		a		
		b		b		
	c	b	c			
	c	a		b		
				c		
b	c			a	c	

25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39

b														
	b	b	c	a	b	a	a	a	a	a	b	a		b
				b	b		b	c	c	c				
		b			b					c		c		
	a	a	b	c	b	b			a	a				b

b	a	a	b	b		c			b	b				b
	a	a	b			a	c		b	b				b
b	b	a	b							c	b			
b	a	a	b			b			c				c	
a	a	a		b	b	a	c		c					a
c	a	a	c						a	a				
a	a	a	a			a			a	b		c		
				a	a		a	b			b			a
						c					b			c
c		b		a	a	b	a	b			b		c	a
b		a	c		b	b	a	b	c	b			c	b
		b		a	a	b	a	a	b	a	b			a

		a			b	c								b
	c	b							c	c				c
		b	b	a			c	b	b	a				
									c					
		a		a	a	a	a	b		b		c		a
c														c

<del>a</del>	a		b						b	b	b		b	
a	<del>a</del>	a	b					c						
b	a	<del>a</del>	a	a	b	a	a	b				c	a	
	a	a	<del>a</del>	a		b	b	c						c
	b		a	<del>a</del>	a	a	a	a	b		a		b	a
	a	b	a	<del>a</del>	a	a	a	c		a	a			a
	a	b	a	a	<del>a</del>	a	a			a				a
	b	c	a	a	b	a	<del>a</del>			b				a
b	c			b	c			<del>a</del>	a	a				
b					c			a	<del>a</del>	a	b			
b				a	a		a	b	a	a	<del>a</del>			a
				a						b		<del>b</del>	b	b
b		c		b	c							b	<del></del>	
		a	c	a	a	b	a	a			a	b		<del></del>

a = relación directa; a = relación inversa; a = relación no directa ni inversa.

**4.2.1.5. Resultados.**

Como ya se ha indicado, los resultados de las empresas se han concretado en dos diferentes aspectos, la rentabilidad y el crecimiento. Las variables a utilizar son, por un lado, el margen, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, referidas al ejercicio 1997 y a la media de los ejercicios 1996-1997 y, por otro lado, el crecimiento obtenido por la empresa en la venta de vinos embotellados entre los años 1993 y 1997 tanto en términos de volumen como de ingresos. Los valores de las distribuciones obtenidas en la muestra utilizada figuran en el cuadro 4.11.

**Cuadro 4.11:** Resultados.

VARIABLE (unidad)	Media	Coef. de variación	NIVEL BAJO		NIVEL MEDIO		NIVEL ALTO		Total %
			intervalo	%	intervalo	%	Intervalo	%	
<i>MARGEN7</i> (%)	17,66	0,72	Hasta : 9,9	28,8	de: 10 a: 20	39,0	más de: 20	32,2	100
<i>MARGENM</i> (%)	16,79	0,77	Hasta : 10,5	32,2	de: 10,6 a: 20	33,9	más de: 20	33,9	100
<i>RENT.EC7</i> (%)	8,10	0,77	Hasta : 5	30,5	de: 5,1 a: 10	37,3	más de: 10	32,2	100
<i>RENT.ECM</i> (%)	7,65	0,74	Hasta : 5	30,5	de: 5,1 a: 10	37,3	más de: 10	32,2	100
<i>RENT.FI7</i> (%)	12,38	1,01	Hasta : 8	30,5	de: 8,1 a: 15	37,3	más de: 15	32,2	100
<i>RENT.FIM</i> (%)	12,38	0,89	Hasta : 8,6	32,2	de: 8,7 a: 14	33,9	más de: 14	33,9	100
<i>CRECIM.\$</i> (%)	153,94	1,05	Hasta : 77,9	32,2	de: 80 a: 155	33,9	más de: 155	33,9	100
<i>CRECIM.L</i> (%)	77,25	1,32	Hasta : 30	37,3	de: 31 a: 80	28,8	más de: 80	33,9	100

Una primera valoración a destacar a la vista de estos datos es su alta heterogeneidad. Los coeficientes de variación de Pearson calculados, oscilan desde 0,72 hasta el 1,32, poniendo de manifiesto que, a pesar de convivir en un mismo entorno

genérico y específico, existe una alta heterogeneidad en los resultados alcanzados por las empresas copartícipes de esa misma realidad, justificándose así el sentido de este trabajo orientado a identificar las posibles causas de tales diferencias.

Si bien, como es de esperar, se manifiesta una clara asociación entre las dos mediciones de cada uno de los cuatro conceptos de resultados, las relaciones existentes entre ellos no son tan evidentes. La rentabilidad económica presenta una vinculación en sentido directo con un nivel de significación del 99% con respecto al margen y, aunque con una significación algo inferior, con la rentabilidad financiera. Sin embargo, la asociación del margen con respecto a esta rentabilidad financiera no es estadísticamente significativa y su carácter lineal no es tan evidente.

Por su parte, las variables de crecimiento siguen un comportamiento más independiente de los resultados de rentabilidad, apreciándose únicamente una relación con significación estadística entre el crecimiento en términos de valor y las rentabilidades económicas según la cual es el grupo de empresas con un nivel de crecimiento medio el que contiene una mayor frecuencia de empresas con un margen sobre ingresos y una rentabilidad económica superior, mientras que en las bodegas con crecimiento bajo o alto, la presencia de empresas rentables es menor. Se aprecia también una relación inversa con respecto a la rentabilidad financiera aunque sin significación estadística.

Por otro lado, las vinculaciones entre las variables de **crecimiento** y el conjunto de variables explicativas son muy limitadas, observándose que el aumento en el volumen de comercialización conseguido por las bodegas durante el periodo contemplado, ha tenido un comportamiento autónomo, escasamente asociado al comportamiento de estas variables en el momento de tiempo en el que se han sido estimadas.

En cualquier caso, las relaciones observadas, sin significación estadística en la mayoría de los casos, carecen de un sentido lineal. Son las empresas pertenecientes a los grupos extremos en términos de crecimiento alto o bajo, las que adoptan unos valores similares en las restantes variables explicativas y, a su vez, diferentes de los que corresponden a las empresas incluidas en el grupo de crecimiento medio.

Como excepción a este comportamiento general puede citarse la asociación

significativa estadísticamente y en un sentido directo, de ambos tipos de crecimiento con respecto al nivel de rotación de empleados y al porcentaje de ventas de nuevos productos. Este hecho permite interpretar que el crecimiento en las ventas de embotellado ha estado vinculado a una cierta capacidad de innovación en el funcionamiento y gestión de la bodega.

También, de forma significativa, si bien con una relación menos evidente, puede afirmarse que las bodegas que han crecido menos en estos años, son el grupo en el que hay más empresas que realizan una oferta en vinos jóvenes superior a la media de la muestra, y vendían más litros en embotellado en 1993. Es decir, que han tenido un crecimiento mayor aquellas bodegas más orientadas hacia los vinos medios y superiores, donde es más fácil defender los incrementos de precios producidos en este periodo, y también aquellas con menor volumen de ventas en 1993 dado que el incremento porcentual sobre una base inicial menor es más relevante. Factores como la antigüedad, la capacidad de autofinanciación, el gasto comercial o el esfuerzo tecnológico, aparecen como independientes del crecimiento real observado.

En cuanto a la **rentabilidad financiera**, se pueden observar relaciones estadísticamente significativas que ponen de manifiesto una asociación directa con relación a dos aspectos de los recursos intangibles de la empresa, la eficacia de su personal y el esfuerzo global realizado en comercialización, y un factor tangible como es el grado de aprovechamiento de la capacidad productiva instalada.

De manera estadísticamente significativa puede afirmarse también que el grupo de empresas que ha obtenido un nivel intermedio de rentabilidad financiera, está compuesto mayoritariamente por las bodegas más antiguas, mientras que son las empresas con rentabilidades de nivel bajo o alto donde existe una mayoría de empresas jóvenes. Este mismo tipo de relación, aunque sólo significativa para el volumen de ventas de embotellado en 1997, se puede apreciar también con respecto a una gran parte de los indicadores de tamaño, siendo las de mayor dimensión las bodegas que están más presentes en el rango medio de rentabilidad.

Así mismo, se observa que el nivel alto de rentabilidad lo alcanzan empresas

que en su mayor parte muestran un ratio de financiación propia inferior a la media, lo cual vendría a indicar una cierta repercusión positiva del efecto apalancamiento. Por el contrario, también resulta significativo el hecho de que las empresas con menores niveles de rentabilidad financiera son en su mayoría empresas con una baja capacidad de autofinanciación con reservas.

El número de asociaciones relevantes aumenta cuando las variables explicativas se relacionan con el **margen** y la **rentabilidad económica**. Estos dos resultados se vinculan de manera directa y con altos niveles de significación estadística con la forma empresarial, obteniendo mejores valores cuando no son cooperativas, con las empresas en las que existe un control mayoritario del accionista principal, aquellas con mejores índices de eficacia del personal, las bodegas que realizan mayores gastos relativos en comercialización, las que venden a un mayor número de países, y aquellas que consiguen un mayor grado de diferenciación de sus productos según los distintos indicadores utilizados en este aspecto.

Con respecto al tamaño, en general parece apreciarse la existencia de asociación entre una mayor dimensión y un mayor margen, que por otro lado sólo es significativa con respecto al indicador del valor añadido bruto. Por otro lado, la vinculación con el grado de ocupación se manifiesta en sentido contrario al presentar esta variable una relación inversa con respecto a la mayor presencia de vinos con envejecimiento generadores de un mayor valor añadido.

También es relevante la relación directa entre el margen y todos los indicadores financieros al igual que sucede con la integración vertical total, los indicadores de la integración hacia adelante y el porcentaje de autoabastecimiento de uva, mientras que se muestra independiente de la variable de integración hacia atrás y el grado de elaboración propia. Estas relaciones se establecen igualmente con respecto a la variable de rentabilidad económica, aunque en este caso con un menor grado de significación.

Todo el diverso conjunto de asociaciones entre variables de distinto carácter observado en este apartado, sugiere la posibilidad de profundizar en el análisis descriptivo de estas relaciones y avanzar en el intento de establecer vinculaciones de carácter causal

entre las variables explicativas y los resultados descritos. A estos fines se desarrollan los apartados siguientes.

#### **4.2.2. ANÁLISIS FACTORIAL DE COMPONENTES PRINCIPALES.**

Dado el alto número de variables inicialmente propuestas y a la vista de la existencia de numerosas relaciones estadísticamente significativas entre ellas, el siguiente proceso a llevar a cabo, antes de aplicar otras técnicas de tratamiento de la información, tiene como objetivo reducir el número de variables planteadas procurando evitar una pérdida significativa de la información aportada por todas ellas.

La técnica que se ha utilizado para este fin es el Análisis Factorial de Componentes Principales, un método descriptivo de interdependencia con el que se pretende mejorar la parsimonia del modelo propuesto, reduciendo el número de variables contempladas sin disminuir sensiblemente su nivel de significación. Se trata de renunciar a parte de la información, resumiéndola en un nuevo y menor conjunto de variables denominadas factores, que han sido obtenidos como función lineal de un grupo de variables originales muy relacionadas entre sí y, a su vez, poco relacionadas con las variables vinculadas a otros grupos. Estos factores permiten identificar las estructuras latentes subyacentes en la información disponible, que no son observables de forma directa sino que se infieren de esas variables originales (Bisquerra, 1989; Ferran, 1997).

De entre los diferentes métodos de análisis factorial existentes, se ha utilizado el método de Análisis de Componentes Principales que es aplicable a variables cuantitativas o dicotómicas como lo son las variables consideradas en este caso. Esta técnica calcula primero el factor que explica la máxima varianza de todas las variables contempladas y seguidamente va calculando sucesivos factores en orden a su mayor capacidad de explicación de la varianza restante, siempre con la restricción de que los factores obtenidos no estén correlacionados entre sí.

El primer paso del proceso consiste en calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables originales para comprobar la adecuación del método de Análisis

Factorial, que exige que las variables estén altamente correlacionadas puesto que, en otro caso, la simplificación buscada puede implicar una pérdida importante de información<sup>3</sup>. El siguiente paso, consiste en obtener los factores representativos de los datos tratando de conseguir, por un lado, que cada variable original no tenga una importante presencia, llamada carga factorial, en la explicación de más de un factor y que dos factores diferentes tengan distribuciones distintas de cargas factoriales de las variables originales (Bello, Vázquez y Traspalacios, 1996: 208-209).

La imposibilidad de realizar en este caso un único proceso para todo el conjunto de variables explicativas que cumpliera los requisitos exigidos en una aplicación correcta de esta técnica, ha obligado a hacer una aplicación independiente para las distintas variables explicativas vinculadas a un mismo grupo de recursos o factores empresariales, tratando de conseguir en todos los casos una asociación lógica entre las variables originales y los factores obtenidos a la vez de una alta fiabilidad, aunque ello haya podido suponer alguna pérdida de calidad en términos de su validez.

La aplicación de esta metodología ha permitido que los 39 indicadores de variables explicativas originales y los 8 correspondientes a variables de resultados a explicar, hayan sido reducidos a un total de 17 factores explicativos y 3 factores a explicar. Estos resultados se sintetizan en los cuadros 4.13 a 4.17 donde, para cada uno de los análisis realizados, se hace constar las variables originales constitutivas de cada uno de los factores obtenidos, con la indicación de su respectiva carga factorial siempre que ésta sea superior a 0,30, así como también los valores de los estadísticos utilizados para medir la calidad del proceso realizado. El significado de los factores obtenidos se resume seguidamente.

---

<sup>3</sup> Los indicadores que pueden utilizarse a tal fin son diversos (Bisquerra, 1989: 295-299): el test de esfericidad de Barlett y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) permiten rechazar la hipótesis nula de la no correlación entre las variables originales.

El test de esfericidad de Bartlett comprueba la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, que las intercorrelaciones entre las variables son zeros. Cuando este indicador toma valores altos, la hipótesis nula es rechazada con un determinado nivel de significación y se acepta la aplicación del análisis factorial.

Por otra parte, el test KMO mide la idoneidad de proceder al Análisis factorial en mayor medida cuanto más se aproxime a 1, no siendo aconsejable para valores próximos a cero pues significaría que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables.

A través de un único proceso de análisis factorial las cinco variables relacionadas con la **identidad corporativa** de la empresa se han podido resumir en tres factores (cuadro 4.12). El primero, *f1control*, es el más relevante y se define fundamentalmente por las variables que indican si el accionista principal carece, o posee, un control mayoritario en la gestión de la bodega, y si esta explotación utiliza, o no, una fórmula jurídica cooperativa. El segundo factor, *f2propiedad*, tiene que ver con la tipología del accionista principal, según se trate o no de una persona física o grupo familiar, y con la independencia o vinculación de la bodega a un grupo empresarial. Finalmente, el factor *f3edad* recoge únicamente la medición de la antigüedad de la empresa.

**Cuadro 4.12:** Resultados del análisis factorial sobre variables de identidad corporativa.

Variables	Factores obtenidos		
	<b>f1 contro</b>	<b>f2 propie</b>	<b>f3 edad</b>
	Cargas factoriales		
<i>TIPOCTL</i>	0,91		
<i>FORMA</i>	0,84		
<i>MODOCTL</i>		0,89	
<i>GRUPO</i>		0,84	
<i>EDAD</i>			0,98
% varianza	38,8	25,2	21,4
% var. acum.	38,8	64,0	85,4
Fiabilidad	0,59	0,55	1
Estadísticos	KMO: ,49 Barlett: 58,79 Signific.: 0,00		

El tratamiento de los denominados **recursos tangibles** no ha sido posible realizarlo por medio de un único análisis factorial (cuadro 4.13). En primer lugar se han tratado las variables de recursos físicos que aparecen resumidas de forma claramente

diferenciada en dos factores:  $f4$  tamaño, resultado de todos los indicadores asociados a la dimensión de la empresa; y  $f5$  ocupación, referido a la variable original vinculada al grado de utilización de los activos disponibles.

**Cuadro 4.13:** Resultados del análisis factorial sobre variables de recursos tangibles.

Variables	Factores obtenidos			
	<b>f4 tamaño</b>	<b>f5 ocupa</b>	<b>f6 autofi</b>	<b>f7 solven</b>
	Cargas factoriales			
<i>ACTIVOS</i>	0,95			
<i>VAB</i>	0,95			
<i>ALMACENA</i>	0,93			
<i>LITROS97</i>	0,93			
<i>INGRESOS</i>	0,93			
<i>LITROS93</i>	0,90			
<i>TOTEMPLE</i>	0,88			
<i>OCUPACIO</i>		0,97		
<i>AUTOFI</i>			0,87	
<i>FIPROP</i>			0,87	
<i>COBINMOV</i>				0,89
<i>SOLVENC</i>				0,89
% varianza	75,6	14,1	76,5	79,2
% var. acum.	75,6	89,7	76,5	79,2
Fiabilidad	0,84	1	0,53	0,56
Estadísticos	KMO: ,85 Barlett: 688,12 Signific.: 0,00		KMO: ,50 Barlett: 18,56 Signific.: 0,00	KMO: ,50 Barlett: 23,58 Signific.: 0,00

Los recursos financieros han exigido a su vez un doble proceso de análisis, resultando el factor  $f6$  autofinanciación, que resume las dos variables relacionadas con la capacidad de autofinanciación de la empresa, y  $f7$  solvencia, que agrupa a las variables de cobertura del inmovilizado y de solvencia financiera.

**Cuadro 4.14:** Resultados del análisis factorial sobre variables de recursos intangibles.

Variables	Factores obtenidos			
	<b>f8 ptivos</b>	<b>f9 renova</b>	<b>f10 image</b>	<b>f11 innov</b>
	Cargas factoriales			
<i>PRODTIVO</i>	0,90			
<i>EQUIPCOM</i>	0,88			
<i>ROTACION</i>		0,87		
<i>CUALIFI</i>		0,84		
<i>IMAGEN</i>			0,88	
<i>ESF. TEC.</i>			0,70	
<i>NUEVOPTO</i>				1,00
% varianza	32,4	24,9	18,9	100
% var. acum.	32,4	57,4	76,3	100
Fiabilidad	0,64	0,52	0,32	1
Estadísticos	KMO: ,85 Barlett: 688,12    Signific.: 0,00			

El conjunto de variables que recogen los distintos **recursos intangibles** considerados se han podido tratar en un único análisis factorial, con la excepción de la variable innovación que ha sido preciso contemplarla de forma independiente como un factor más denominado *f11innovación* (cuadro 4.14). Del proceso realizado se han obtenido tres factores: *f8productivos*, denominado de este modo porque se deduce de las variables de productividad media por empleado y la capacidad de generación de margen medio por empleado comercial; el factor *f9renovación*, resume las variables de rotación de personal y de su nivel de cualificación con la que aparece correlacionada; el factor *f10imagen* que se construye fundamentalmente con los indicadores del gasto comercial, imagen, y del esfuerzo tecnológico realizado por la bodega.

**Cuadro 4.15:** Resultados del análisis factorial sobre variables de comportamiento estratégico.

	Factores obtenidos					
	f12 ptos	f13 mdos	f14 difer	f15 ivatr	f16 ivade	f17 ivtot
Variables	Cargas factoriales					
<i>REFERE</i>	0,53					
<i>MARCAS</i>	0,53					
<i>PAISES</i>		0,58				
<i>ALCANCE</i>		0,58				
<i>ATRIBUTO</i>			0,25			
<i>PTSMARCA</i>			0,24			
<i>INFORMA</i>			0,15			
<i>PRECIO93</i>			0,26			
<i>PRECIO97</i>			0,27			
<i>ELABORA</i>				0,94		
<i>IV.ATRAS</i>				0,94		
<i>UVAPROP</i>				0,60		0,63
<i>VDIRECTA</i>					0,93	
<i>IV.ABAJO</i>					0,87	
<i>IV.TOTAL</i>						0,95
% varianza	89,9	74,9	70,5	40,4	29,4	17,6
% var. acum.	89,9	74,9	70,5	40,4	69,8	87,3
Fiabilidad	0,78	0,50	0,80	0,81	0,64	0,48
Estadísticos	KMO: ,50 Barlett: 57,15 Signific.: 0,00	KMO: ,50 Barlett: 16,10 Signific.: 0,00	KMO: ,83 Barlett: 221,52 Signific.: 0,00	KMO: ,50 Barlett: 176,33 Signific.: 0,00		

Son seis los factores de **comportamiento estratégico** deducidos a partir de las quince variables utilizadas originalmente por medio de la realización de cuatro análisis factoriales (cuadro 4.15). Los factores *f12productos* y *f13mercados* resumen las variables de ámbito de negocio que recogen en el primer caso el número de referencias de productos y de marcas utilizadas y, en el segundo, el número de países en los que se comercializan los productos y una medición de la concentración geográfica del volumen de ventas realizado en esos países.

El factor *f14diferenciación* es el resultado de las variables que miden con distintos criterios el grado de diferenciación de la oferta de la bodega: su orientación hacia vinos de gama superior (variable atributo), el reconocimiento de la valoración que el mercado realiza de su oferta (ptsmarca), la combinación de estos dos aspectos (precio93 y precio 97), y la diferenciación informativa buscada a través de un mayor gasto relativo en publicidad (información).

Finalmente, se han obtenido tres factores diferentes de integración vertical, *f15ivatrás*, *f16ivadelante* y *f17ivtotal*, que resumen en un único análisis factorial, la información aportada por las seis variables originales referidas a los distintos aspectos de esta dimensión empresarial.

**Cuadro 4.16:** Resultados del análisis factorial sobre variables de resultados.

Variables	Factores obtenidos		
	r1 margen	r2 rentab	r3 crecer
	Cargas factoriales		
<i>MARGEN7</i>	0,99		
<i>MARGENM</i>	0,96		
<i>RENT.EC7</i>	0,66	0,63	
<i>RENT.ECM</i>	0,71	0,63	
<i>RENT. FI7</i>		0,92	
<i>RENT.FIM</i>		0,92	
<i>CRECIM.\$</i>			0,98
<i>CRECIM.L</i>			0,98
% varianza	51,0	24,0	16,8
% var. acum.	51,0	75,0	91,8
Fiabilidad	0,89	0,86	0,94
Estadísticos	KMO: ,58 Barlett: 573,97      Signific.:0,00		

Por lo que se refiere a las variables de **resultados**, el análisis factorial ha permitido simplificar los ocho indicadores propuestos inicialmente en tres factores distintos (cuadro 4.16): el factor *r1margen* se obtiene básicamente a partir de las variables de margen sobre ventas y, con una menor carga factorial, de las variables de rentabilidad económica; el factor *r2rentable* se construye con las variables de rentabilidad financiera y, también con menor relevancia, con las de rentabilidad económica; el factor *r3crecer* se deduce de las dimensiones de crecimiento en volumen y en valor utilizadas.

#### 4.2.2.1. Fiabilidad y validez.

Con el objeto de valorar la bondad de los nuevos factores obtenidos, se procede seguidamente a efectuar el análisis de su fiabilidad y validez, para poder conocer en qué medida estos factores aportan una medición consistente y correcta de las variables que han resumido.

La calidad en la medición de una determinada realidad depende de que el valor obtenido coincida con el valor de esa realidad. El distanciamiento entre medición y realidad es resultado de un error sistemático que puede afectar de manera constante a la medición, y de un error aleatorio que se puede generar en circunstancias transitorias o aleatorias. La fiabilidad, tiene que ver con el grado en el que la medición carece de errores aleatorios, es decir, el grado en el que proporciona unos resultados estables a partir de indicadores consistentes internamente y en el tiempo. La validez, se asocia con el error sistemático, valorando el grado en el que el indicador utilizado mide realmente lo que se quiere medir y no otra cosa. Fiabilidad y validez son conceptos relacionados entre sí en el sentido de que la fiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para la validez de una medida. Es decir, una medida puede ser fiable pero no válida, mientras que no puede ser válida si no es fiable (Ruiz, 1998).

La medición de la **fiabilidad** puede realizarse a través de distintos métodos de evaluación. En este caso se ha utilizado el criterio del *alpha de Cronbach*, estadístico que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición, los factores obtenidos en este caso, a partir del cálculo de la correlación media de cada una de sus

variables originales con todas las demás: si las variables miden la misma realidad, las correlaciones entre ellas serán altas, la escala tendrá una buena coherencia interna y el valor de  $\alpha$  será alto<sup>4</sup>.

La utilización del  $\alpha$  como criterio de fiabilidad tiene sentido para factores obtenidos a partir de tres o más variables originales significativas, entendiendo por tales aquellas cuya carga factorial es igual o superior a 0,30 (Hair y otros, 1999:99). Cuando el número de variables es dos, el criterio de fiabilidad utilizado es su coeficiente de correlación.

En el cuadro 4.17 figuran los resultados de fiabilidad alcanzados para cada uno de los factores explicativos y de resultados.

**Cuadro 4.17:** Fiabilidad.

Factores	Fiabilidad	Factores	Fiabilidad
<b>f1contro</b>	0,59 corr <sup>a</sup>	<b>f11innov</b>	1
<b>f2propie</b>	0,55 corr <sup>a</sup>	<b>f12ptos</b>	0,78 corr <sup>a</sup>
<b>f3edad</b>	1	<b>f13mdos</b>	0,50 corr <sup>a</sup>
<b>f4tamaño</b>	0,84 $\alpha$	<b>f14difer</b>	0,80 $\alpha$
<b>f5ocupa</b>	1	<b>f15ivatr</b>	0,81 $\alpha$
<b>f6autofi</b>	0,53 corr <sup>a</sup>	<b>f16ivade</b>	0,64 corr <sup>a</sup>
<b>f7solven</b>	0,56 corr <sup>a</sup>	<b>f17ivtot</b>	0,48 corr <sup>a</sup>
<b>f8ptivos</b>	0,64 corr <sup>a</sup>	<b>r1margen</b>	0,89 $\alpha$
<b>f9renova</b>	0,52 corr <sup>a</sup>	<b>r2rentab</b>	0,86 $\alpha$
<b>f10image</b>	0,32 corr <sup>b</sup>	<b>r3crecer</b>	0,94 $\alpha$

Nivel de significación: a  $\geq 99\%$ ; b  $\geq 95\%$

Por otra parte, la evaluación de la **validez** de una escala de medición es más

---

<sup>4</sup> El valor del *alpha de Cronbach* oscila entre cero y uno, considerándose que su límite inferior es 0,70, no considerándose la existencia de valores negativos porque ello querría decir que algunas de las variables contempladas miden en un sentido opuesto a las demás.

difícil de realizar, pudiéndose distinguir tres aspectos distintos relacionados con este concepto como son la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio (Sarabia, 1999).

La validez de contenido, trata de considerar si la medición utilizada recoge los diferentes aspectos que se consideran relevantes con respecto a la realidad que se pretende conocer. Una correcta definición conceptual y el conocimiento existente sobre la cuestión a estudiar es el medio de valorar, siempre desde un punto de vista subjetivo, esta dimensión de la validez.

La validez de constructo, o de concepto, pretende evaluar si los indicadores utilizados representan bien a la característica que se pretende conocer. De este modo, si existen dos criterios diferentes para medir una misma característica, estas medidas estarán fuertemente correlacionadas, es lo que se denomina validez convergente, y, por el contrario, si dos criterios miden características distintas sus correlaciones serán bajas, interpretación de la validez desde una perspectiva discriminante.

**Cuadro 4.18:** Validez convergente.

Factores	Coefficiente de Correlación	Factores	Coefficiente de Correlación
<b>f1contro</b>	0,99 <sup>a</sup>	<b>f11innov</b>	1,00
<b>f2propie</b>	0,98 <sup>a</sup>	<b>f12ptos</b>	0,99 <sup>a</sup>
<b>f3edad</b>	0,98 <sup>a</sup>	<b>f13mdos</b>	0,98 <sup>a</sup>
<b>f4tamaño</b>	0,99 <sup>a</sup>	<b>f14difer</b>	0,98 <sup>a</sup>
<b>f5ocupa</b>	0,97 <sup>a</sup>	<b>f15ivatr</b>	0,96 <sup>a</sup>
<b>f6autofi</b>	0,99 <sup>a</sup>	<b>f16ivade</b>	0,99 <sup>a</sup>
<b>f7solven</b>	0,89 <sup>a</sup>	<b>f17ivtot</b>	0,83 <sup>a</sup>
<b>f8ptivos</b>	0,92 <sup>a</sup>	<b>r1margen</b>	0,95 <sup>a</sup>
<b>f9renova</b>	0,98 <sup>a</sup>	<b>r2rentab</b>	0,93 <sup>a</sup>
<b>f10image</b>	0,94 <sup>a</sup>	<b>r3crecer</b>	0,99 <sup>a</sup>

Nivel de significación: a≥99%

**Cuadro 4.19:** Validez discriminante de concepto.

	Identidad corporativa			Recursos tangibles				Recursos intangibles				Comportamiento estratégico						Resultados		
	f1	f2	f3	f4	f5	f6	f7	f8	f9	f10	f11	f12	f13	f14	f15	f16	f17	r1	r2	r3
f1	1	,00	,00																	
f2	,00	1	,00																	
f3	,00	,00	1																	
f4				1	,00	,20	,15													
f5				,00	1	,36	,50													
f6				,20	,36	1	,63													
f7				,15	,50	,63	1													
f8								1	,00	,00	,18									
f9								,00	1	,00	,22									
f10								,00	,00	1	,29									
f11								,18	,22	,29	1									
f12												1	,43	,13	,25	,00	,14			
f13												,43	1	,48	,26	,06	,36			
f14												,13	,48	1	,01	,14	,80			
f15												,25	,26	,01	1	,00	,00			
f16												,00	,06	,14	,00	1	,00			
f17												,14	,36	,80	,00	,00	1			
r1																		1	,00	,00
r2																		,00	1	,00
r3																		,00	,00	1

En nuestro caso, para la aplicación del criterio de validez convergente, se ha procedido a calcular las correlaciones entre cada uno de los distintos factores explicativos y

de resultados generados a partir del análisis factorial realizado, y la suma resultante de las diferentes variables originales que son constitutivas de cada factor con una carga factorial superior a 0,30. Los coeficientes obtenidos se presentan en el cuadro 4.18 en el que se puede observar la existencia de correlaciones altas que permiten avalar la validez de concepto en sentido convergente de los factores obtenidos.

Para contrastar la validez de concepto en sentido discriminante se han calculado los coeficientes de correlación entre cada par de factores vinculados a los diferentes tipos de recursos empresariales considerados, así como también dentro del grupo de resultados (cuadro 4.19).

La realización de varios procesos de análisis factorial, ante la imposibilidad de realizar un único análisis que proporcionase un resultado con la lógica y fiabilidad necesarias, ha perjudicado en algunos casos la validez discriminante de concepto. Es destacable la correlación existente dentro del grupo de recursos de comportamiento estratégico entre los factores de integración vertical total y diferenciación (0,80), y también entre los factores financieros de solvencia y autofinanciación (0,63). En el resto de casos los datos obtenidos varían entre excelentes, cuando el análisis factorial ha sido único, y aceptables.

Por otra parte, la validez de criterio analiza en qué medida una variable tiene la capacidad de expresar características o comportamientos futuros de otras variables con las que tenga algún tipo de conexión. La validez de criterio predicativa supone que dos fenómenos están relacionados y que, en consecuencia, uno puede predecir al otro. En nuestro caso, los diferentes aspectos que configuran los distintos grupos de factores empresariales y de rendimiento contemplados, han impedido valorar esta dimensión de la validez.

Como valoración final, los resultados alcanzados por el estudio de fiabilidad y la aplicación de los criterio de validez empleados, permiten considerar a los factores obtenidos en el proceso de reducción, suficientemente representativos de la realidad contenida en el conjunto de sus variables originales.

### 4.2.3. ANÁLISIS DE CONGLOMERADOS.

En los apartados anteriores se han conocido los aspectos que, a través de los diferentes indicadores propuestos, caracterizan a la muestra de bodegas representativa de la población objetivo, se han puesto de manifiesto las relaciones existentes entre tales dimensiones y se ha realizado un proceso de concentración de la información inicialmente disponible en un nuevo y más reducido número de factores.

Seguidamente, se ha considerado de interés tratar de identificar, dentro de la muestra analizada, la existencia de distintos grupos que reuniesen a bodegas similares en sus características empresariales y, a la vez, diferentes de las bodegas pertenecientes a otros grupos. El objetivo que se pretende alcanzar es averiguar la posible existencia de patrones comunes en términos de la disponibilidad de recursos, el comportamiento adoptado y los rendimientos alcanzados por las empresas. No se trata de establecer vinculaciones de carácter causal, sino simplemente identificar y describir la asociación que pudiera existir entre distintos perfiles empresariales y sus resultados.

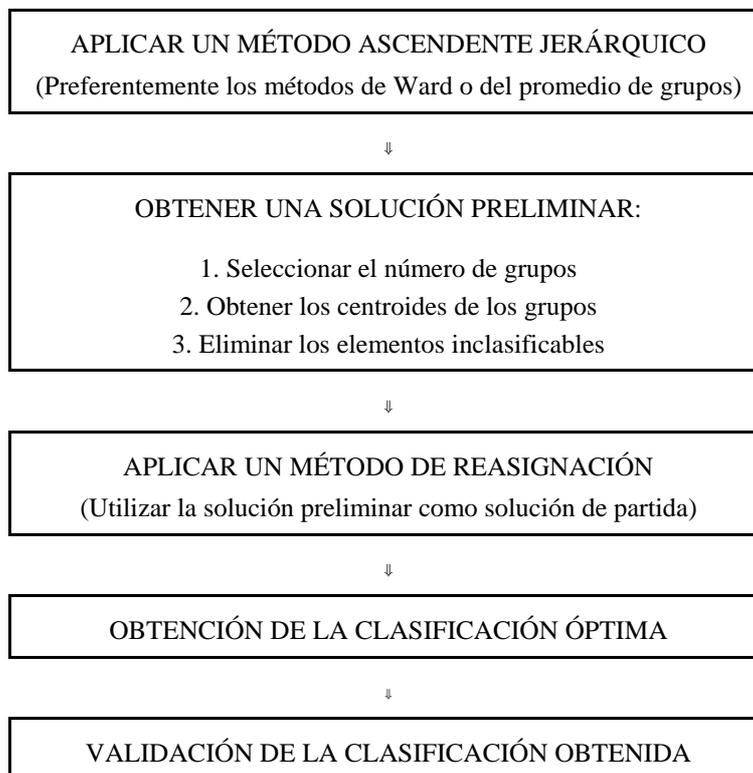
El análisis de conglomerados o *cluster* es la denominación de un grupo de técnicas multivariantes cuyo principal objetivo es agrupar objetos basándose en las características que poseen (Hair y otros, 1994:492). Dada una muestra de individuos de los que se conocen distintas dimensiones cuantitativas, esta metodología permite clasificarlos en grupos o conglomerados de manera que cada uno de ellos reúna a individuos lo más parecidos entre sí, minimizando por tanto la varianza de los valores de las variables que los caracterizan, y que distintos conglomerados agrupen a individuos muy diferentes, maximizando la varianza (Bisquerra, 1989:399).

Las técnicas de análisis *cluster* son numerosas. En este caso, la metodología seguida, y que se sintetiza en la figura 4.4, es la sugerida por Punj y Stewart (1983:144-145) quienes, para posibilitar un mejor resultado final, proponen realizar un proceso bietápico que comienza con un *cluster* jerárquico ascendente, que realiza un análisis previo de los datos y genera una solución que constituye la agrupación de partida sobre la cual se aplica, en una segunda fase, un método de reasignación como el *cluster* partitivo o k-medias.

Los métodos jerárquicos consiguen una alta cohesión interna de los grupos generados siguiendo un orden o jerarquía<sup>5</sup> que puede ser visualizado a través del dendograma, esquema que representa el proceso de clasificación seguido y los resultados alcanzados.

Por su parte, los métodos de reasignación parten de la clasificación provisional de los individuos, en un número de grupos previamente establecido, para proceder a su reagrupación de forma reiterada entre los distintos cluster hasta alcanzar una mejor solución final, evitando de este modo la posible existencia de óptimos locales.

**Figura 4.5:** Proceso de análisis *cluster*.



Fuente: Ruiz y Olarte (2000:460), adaptado de Punj y Stewart (1983:145)

<sup>5</sup> El orden de formación de los grupos puede tener un sentido ascendente o descendente: los métodos jerárquicos ascendentes, o asociativos, realizan la asociación de los individuos a partir del grado de semejanza existente entre ellos; los métodos jerárquicos descendentes, o disociativos, parten de la consideración inicial de que todos los individuos son homogéneos y por lo tanto constitutivos de un mismo grupo, a partir del cual se va dividiendo y separando en diferentes subgrupos en función de sus diferencias.

En este caso, el proceso se ha comenzado con la utilización del método de Ward, un método de ascendente jerárquico que considera en principio tantos grupos como individuos, para posteriormente irlos asociando por parejas y sustituyendo los dos individuos-grupos iniciales por un nuevo grupo que está caracterizado por los valores medios de los dos primeros<sup>6</sup>. La solución finalmente obtenida determina el número de grupos de clasificación y una asignación inicial de cada individuo a cada grupo. Esta solución provisional es revisada por el método de k-medias. Este método de reasignación sigue el criterio de adscribir los individuos a aquellos *cluster* con un centroide más próximo, que es el resultante de la media de los valores de las variables de los individuos que constituyen cada grupo<sup>7</sup>.

La aplicación de esta metodología se ha realizado a partir de la caracterización de todas las bodegas de la muestra por medio de los diecisiete factores de las variables explicativas, obtenidos como resultado del análisis factorial previamente realizado, y las seis variables originales que recogen los resultados económicos de las empresas en términos de margen, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. No se han tenido en cuenta las variables de crecimiento dada la escasa relación manifestada según el análisis descriptivo expuesto anteriormente.

A la vista del nivel de significación expresado por cada una de estas veintitrés variables según la primera clasificación obtenida, se ha procedido a eliminar aquellas con un nivel de significación inferior al 90%, siete en total, repitiéndose a continuación todo el

---

<sup>6</sup> La representación del cluster por una determinada característica supone una simplificación de la realidad y, en consecuencia, una pérdida de información. El método Ward establece como criterio de asociación la minimización de la pérdida de información que es valorada por la suma de los cuadrados de las desviaciones de cada individuo del grupo con respecto al centroide de ese grupo: calcula la media de todas las variables de cada grupo, calcula la distancia euclídea al cuadrado entre cada individuo y el centroide de su grupo, y suma las distancias de todos los individuos. En cada paso, los grupos que se forman son los que resultan con el menor incremento en la suma total de las distancias al cuadrado. (Bisquerra, 1989:412). La distancia euclídea se calcula como la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de las diferencias existentes entre los valores de las variables de los elementos.

<sup>7</sup> El proceso de reasignación se va repitiendo de forma que en cada iteración se reduzca la distancia media al cuadrado de todos los miembros de cada grupo con respecto a su centroide, lo que supone minimizar la varianza interna de cada cluster, terminando las reasignaciones cuando una nueva iteración significa un aumento de tal valor (Ruiz, 1998).

procedimiento con las dieciséis variables restantes.

El resultado final ha conducido al establecimiento de dos agrupaciones a las que, en un número similar, resultan adscritas todas las bodegas contempladas en la muestra, y que reúnen las características que se expresan en los cuadros 4.20, 4.21 y 4.22.

**Cuadro 4.20:** Identificación de los grupos de bodegas.

Concepto	Grupo 1	Grupo 2
Nº de empresas	28	31
<b>Centroides:</b>		
f1contro	0,39	-0,33
f6autofi	0,27	-0,23
f7solven	0,32	-0,27
f8ptivos	0,48	-0,4
f10image	0,41	-0,34
f11innov	1,49	11,03
f12ptos	-0,3	0,26
f13mdos	0,29	-0,25
f14difer	0,53	-0,45
f17ivtot	0,49	-0,41
margen7	27,41	9,43
margenm	26,06	8,97
rent.ec7	12,81	4,13
rent.ecm	11,89	4,08
rent.fi7	17,87	7,74
rent.fim	17,23	8,3

El **Grupo 1**, que puede denominarse **bodegas de alto rendimiento**, incluye a aquel grupo de bodegas que, en conjunto, obtiene mejores resultados económicos según la distribución de todos los indicadores utilizados: es decir, el margen sobre ventas, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, tanto en el ejercicio de 1997 como entre 1996 y 1997. La media de estos indicadores para las bodegas de este grupo, es superior a la media del total de bodegas analizadas y también superior a la media obtenida

por las empresas del segundo grupo, obteniéndose diferencias que resultan estadísticamente significativas. Además, se puede señalar igualmente que estas bodegas obtienen unos resultados más homogéneos que los manifestados por el otro grupo como lo demuestra el hecho de que el coeficiente de variación es apreciablemente inferior (cuadro 4.21).

**Cuadro 4.21:** Resultados de los grupos de bodegas: valores medios (coeficiente de variación)

Concepto	Grupo 1	Grupo 2	Total muestra
Margen medio 1997-1996 <sup>a</sup>	25,79 % (0,41)	8,66 % (1,01)	16,79 % (0,77)
Rentabilidad económica media 1997-1996 <sup>a</sup>	11,78 % (0,30)	3,93 % (1,16)	7,65 % (0,74)
Rentabilidad financiera media 1997-1996 <sup>b</sup>	17,12 % (0,66)	8,11 % (1,10)	12,38 % (1,01)
Crecimiento de ventas en valor 1997/1993	131,18 % (0,69)	174,49 % (1,22)	153,94 % (1,05)
Crecimiento de ventas en volumen 1997/1993	58,86 % (1,05)	93,86 % (1,35)	77,25 % (1,32)

Nivel de significación de las diferencias existentes entre los grupos: a $\geq$ 99%; b $\geq$ 95%

Con relación a las variables de identidad corporativa, este primer grupo se caracteriza por una mayor presencia de bodegas más antiguas, ninguna de las cuales tiene forma social cooperativa, son empresas que en una mayor medida están vinculadas a un grupo empresarial y su accionista principal posee un control mayoritario que facilita la autonomía de su gestión.

En cuanto a los recursos tangibles, en este grupo hay una mayor presencia de bodegas de mayor tamaño según los criterios utilizados, si bien no obstante, el valor medio del grupo en cuanto al volumen de activos, importe de ingresos totales por ventas y volumen de ventas de vino embotellado, es inferior a la media correspondiente del segundo grupo. De ello puede deducirse que se trata de bodegas que tienen una importante dimensión pero no alcanzan los niveles de los mayores operadores. Por otra parte, los indicadores financieros toman unos ratios superiores tanto en términos de autofinanciación como en la cobertura del inmovilizado y la solvencia.

Este conjunto de bodegas que ha obtenido un rendimiento económico superior aparece asociado también a una mejor dotación de recursos intangibles dado que es más alto el porcentaje de empresas que tienen mejores indicadores de productividad por empleado y que incurren en un mayor gasto total de comercialización sobre ingresos, en estos dos casos con diferencias estadísticamente significativas con respecto a las bodegas incluidas en el segundo grupo. También se diferencian las bodegas más rentables en una menor rotación del personal, mayor presencia de titulados superiores y un mayor gasto tecnológico relativo, si bien estos resultados tienen un nivel de significación inferior al 90%.

Por lo que se refiere a las variables que configuran el comportamiento estratégico adoptado, y en concreto al ámbito de negocio, este grupo de empresas manifiestan, con respecto al segundo grupo, una mayor actividad exportadora que se traduce en un ámbito de sus mercados más amplio desde el punto de vista geográfico. Sin embargo, esa mayor amplitud no se aprecia en términos de su oferta con unos valores medios inferiores en cuanto al número de referencias de producto comercializadas y el número total de marcas utilizadas, diferencias en todo caso no significativas.

Por otro lado, su ventaja competitiva parece estar, de forma estadísticamente significativa, más orientada hacia la diferenciación si se tiene en cuenta que venden un mayor porcentaje de vinos superiores en detrimento de los vinos jóvenes, tienen un mejor posicionamiento en el mercado a través de un mayor precio medio de venta del conjunto de sus productos y realizan un mayor esfuerzo por diferenciarse al incurrir en un mayor gasto relativo en publicidad.

Finalmente, en cuanto a su configuración interna, se trata de bodegas que están integradas verticalmente con diferencias estadísticamente significativas según el indicador de integración total, de integración aguas abajo y un aspecto concreto del nivel de integración hacia atrás como es el porcentaje de autoabastecimiento de uva a través de viñedos propios. Sin embargo, y aunque las diferencias no son significativas, este grupo de bodegas manifiesta una menor integración hacia atrás según el indicador global adoptado y el porcentaje de elaboración propia que incluye la utilización de uvas propias y de uvas ajenas.

**Cuadro 4.22:** Caracterización de los grupos de bodegas.

Concepto	Grupo 1	Grupo 2	Muestra
<b>Identidad Corporativa</b>			
Antigüedad superior a 25 años	42,9 %	35,5 %	42,4 %
Sociedades cooperativas <sup>a</sup>	0 %	29,0 %	15,3 %
Control mayoritario del accionista principal <sup>b</sup>	82,1 %	51,6 %	66,1 %
Accionista principal individual o familiar	75,0 %	83,9 %	79,7 %
Pertenencia a un grupo empresarial <sup>c</sup>	50,0 %	29,0 %	39,0 %
<b>Recursos tangibles</b>			
VAB superior a 200 millones <sup>a</sup>	60,7 %	16,1 %	37,3 %
Más de 15 empleados <sup>a</sup>	60,7 %	25,8 %	42,4 %
Más de 1 millón de litros embotellados vendidos	53,6 %	35,5 %	44,1 %
Grado de ocupación superior al 67% <sup>b</sup>	28,6 %	48,3 %	37,3 %
Fondos propios superiores al 47% de los activos <sup>b</sup>	60,7 %	38,7 %	49,2 %
Ratio de solvencia superior a 2 <sup>a</sup>	67,9 %	29,0 %	47,5 %
<b>Recursos intangibles</b>			
VAB por empleado superior a 12 millones <sup>a</sup>	67,9 %	22,6 %	44,1 %
Margen por empleado comercial superior a 50 millones <sup>a</sup>	71,4 %	22,6 %	45,7 %
Más de un 10% de titulados superiores	50,0 %	41,9 %	45,7 %
Rotación de personal inferior al 8%	53,6 %	51,6 %	52,5 %
Gasto comercial sobre ingresos superior al 5% <sup>b</sup>	64,3 %	32,3 %	47,5 %
Gasto tecnológico sobre ingresos superior al 1%	46,4 %	41,9 %	42,4 %
No introducción de nuevos productos en 3 años	64,3 %	51,6 %	57,6 %
<b>Comportamiento estratégico</b>			
Más de 10 referencias de producto	42,9 %	45,2 %	44,1 %
Ventas en más de 10 países <sup>a</sup>	67,9 %	32,3 %	49,2 %
Ventas de vinos jóvenes menores del 59% <sup>a</sup>	75,0 %	29,0 %	50,8 %
Precio medio de venta superior a 500 ptas/bot. <sup>a</sup>	67,9 %	25,8 %	45,8 %
Precio de venta tinto crianza superior a 550 ptas./b. <sup>a</sup>	67,9 %	22,6 %	44,1 %
Gasto en publicidad sobre ingresos superior al 2% <sup>a</sup>	60,7 %	25,8 %	44,4 %
Autoabastecimiento de uva propia en más del 20% <sup>b</sup>	50,0 %	19,4 %	33,9 %
Grado de integración hacia atrás superior a 60	50,0 %	54,8 %	52,5 %
Grado de integración aguas abajo superior a 43 <sup>b</sup>	67,9 %	38,7 %	52,5 %
Integración vertical total superior al 20% <sup>a</sup>	67,9 %	32,3 %	47,5 %

Diferencias entre los grupos estadísticamente significativas al nivel del: a ≥99%; b ≥95%; c ≥90%

Por el contrario, el **Grupo 2**, identificado como **bodegas de bajo rendimiento**, se caracteriza en cuanto a los resultados alcanzados, por tratarse de un grupo más disperso donde el conjunto de sus empresas obtiene un menores valores de margen, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Sin embargo, los valores medios de crecimiento en las ventas de vino embotellado entre los años 1993 y 1997, tanto en volumen como en valor, son mayores que los obtenidos por las empresas del grupo primero, si bien estas diferencias no resultan estadísticamente significativas. Este hecho reafirma la escasa asociación, puesta también de manifiesto en el análisis descriptivo bivariante, entre rentabilidad y crecimiento.

La caracterización del grupo con respecto a los factores explicativos contemplados, dibujan un perfil empresarial contrario al correspondiente del grupo anterior. De modo específico, en el aspecto de identidad corporativa este agrupamiento incluye la totalidad de las sociedades con forma cooperativa, que suponen el 26% del total del grupo, una menor proporción de sociedades con control mayoritario del accionista principal y una menor vinculación a grupos empresariales.

En el apartado de recursos tangibles cabe señalarse que el grupo presenta alta dispersión en las variables de tamaño, con coeficientes de variación que casi llegan a duplicar los correspondientes a las empresas del grupo primero. Se trata por lo tanto de un grupo que contiene bodegas de menor dimensión y también las más grandes de acuerdo con la interpretación realizada sobre este aspecto en el grupo anterior. La presencia de grandes bodegas y de la totalidad de cooperativas recogidas en la muestra, con un mayor volumen relativo de negocio en el segmento de vinos jóvenes, y graneles en el último caso, que suponen un menor periodo de maduración, justifican el mayor nivel de ocupación y de rotación de sus inversiones.

En cuanto a los indicadores de recursos intangibles, este grupo de bodegas se caracteriza, si bien con diferencias no significativas, por un mayor capacidad en la innovación, puesto que es mayor el porcentaje de empresas que han introducido nuevas referencias de producto en los últimos tres años y, además, la importancia relativa del volumen de ventas de estas novedades es muy superior a la media que supone en las empresas de mayor rentabilidad.

Las características en las variables de comportamiento estratégico son igualmente contrarias a las del colectivo del primer grupo: el rango de la oferta de productos es más amplio y, sin embargo, el ámbito geográfico de mercados más reducido; la posición en las variables de diferenciación es menor, de donde se puede deducir que las bodegas del grupo están más orientadas hacia la consecución de una ventaja competitiva en costes; y presentan un menor grado de integración vertical, salvo en el indicador global de integración hacia atrás, que, sin generar diferencias significativas y a pesar de disponer de un menor autoabastecimiento de uva propia, presenta un nivel mayor que las empresas de alto rendimiento.

#### **4.2.3.1. Análisis discriminante.**

La siguiente cuestión que es preciso plantearse es conocer en qué medida el agrupamiento que se acaba de presentar, asigna correctamente en cada grupo a las 59 bodegas contenidas en la muestra. Esta pregunta adquiere mayor importancia si se tiene en cuenta que en la caracterización de los grupos obtenidos, se ha observado una mayor heterogeneidad dentro de las empresas adscritas al agrupamiento de menor rendimiento, tanto en las variables de resultados como en algunos de los factores empresariales que las caracterizan.

Por lo tanto, con el objetivo de atender a la necesidad de valorar la calidad de la solución obtenida a través del análisis *cluster* realizado, se ha procedido a su validación por medio de un análisis discriminante.

Dada una variable dependiente cualitativa y un conjunto de variables independientes cuantitativas, el análisis discriminante es un método de carácter causal consistente en obtener unas funciones lineales de las variables independientes, denominadas funciones discriminantes, que permitan clasificar a los individuos de una población en los distintos grupos establecidos por los valores de la variable dependiente (Ferrán, 1997:287). Se trata de reducir las variables originales que mejor discriminan, en unas pocas nuevas variables, denominadas canónicas, que vienen expresadas por una función discriminante (Bisquerra, 1989:243).

Este método puede usarse para atender a distintos objetivos (Miquel y otros, 1998:284): con fines descriptivos, para identificar aquellas variables que permiten una mejor diferenciación de distintos grupos de individuos; con fines predictivos, tratando de establecer reglas de decisión que permitan asignar a un nuevo individuo en función de sus características; y con fines de reclasificación, cuando se pretende reagrupar los grupos obtenidos por otras técnicas, o bien comprobar que los grupos obtenidos por un método de clasificación se reproducen igualmente con una técnica discriminante.

Este último supuesto corresponde al objetivo planteado en este caso, en el cual, la asignación de las distintas bodegas a cada uno de los dos grupos establecidos en la solución final de clasificación, constituye la nueva variable de carácter cualitativo que toma valores 0 o 1 según que cada bodega pertenezca o no a un grupo de clasificación. Tomando esta nueva característica como variable dependiente y considerando todas las variables utilizadas en el procedimiento de agrupación como variables independientes, se ha obtenido una única función discriminante que permite delimitar ambos grupos. Los indicadores estadísticos de esta función figuran en el cuadro 4.23 y los resultados de la clasificación adoptada figuran en el cuadro 4.24.

Los resultados obtenidos avalan la calidad de la agrupación realizada por el procedimiento *cluster* dado que la capacidad explicativa de la función canónica es prácticamente del 0,69 y a la vez es altamente significativa al indicar el test de Chi-cuadrado un nivel de significación del 99%. Otro indicador de referencia, el test de *M de Box* con un valor de 417,295 avala también la calidad del agrupamiento con el mismo nivel de significación.

**Cuadro 4.23:** Función canónica discriminante.

Función canónica			Contraste de la función			
Autovalor	% de la varianza	Correlación Canónica	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Grados de libertad	Significación
2,2184	100	0,8302	0,310709	57,276	16	0,0000

La función discriminante será óptima cuando proporcione una regla de clasificación que minimice los errores. En esta aplicación, el porcentaje de casos correctamente clasificados es del 98,31%, siendo tan sólo 1 de las 59 bodegas contempladas la que aparece asignada a un grupo diferente del que le corresponde según el procedimiento *cluster* adoptado. Este buen resultado permite igualmente validar la agrupación propuesta (cuadro 4.24).

**Cuadro 4.24:** Resultado de la clasificación. \*

Grupo actual: n° casos		Grupo de pertenencia pronosticado	
		Grupo 1	Grupo 2
Grupo 1	28	28 casos (100,0%)	0 casos (0%)
Grupo 2	30	1 caso (3,2%)	30 casos (96,8%)

\* Clasificados correctamente el 98,31% de los casos agrupados originales.

#### 4.2.4. ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE .

Una vez realizados los diferentes estudios descriptivos expuestos en los apartados anteriores, seguidamente se va a analizar la misma información obtenida pero dando un paso más en su nivel de su tratamiento con la adopción de un enfoque explicativo desde el cual tratar de identificar las relaciones causa-efecto que puedan manifestarse entre el conjunto de variables dependientes e independientes contempladas.

De este modo, se pretende aplicar en la realidad el modelo teórico propuesto para determinar, entre los diversos factores empresariales contemplados, cuáles son aquellos que influyen de forma relevante en los resultados alcanzados por las empresas del sector, y en qué medida ejercen esa influencia, identificando de este modo la estructura de dependencia que mejor explique su comportamiento.

Teniendo en cuenta las consideraciones teóricas y empíricas expuestas en los

capítulos anteriores, así como los resultados obtenidos en el análisis descriptivo realizado, se puede establecer distintas suposiciones sobre el sentido de las relaciones causales que pueden manifestarse entre las variables independientes y la variables a explicar, que se sintetizan en el cuadro 4.25.

**Cuadro 4.25:** Sentido previsto de las relaciones causales.

Factores explicativos	Variable dependiente		
	r1margen	r2rentab	r3crecer
f1 contro	+	+	+ / -
f2 propie	+ / -	+ / -	+ / -
f3 edad	+ / -	+ / -	+ / -
f4 tamaño	+	+ / -	+ / -
f5 ocupa	+ / -	+ / -	+ / -
f6 autofi	+ / -	+ / -	+
f7 solven	+ / -	+ / -	+
f8 ptivos	+	+	+
f9 renova	+	+	+
f10 image	+ / -	+ / -	+
f11 innov	+	+	+
f12 ptos	+ / -	+ / -	+
f13 mdos	+ / -	+ / -	+
f14 difer	+	+	+
f15 ivatr	+	+	+
f16 ivade	+	+	+
f17 iv tot	+	+	+

La técnica estadística utilizada ha sido la Regresión Lineal Múltiple que permite, dada una variable dependiente a explicar y un conjunto de variables independientes cuantitativas, obtener una función lineal de tales variables con la cual explicar o predecir el valor de la variable dependiente. Para su aplicación correcta deben

cumplirse diversos supuestos paramétricos: todas las variables deben ajustarse a una distribución normal; sus errores aleatorios deben seguir una misma dispersión (condición de homocedasticidad); las variables explicativas incluidas deben ser independientes entre sí; y se supone también la existencia de una relación lineal aditiva entre las variables explicativas y las variables a explicar (Bisquerra, 1989:197-198; Hair, 1999:144).

La técnica multivariable aplicada en este caso ha sido la regresión múltiple según el procedimiento de pasos sucesivos o *stepwise selection*. Esta metodología consiste en la determinación de las variables explicativas que forman parte de la ecuación de regresión lineal a partir de su sucesiva selección, introduciendo o suprimiendo una variable en cada paso, en función del grado de correlación parcial de la variable independiente con la variable dependiente y siempre que cumpla la condición de entrada establecida<sup>8</sup>. El proceso se va repitiendo hasta que ninguna de las variables de fuera de la ecuación cumplan el criterio de entrada y ninguna de las variables incluidas cumpla el criterio de salida.

La salida del programa informático empleado proporciona, además de los coeficientes de la recta de regresión de las variables incluidas, información que permite la valoración de la bondad del ajuste finalmente obtenido, utilizándose a este fin dos indicadores: el coeficiente de determinación ajustado y el estadístico Durbin-Watson. El coeficiente de determinación se interpreta como la parte de variabilidad de la variable dependiente que viene explicada por las variables independientes y se utiliza como una medida global de ajuste del modelo, pudiendo tomar valores entre cero y uno. En la práctica se recomienda utilizar el indicador del coeficiente de determinación ajustado porque no tiende a sobreestimar el verdadero coeficiente de la población y porque no aumenta cuando se incrementa el número de variables incluidas en la ecuación. Por su parte, el indicador Durbin-Watson informa de lo apropiado del modelo ajustado al analizar el comportamiento de los residuos de la regresión con la expectativa de que presenten unas similares características. Si su valor es próximo a dos, los residuos no están correlacionados pero si, por el contrario, se aproxima a cero o a cuatro, significa la existencia de una

---

<sup>8</sup> En cada paso se ha fijado como criterio para la entrada de una nueva variable que el nivel de significación de la F de Fisher supere el 95%, y como criterio de salida que sea inferior al 90%, criterios que la aplicación SPSS tiene establecidos por defecto.

autocorrelación positiva o negativa respectivamente y, por lo tanto, debería considerarse incorrecta la aplicación del modelo.

Se han considerado como variables independientes las diecisiete variables latentes o factores, obtenidos a partir del análisis factorial realizado. Las variables dependientes utilizadas han sido igualmente las obtenidas a partir del mismo proceso de reducción aplicado a las ocho variables de resultados iniciales y que han quedado resumidas en dos factores de rendimiento económico y uno de crecimiento.

Se han llevado a cabo diversos análisis de regresión que han sido aplicados a dos ámbitos diferentes: en primer lugar, a todo el conjunto de bodegas recogidas en la muestra, realizándose tres análisis a partir de los diecisiete factores explicativos con respecto a cada uno de los tres factores de resultados a explicar; en el segundo ámbito de estudio, se han tomado como referencia los dos grupos de bodegas identificados en el proceso de clasificación anterior, utilizando los mismos factores explicativos pero, en este caso, únicamente sobre los dos factores de resultados de rendimiento económico.

La utilización como variables de los factores obtenidos en el análisis factorial, y el hecho de tratarse de variables normalizadas, garantiza el cumplimiento de los requisitos de aplicación impuestos por esta metodología causal en términos de las hipótesis de normalidad de las variables y la condición de homocedasticidad. A la vez, el análisis factorial reduce la posibilidad de intercorrelación entre ellas, de tal manera que, de los dieciséis pares existentes entre las distintas variables explicativas constitutivas de las rectas de regresión identificadas, todos los índices de correlación son inferiores a 0,20, salvo entre dos pares de factores, f5ocupa-f10image con una correlación de 0,36, y f10image-f17ivtot con una correlación del 0,50.

Los resultados obtenidos en las tres regresiones efectuadas sobre el conjunto de bodegas de la muestra figuran en el cuadro 4.26.

Por lo que se refiere a la regresión lineal sobre el factor **r1margen**, se ha obtenido un buen ajuste como indica el coeficiente de determinación calculado sobre la ecuación final que pone de manifiesto que el conjunto de las variables incluidas en ella vienen a explicar el 62,49% de la variabilidad de este resultado.

De los diecisiete factores contemplados, aparecen como variables explicativas del factor margen tres, cada uno de los cuales muestra una relación directa con la variable dependiente, con alta significación estadística y una relevante capacidad explicativa, según indican sus respectivos coeficientes de regresión, sobre todo si se tiene en cuenta el reducido valor que toma la constante de la ecuación.

**Cuadro 4.26:** Regresión lineal múltiple: resultados.

	Variable dependiente		
	r1margen	r2rentab	r3crecer
Factores explicativos	Coeficientes de regresión		
f17 ivtot	0,473165 <sup>a</sup>		
f8 ptivos	0,456503 <sup>a</sup>	0,367814 <sup>a</sup>	
f10 image	0,206450 <sup>b</sup>	0,269722 <sup>b</sup>	
f2 propie		-0,245814 <sup>b</sup>	
f5 ocupa		0,643469 <sup>a</sup>	
f1 contro			-0,371889 <sup>b</sup>
f9 renova			0,284180 <sup>b</sup>
constante	9,27213E-17 <sup>d</sup>	3,11847E-16 <sup>d</sup>	-7,0815E-17 <sup>d</sup>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,62493	0,47186	0,18326
<b>Durbin-Watson</b>	1,93788	1,97481	1,84675

Nivel de significación: a≥99%; b≥95%; c≥90%; d= N.S.

La variable explicativa más importante es el nivel de integración vertical (f17ivtot), un factor derivado del comportamiento estratégico desarrollado por las bodegas que ha sido obtenido en el proceso de resumen de variables a partir de la estimación del grado de integración vertical global, cuantificado en términos de creación de valor y, en menor medida, por el porcentaje de autoabastecimiento de uva propia.

Las otras dos variables explicativas están relacionadas con el grupo de recursos

intangibles. Por un lado, y con un coeficiente muy próximo al de la primera variable, el potencial productivo de los recursos humanos ( $f_{8ptivos}$ ), factor derivado de los indicadores que miden la capacidad de creación de valor por empleado y del margen generado por empleado del departamento comercial, y por otro lado, con una significación menor pero relevante, el factor denominado imagen ( $f_{10image}$ ), que resume fundamentalmente el esfuerzo realizado por las bodegas en términos de gasto comercial total, y también de gasto tecnológico con el que aparece asociado, medidos ambos en términos relativos con respecto al volumen de ingresos por venta de cada bodega.

Estos resultados son coincidentes con el sentido previsto de las vinculaciones existentes entre estas variables. Como ha sido explicado en capítulos anteriores, desde distintas posiciones se sugiere que un mayor grado de integración vertical puede ser fuente de la consecución de ventajas para la empresa tanto en términos de un coste total más reducido, como también de unas mayores posibilidades de diferenciación (en la muestra analizada se observa una significativa relación directa entre indicadores de integración vertical y de diferenciación) que, finalmente, posibilitan la consecución de unos mejores resultados económicos.

A su vez, todo el desarrollo conceptual y empírico realizado desde la perspectiva de los recursos y capacidades viene a justificar cómo la disponibilidad por parte de la empresa de recursos intangibles distintivos y valiosos, cuya condición inmaterial elimina o disminuye las posibilidades de su adquisición o reproducción por empresas rivales, constituye el origen de la consecución de una ventaja competitiva sostenible. En concreto, los recursos humanos de la empresa, su formación, experiencia, adaptación y compromiso, constituyen, como ya se ha indicado, una variable crítica del éxito puesto que son la base de toda organización y los responsables de su funcionamiento. La variable que se ha mostrado relevante en este caso trata de recoger, no tanto las características de tales recursos, como los resultados en términos de eficiencia proporcionados por su colaboración en el conjunto de recursos disponibles por la empresa.

Por otro lado, si bien los trabajos empíricos realizados no son concluyentes sobre la relación existente entre el esfuerzo comercial y los resultados empresariales, sí viene a reconocerse que el aumento en el gasto publicitario, tendente a mejorar el

reconocimiento de marca y la reputación general de la empresa, y también la realización de un mayor esfuerzo tecnológico, repercuten de una manera apreciable y positiva, aunque con distinto grado de relevancia según los diferentes sectores de actividad, en la mejora de los resultados económicos de las empresas así como en su valoración de mercado.

En el caso de la regresión efectuada sobre el factor resultado de **r2rentabilidad**, puede afirmarse que el ajuste realizado también es bueno a la vista de los indicadores utilizados. El valor de la constante es igualmente muy reducido y carente de significación, siendo cuatro el número de variables explicativas incluidas en la ecuación finalmente obtenida, dos de las cuales también están presentes en la anterior regresión sobre el factor r1margen, manifestándose así un cierta estabilidad en los factores explicativos de estos dos resultados.

La productividad de los empleados y el gasto realizado para el refuerzo de la imagen y reputación de la empresa aparecen nuevamente con altos coeficientes de regresión de signo positivo confirmando la dependencia directa que ejercen estos factores intangibles sobre los resultados económicos en términos de rentabilidad de las bodegas de la DOC Rioja.

Sin embargo, la variable explicativa con un mayor coeficiente de regresión y un alto nivel de significación, es un factor tangible como el grado de ocupación de la capacidad productiva instalada (f5ocupa), que ha sido medido por la relación existente entre el nivel de ingresos por ventas sobre los activos totales. Esta relación de dependencia es consistente con el hecho de que el ratio de rentabilidad financiera es resultado del efecto apalancamiento y de la rentabilidad económica que, a su vez, se descompone en el margen sobre ventas y el grado de rotación de los activos. Por lo tanto, una mayor rotación conduce necesariamente a una mejor rentabilidad económica y financiera, siempre que este mejor aprovechamiento de activos no suponga una reducción más importante en el margen de ventas de los productos.

En este caso, un mayor valor en el ratio de rotación de los activos utilizado, puede ser resultado de efectos diferentes: la influencia directa de una mejora en la gestión conducente a una mayor utilización de los activos disponibles; una disminución del grado

de integración vertical, como ha quedado de manifiesto en el análisis descriptivo realizado; y también, de forma específica en este sector, consecuencia de una diferente composición de la cartera de productos, por cuanto la oferta de vinos superiores supone incurrir en actividades de envejecimiento que alargan de manera muy importante el periodo de maduración de su proceso de obtención. Esta relación también ha sido expresada anteriormente a la vista de la asociación significativa existente entre un mayor grado de ocupación y un menor volumen de venta de vinos de Crianza, Reserva y Gran Reserva.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que estos dos últimos aspectos, a la vez que afectan la rotación, causan también un efecto contrario en el indicador del margen, puesto que éste viene a aumentar con la integración vertical y los vinos superiores. Por ello, la repercusión final de un diferente grado de ocupación en la rentabilidad de las bodegas no resulta inicialmente evidente, al depender de la influencia relativa que ejerza el componente de rotación con respecto al componente del margen al variar la cartera de productos. Sin embargo, la utilización de los ingresos por venta como indicador del nivel de actividad hace que la divergencia de comportamiento entre estos dos indicadores se reduzca puesto que una mayor cuantía de los ingresos es resultado también del incremento en el valor unitario del *output* y, en consecuencia, incluye el incremento de margen que implican los vinos superiores, corrigiéndose así la contradicción inicial con respecto al menor aprovechamiento de la inversión.

La cuarta variable explicativa incluida en la recta de regresión obtenida se relaciona con la identidad corporativa de la empresa. El factor denominado propiedad ( $f2propie$ ) presenta el menor coeficiente de regresión de las cuatro variables, pero expresa una significativa relación, en este caso de signo inverso, con la rentabilidad de las bodegas. Por lo tanto puede concluirse que la rentabilidad, fundamentalmente financiera y en menor medida económica, de las bodegas de la DOC Rioja durante el periodo de tiempo analizado, aumenta cuando el accionista principal tiene un carácter individual o constituye un núcleo de control familiar, confirmándose así los enunciados teóricos y trabajos empíricos que sobre esta cuestión han sido referidos en el capítulo anterior, y también cuando la bodega no pertenece a ningún grupo empresarial.

En cuanto al último resultado contemplado, el **r3crecimiento**, la regresión

efectuada presenta un coeficiente de determinación ajustado bajo que limita sensiblemente la capacidad explicativa de las variables incluidas en la regresión.

De los diecisiete factores potencialmente explicativos, tan sólo dos de ellos han sido incluidos en la solución final. El factor de control (f1contro) presenta un coeficiente negativo que indica que, desde 1993 a 1997, han crecido relativamente más en el volumen de negocio de venta de vino embotellado las bodegas donde el accionista principal carece de un control mayoritario sobre la dirección y aquellas que adoptan una forma jurídica cooperativa, condición que presupone también la primera dada la actual igualdad de derecho a voto de todos los socios. El segundo factor explicativo (f9renova) está relacionado con los recursos intangibles de la empresa, en concreto los recursos humanos, e indica que el crecimiento en ventas de embotellado ha sido consecuencia también de una mayor capacidad de renovación del personal y de la disponibilidad de mano de obra más cualificada.

En todo caso, y a diferencia del ajuste realizado sobre los resultados económicos de margen y rentabilidad, en el caso del crecimiento, la regresión obtenida no permite establecer unas claras vinculaciones de dependencia con los factores explicativos establecidos en este trabajo.

Las razones que puedan justificar este hecho pueden ser de distintos tipos. Un primer motivo, puede ser el alto periodo de maduración de una parte importante del negocio de este sector, los vinos de crianza y superiores, que exige que el crecimiento en la producción se tenga que realizar un mínimo de tres o cuatro años antes que las ventas, por lo cual, el periodo temporal considerado en el trabajo impide confirmar en la realidad una decisión de crecimiento ya adoptada por la bodega en el momento de recoger la información. Por otro lado, no todas las empresas se proponen alcanzar un mayor crecimiento como objetivo prioritario en su gestión. Aquellas bodegas que han definido una estrategia de alta diferenciación a través de una fuerte integración vertical hacia atrás, se limitan a elaborar los vinos a partir de una materia prima muy específica en sus características y zona de cultivo. Además de esta restricción voluntaria, existe una fuerte barrera al crecimiento derivada de regulación administrativa del sector que impide ejercer libremente la decisión de incrementar las plantaciones de viñedo. Si bien ha existido un

incremento en la producción de uva, éste se debe más a una continua mejora en los rendimientos del cultivo que al incremento de la masa vegetal por lo cual, aquellas empresas que se plantean como un objetivo estratégico un mayor crecimiento, tratan de conseguirlo fuera del ámbito de la DOC Rioja a través de una toma de posición en otras denominaciones de origen o también por medio de la comercialización de vinos comunes o de mesa.

Por otro lado, y teniendo en cuenta que el modelo de análisis planteado en esta investigación viene a mostrar una mayor capacidad explicativa de los resultados de rentabilidad que los de crecimiento, se ha considerado oportuno reiterar el análisis de regresión lineal múltiple con respecto a los factores de resultados **r1margen** y **r2rentab**, aplicándolo a cada uno de los dos grupos de bodegas que han sido identificados en el análisis *cluster* previo a partir de la consideración de factores empresariales y del rendimiento económico alcanzado por ellas.

De este modo, se trata de averiguar si los factores explicativos de los resultados financieros de las bodegas que se han deducido en la regresión realizada sobre el conjunto de la muestra, siguen siendo relevantes o bien son sustituidos por otros diferentes cuando se analizan por separado las bodegas con un mayor éxito económico de aquellas otras vinculadas al grupo de menor rendimiento.

Los resultados obtenidos en estos dos supuestos se resumen en el cuadro 4.27. A la vista de estos datos, se puede afirmar que el ajuste realizado es muy bueno en el caso de las empresas del grupo 1, denominado bodegas de alto rendimiento, mejorando sensiblemente el coeficiente de determinación ajustado con respecto al obtenido en la regresión efectuada sobre el total de la muestra. Por el contrario, en el caso de las bodegas con bajo rendimiento del grupo 2, se ha logrado un ajuste global aceptable, pero peor que el correspondiente sobre la muestra total. Estos parámetros vienen a indicar que las variables explicativas que han sido consideradas en el modelo, están más claramente asociadas al éxito de las bodegas cuando éste viene medido en términos de la consecución de un mayor margen y una mayor rentabilidad económica y financiera.

**Cuadro 4.27:** Regresión lineal múltiple: resultados Grupo 1 y Grupo 2.

Factores explicativos	Variable dependiente			
	r1margen		r2rentab	
	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 1	GRUPO 2
	Bodegas de alto rendimiento	Bodegas de bajo rendimiento	Bodegas de alto rendimiento	Bodegas de bajo rendimiento
	Coeficientes de regresión			
f17 iv tot	0,850168 <sup>a</sup>			
f8 ptivos	0,330038 <sup>a</sup>	0,368168 <sup>a</sup>		0,528225 <sup>a</sup>
f10 image	0,225729 <sup>b</sup>	0,271799 <sup>b</sup>		
f16ivade	0,237492 <sup>a</sup>			
f3 edad	-0,148452 <sup>b</sup>			
f5 ocupa			0,854451 <sup>a</sup>	0,311842 <sup>b</sup>
constante	0,044567 <sup>d</sup>	-0,372254 <sup>d</sup>	0,541152 <sup>d</sup>	-0,175095 <sup>d</sup>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	0,81363	0,30270	0,64489	0,46631
<b>Durbin-Watson</b>	1,69628	2,16920	2,20314	1,71965
<b>Test de Chow</b>	10,730557 <sup>a</sup>		10,956376 <sup>a</sup>	

Nivel de significación: a≥99%; b≥95%; c≥90%; d= N.S.

Considerando como variable dependiente el factor **r1margen**, en el caso del grupo 1 de bodegas de alto rendimiento, la regresión efectuada mantiene el nivel de significación de las variables explicativas identificadas en la regresión anterior sobre la muestra total (f8ptivos y f10image), si bien se refuerza la presencia de la integración vertical, al duplicarse el coeficiente de regresión del factor inicialmente deducido (f17ivtot), que aparece más vinculado al grado de integración vertical total, e incorporarse de manera relevante otro factor asociado en este caso con la integración vertical hacia adelante (f16ivade). Igualmente se ha agregado otra nueva variable explicativa, en este caso expresiva de la identidad corporativa de la bodega a través de su antigüedad (f3edad),

poniéndose de manifiesto una relación de dependencia inversa de esta dimensión con respecto al factor margen.

En el caso de las bodegas con menor rendimiento del grupo 2, el número de variables explicativas del factor margen se reduce sobre las obtenidas en la regresión inicial, manteniéndose, aunque con una menor capacidad explicativa conjunta, los factores relacionados con la eficiencia del personal ( $f8ptivos$ ) y el esfuerzo que realiza la empresa en la consecución de recursos intangibles en términos de imagen o reputación ( $f10image$ ).

Por lo que se refiere a las regresiones efectuadas tomando como variable dependiente el factor de rentabilidad,  $r2rentab$ , en ambos grupos de bodegas se mantiene el protagonismo relevante de la variable de ocupación de la capacidad instalada ( $f5ocupa$ ) que, en el caso de las empresas de mayor rendimiento, se convierte en la única variable explicativa, la cual proporciona un alto coeficiente de determinación ajustado.

Dentro de las bodegas menos rentables, la consecución de un mayor nivel de rentabilidad económica y financiera también está determinado por una mayor rotación de los activos ( $f5ocupa$ ), pero en este caso aporta una capacidad explicativa apreciablemente menor, inferior a la del factor de productividad de los empleados ( $f8ptivos$ ) que también figura en la solución final y lo hace con un mayor grado de significación. Además de estos dos factores, en la regresión sobre la rentabilidad efectuada para el conjunto de bodegas de la muestra, figuran igualmente los factores de esfuerzo comercial y la caracterización del accionista principal que pierden su capacidad explicativa cuando se contemplan por separado los grupos de bodegas de alto y bajo rendimiento.

Finalmente, se ha procedido a contrastar en qué medida la distinta presencia de factores explicativos de los dos resultados de rentabilidad, en uno y otro grupo de bodegas, constituye una divergencia relevante o no. A este fin se ha utilizado la prueba de Chow (Iglesias y Ruiz, 1998), deduciéndose de su aplicación que las diferencias obtenidas resultan estadísticamente significativas al nivel del 99% (cuadro 4.27).

## **CONCLUSIONES Y VALORACIÓN FINAL**

A lo largo de este trabajo se ha tratado de analizar una cuestión central dentro del ámbito de la dirección estratégica: la identificación de los factores que determinan o condicionan el éxito de las empresas.

Las explicaciones proporcionadas desde las perspectivas y enfoques que se han venido sucediendo con el desarrollo de la ciencia económica y la teoría sobre el comportamiento de la empresa, son numerosas y de diverso carácter. En síntesis, los resultados de las empresas se ven afectados por dos tipos de factores, unos son externos a la organización y otros tienen un carácter interno. Los factores externos escapan a la capacidad de decisión y control de la empresa, conformando su entorno, el marco económico y social en el que los diversos agentes económicos desarrollan su actividad. Los factores internos se concretan en aquellas variables que caracterizan a la propia empresa, a su comportamiento, y en aquellos recursos de que dispone, porque los ha adquirido del exterior o los ha creado ella misma, y que por lo tanto dirige y utiliza para el desarrollo de su actividad.

Si bien hay acuerdo en la afirmación de que todos estos factores tienen su propia capacidad de influencia, también lo hay en el sentido de que no todos ellos la ejercen en un mismo grado. La pregunta sobre cuáles son los factores más poderosos en la determinación de los resultados de las empresas, constituye precisamente una de las cuestiones con mayor atractivo en el campo de la dirección estratégica (Schendel, 1997).

Algunas proposiciones teóricas, considerando que son los factores de contexto los que determinan la realidad competitiva en la que ésta se va a desenvolver, vienen a indicar que es la industria quien establece las condiciones necesarias para que una empresa pueda conseguir y mantener en el tiempo unos resultados extraordinarios. Ahora bien, la estructura de ese sector industrial no garantiza *per se* la obtención de unos beneficios superiores, sino que tan sólo los posibilita. Los estudios empíricos que muestran la limitada capacidad explicativa del efecto sector y la alta variabilidad en los resultados alcanzados por las distintas empresas pertenecientes a una misma industria, así lo avalan. La razón final de la existencia de resultados heterogéneos reside en el comportamiento desarrollado por las empresas a partir de la utilización de una diferente dotación de recursos o de un desigual aprovechamiento de los mismos.

Desde este planteamiento conceptual, el presente trabajo se ha propuesto identificar cuáles son aquellos factores propiamente empresariales que resultan relevantes en la explicación de los resultados de las empresas vinculadas al sector vitivinícola en la DOC Rioja.

La respuesta a la cuestión planteada no puede tener un carácter universal. Reconocida la importancia del sector en la determinación del grado de rivalidad competitiva, serán sus características estructurales las que indiquen cuáles son aquellas variables empresariales que pueden resultar claves para fundamentar el éxito en cada caso concreto (Schoemaker, 1992). Así por ejemplo, una mayor capacidad en investigación y desarrollo puede influir de manera destacada en los resultados de las empresas dedicadas a actividades productivas de alta complejidad tecnológica y, por el contrario, la posesión de un mayor tamaño puede ser irrelevante en un sector donde el efecto de economías de escala no sea importante o el tamaño mínimo eficiente sea reducido. En este sentido, Chauvin y Hirschey (1993) afirman que la intensidad de los gastos en publicidad y en investigación y desarrollo varía entre sectores. Incluso dentro de un mismo sector las relaciones pueden ser diferentes según los casos, como demuestran Bass, Cattin y Wittink (1978) al encontrar que la influencia de la intensidad publicitaria sobre la rentabilidad no es la misma en todos los grupos de la industria. Es preciso, por lo tanto, adoptar una posición contingente puesto que son los factores de contexto los que hacen que unos mismos recursos sean valiosos en unas situaciones y no lo sean en otras diferentes (Brush y Artz, 1999).

La investigación que se ha planteado tiene como objetivo analizar las posibles relaciones existentes entre diversos factores empresariales y los resultados alcanzados por las empresas vinculadas a un mismo sector industrial. El sector elegido es el vitivinícola y, dentro de él, un ámbito de negocio específico como es la DOC Rioja, que puede considerarse homogéneo dada la alta intervención administrativa en la regulación de la oferta y las características comunes en el comportamiento de la demanda de sus productos. De este modo, se elimina la influencia que sobre las diferencias de resultados puedan ejercer el conjunto de variables externas a la empresa, aunque ello suponga incurrir en el importante, pero inevitable, coste por la pérdida de generalización de las conclusiones obtenidas en este ámbito concreto.

El trabajo ha sido dividido en dos partes. En primer lugar se han expuesto las características estructurales del sector al que pertenecen las empresas que van a ser analizadas, con el objeto de conocer el entorno en el que se desenvuelven y entender mejor la importancia y significado que pueden tener los distintos tipos de recursos empresariales en la construcción y defensa de una posición competitiva.

La segunda parte del trabajo se ha dedicado a plantear el marco conceptual del trabajo y a su aplicación empírica. En primer lugar, se ha hecho un repaso de aquellas teorías y proposiciones que se han considerado más relevantes para centrar y fundamentar el contenido de la investigación, a partir de las cuales se ha elaborado el modelo propuesto para su análisis y contraste. Una vez justificadas las variables potencialmente explicativas y de resultados incluidas en el modelo y establecidos los criterios para su medición, se ha procedido a presentar el diseño de la investigación empírica y su desarrollo: se han planteado los objetivos analíticos a alcanzar con el tratamiento de la información así como las técnicas estadísticas utilizadas para ello, y se han indicado los resultados obtenidos en este proceso.

En este último apartado se exponen las conclusiones más relevantes que pueden deducirse del trabajo, así como algunas recomendaciones dirigidas a los principales operadores del sector de la DOC Rioja. Igualmente se reflexiona sobre las limitaciones de la investigación realizada y se proponen algunas líneas futuras de avance.

## CONCLUSIONES.

Las conclusiones más relevantes que pueden deducirse del contenido del trabajo en su planteamiento conceptual y a la vista de los resultados derivados de su aplicación empírica, pueden resumirse en las siguientes consideraciones:

1- El análisis descriptivo realizado sobre los diversos aspectos y dimensiones que caracterizan a la DOC Rioja, permite afirmar que se trata de un sector dinámico y con un alto nivel de competencia interna. Las características estructurales de este sector (Porter, 1980), sitúan a las bodegas comerciales de la Denominación en un ambiente de alta rivalidad competitiva potenciada por una importante presión de productos sustitutivos de distinto grado de proximidad, la posibilidad real de incorporación de oferta por parte de nuevos competidores, y un poder negociador de los clientes alto y creciente, así como también de una parte importante de sus diversos proveedores.

Así mismo, esta industria viene manifestando en los últimos años intensos y profundos cambios que, por un lado, están afectando a las condiciones de oferta de los productos vitivinícolas, tanto en su contexto nacional e internacional como dentro de la propia DO donde se puede apreciar nuevas posiciones empresariales que ponen en cuestión la bondad del actual sistema de regulación de la Denominación y, por otro lado, vienen a modificar el comportamiento de la demanda de tales productos.

2- El estudio de los resultados alcanzados por las empresas que constituyen la muestra representativa utilizada, permite justificar la realización de esta investigación fundamentada en la hipótesis de que las condiciones del entorno genérico y específico no explican completamente los resultados alcanzados por las empresas. El hecho de que los resultados de rentabilidad y crecimiento obtenidos manifiesten una alta variabilidad, indica la necesidad de contemplar otro tipo de factores diferentes de los contextuales, y por lo tanto con un carácter intraempresarial, como posibles razones explicativas de las diferencias existentes. Esta afirmación está de acuerdo con las conclusiones de destacados trabajos empíricos que ponen de manifiesto la relevancia del factor empresa frente al factor industria (Cubbin y Geroski, 1987; Jacobsen, 1988; Hansen y Wernerfelt, 1989;

Rumelt, 1991; Kay, 1994; Hill y Deeds, 1996; Roquebert, Phillips y Westfall, 1996; Fernández, Montes y Vázquez, 1996a; Galán y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998).

3- Los factores empresariales que han sido considerados como potenciales variables explicativas de los resultados, manifiestan también una alta variabilidad entre las bodegas incluidas en la muestra estudiada. Ello viene a mostrar la diversidad de las unidades empresariales que conforman el sector industrial analizado, a pesar de tratarse de una actividad productiva fuertemente regulada. Las diferencias observadas expresan la inexistencia de una bodega representativa de la industria y avalan la hipótesis de la heterogeneidad en la dotación de recursos entre las empresas, condición necesaria desde la lógica de la Teoría de los Recursos y Capacidades para pensar en los factores empresariales como razón justificativa de la diversidad de resultados (Barney, 1991:103; Mahoney y Pandian, 1992:363; Peteraf, 1993:180).

4- Existen vínculos entre los diferentes factores empresariales contemplados, pudiéndose observar asociaciones estadísticamente significativas y de distinto signo entre un número importante de ellos aún tratándose de recursos de diferente tipo. Entre las relaciones detectadas destacan las siguientes:

- Las bodegas de mayor antigüedad son las que tienen una mayor dimensión, un mayor ámbito de negocio y una estructura financiera más consolidada, si bien realizan un menor esfuerzo tecnológico y una menor innovación de su cartera de productos. Por otro lado, son las bodegas de antigüedad intermedia las que obtienen una mayor eficiencia en el empleo de sus recursos humanos.
- Las bodegas con fórmula cooperativa analizadas<sup>1</sup>, a diferencia de las no cooperativas, son bodegas que están menos vinculadas con las fases finales del ciclo productivo y más con la etapa inicial de elaboración. En consecuencia, se caracterizan también por tener una capacidad de generación de valor añadido bruto inferior a la que les corresponde según

---

<sup>1</sup> Las cooperativas estudiadas no pueden considerarse representativas del conjunto de cooperativas de la DOC Rioja, puesto que todas las incluidas en la muestra comercializan en algún grado vino embotellado, requisito que no cumplen la mayoría de las cooperativas restantes.

su dimensión medida en términos de activos, capacidad de almacenamiento o nivel de ingresos totales.

Además, y también de forma estadísticamente significativa, no aparecen vinculadas a ningún grupo empresarial, su estructura financiera es más débil, realizan un menor esfuerzo comercial, su ámbito de negocio es más reducido y se orientan claramente hacia la consecución de una ventaja competitiva en costes según todos los indicadores utilizados para valorar este aspecto del comportamiento estratégico.

- Las bodegas de mayor dimensión son bodegas cuyo accionista principal es una sociedad, tienen una mayor antigüedad y están claramente más vinculadas a grupos empresariales.

El tamaño de la bodega aparece asociado de forma directa con todas las referencias de ámbito de negocio, con una mayor solvencia y capacidad de autofinanciación, así como con la productividad por empleado. Las bodegas mayores realizan un significativo menor esfuerzo tecnológico pero, por el contrario, gastan más en las actividades de comercialización y, en concreto, en publicidad. Esta última observación es consistente con el hecho de su mayor orientación hacia las fases finales del ciclo productivo a la vez de un significativo menor grado de integración vertical hacia atrás.

- Las variables expresivas de recursos intangibles de la empresa, presentan con los restantes factores asociaciones estadísticamente significativas de distinto signo, lo cual es indicador de la diversidad de aspectos contenidos en este concepto genérico.
- Se manifiesta también una cierta heterogeneidad con respecto a las variables que sintetizan distintas dimensiones del comportamiento estratégico adoptado por las bodegas, si bien se observa una mayor afinidad entre aquellas variables que recogen un mismo tipo de aspectos.

Así ocurre con las variables que estiman el ámbito de negocio, cuya mayor amplitud está claramente asociada con el tamaño y la pertenencia a un

grupo empresarial, y también con los estimadores de la ventaja competitiva en diferenciación que aparecen interrelacionados y vinculados a un mayor esfuerzo en comercialización, una mayor solidez financiera y unidos a las sociedades no cooperativas en las que existe un control mayoritario por parte del accionista principal.

Por su parte, el fenómeno de la integración vertical aparece claramente diferenciado en su doble dirección de integración hacia adelante y hacia atrás, dimensiones que en general presentan una relación en sentido contrario en sus asociaciones significativas con el resto de factores contemplados. El indicador de la integración vertical total aparece más vinculado con la integración hacia adelante.

5- Los ocho indicadores de resultados utilizados aparecen asociados en torno a dos categorías de variables: rentabilidad y crecimiento. Dentro de la primera, los resultados de margen y rentabilidad económica se encuentran vinculados de manera directa y con alta significación estadística. Su relación con la rentabilidad financiera es menos evidente, especialmente en el caso del margen con el que se encuentra más distanciado por la influencia que sobre la rentabilidad financiera ejerce el efecto del apalancamiento.

Por otra parte, las variables de crecimiento parecen seguir un comportamiento más autónomo. Capon, Farley y Hoening (1990) analizando ochenta y ocho trabajos sobre la vinculación entre crecimiento y rendimiento, concluyen que el crecimiento de la empresa, tanto en términos de ventas como de activos, muestra una relación significativa positiva con la rentabilidad financiera. Sin embargo, en el presente trabajo existen asociaciones significativas entre el crecimiento en ingresos por venta, y el margen y la rentabilidad económica, pero no en un sentido lineal, observándose por el contrario que son las bodegas que obtienen mejores márgenes y rentabilidad, aquellas que han alcanzado un crecimiento medio. En todo caso, la relación observada entre crecimiento y la rentabilidad financiera carece de significación estadística.

Analizando desde el mismo punto de vista descriptivo la relación entre los resultados y las variables empresariales, se observan distintas vinculaciones estadísticamente significativas, en especial en el caso de los resultados de margen sobre

ventas y rentabilidad económica, en menor número con respecto a la rentabilidad financiera y escasas en el caso del crecimiento en ventas.

6- Las cincuenta y nueve bodegas contenidas en la muestra han sido clasificadas en dos grupos de similar tamaño, que resultan claramente diferenciados por la caracterización empresarial de las bodegas que los constituyen, según hayan obtenido un rendimiento relativo alto o bajo respectivamente.

El grupo de las bodegas de alto rendimiento está compuesto por veintiocho empresas que han obtenido unos resultados medios de margen sobre ventas, rentabilidad económica y rentabilidad financiera, más altos que la media del conjunto de la muestra, y entre dos y tres veces superiores a los obtenidos en media por el segundo grupo. Las diferencias existentes entre ambos grupos son relevantes, con un nivel de significación estadística superior en todos los casos al 95%.

Por otro lado, el grupo de empresas de bajo rendimiento obtiene un crecimiento medio, tanto en el volumen de ventas de vino embotellado como en el valor total de estas ventas, superior a los valores medios de toda la muestra y, sobre todo, a los del grupo de bodegas de alto rendimiento, pero tales diferencias carecen de una significación estadística superior al 90%.

En contraposición al segundo grupo, denominado de bajo rendimiento, los factores empresariales de las bodegas con alto rendimiento presentan las siguientes características distintivas avaladas con una relevante significación estadística:

- Ninguna de ellas tiene la condición de sociedad cooperativa.
- El accionista principal posee un control mayoritario de la sociedad.
- La empresa pertenece a un grupo empresarial.
- Poseen una mayor dimensión, según los indicadores de valor añadido bruto y número total de empleados, y a la vez un menor nivel de rotación de activos.
- Son empresas más solventes y que utilizan en mayor medida la financiación propia.
- Obtienen una mayor eficiencia de su personal.
- Realizan un esfuerzo comercial superior.

- El ámbito geográfico de sus mercados es más amplio.
- Establecen una ventaja competitiva más orientada hacia la diferenciación puesto que realizan un mayor esfuerzo en publicidad, su porcentaje de ventas de vinos medios y superiores es más alto, y consiguen un mejor precio medio del conjunto de sus ventas de embotellado y, en concreto, de su vino tinto de crianza más característico.
- Están más integradas verticalmente hacia adelante y también tienen un mayor grado de autoabastecimiento de uva propia.

7- Con el fin de identificar las relaciones causales existentes entre el conjunto de factores empresariales y los factores de resultados, se han llevado a cabo distintos análisis de regresión lineal múltiple que permiten determinar satisfactoriamente aquellos aspectos de las bodegas de la DOC Rioja que explican de forma relevante los resultados financieros alcanzados. Por lo que respecta al crecimiento de negocio, no se han podido identificar variables que lo justifiquen suficientemente durante el periodo analizado.

El análisis de regresión realizado a partir del conjunto de bodegas de la muestra y los dos grupos anteriormente diferenciados, pone de manifiesto la significación que en la determinación del rendimiento económico tienen los recursos intangibles, apareciendo con un peso importante en la explicación de los resultados de **margen sobre ventas** y **rentabilidad económica**, el grado de eficacia de los recursos humanos y la imagen de la empresa.

Este resultado confirma las proposiciones conceptuales de la Teoría de Recursos y Capacidades y los trabajos empíricos realizados desde esta perspectiva, que realzan la importancia de este tipo de recursos en el logro de ventajas competitivas y en su mejor sostenimiento en el tiempo dadas las mayores dificultades existentes para su imitación.

Tanto desde el punto de vista profesional como académico, se afirma que los recursos humanos constituyen un activo fundamental para las empresas puesto que proporcionan la base del funcionamiento de toda organización. El factor denominado imagen constituye otro elemento clave en la situación estratégica de las empresas puesto

que la posición de los productos en el mercado no se deriva tanto de la propiedad de recursos tangibles, como de la percepción que de la oferta tenga el consumidor. Si bien no hay una evidencia concluyente sobre la vinculación existente entre esfuerzo comercial y rendimiento, algunos aspectos específicos que contribuyen a realzar la reputación de la empresa han sido estudiados por diversos trabajos empíricos, encontrándose una relación significativa y positiva entre el gasto en publicidad o I+D y los resultados de la empresa en rentabilidad, valor de mercado o crecimiento.

Además de estos recursos intangibles, en el ajuste de regresión sobre el factor resultado denominado margen, también están presentes otros factores relacionados con el comportamiento estratégico y la identidad corporativa de la empresa.

El grado de integración vertical es el factor que, en su dimensión global, aporta un mayor poder explicativo del resultado para el conjunto de la muestra y su relevancia aumenta en el caso del grupo de bodegas de alto rendimiento al crecer notablemente su coeficiente e incorporarse de forma significativa un nuevo aspecto referido específicamente al nivel de integración hacia adelante. Nuevamente existe respaldo a este resultado, avalado por distintos estudios empíricos que encuentran una relación directa y significativa entre la integración vertical y el rendimiento económico. Desde la perspectiva de la dirección estratégica se justifica la decisión de una mayor integración por la posibilidad de eludir el efecto del poder de mercado de clientes o proveedores, garantizar y controlar la demanda y la oferta de la empresa, o proporcionar ventajas en términos de coste y de diferenciación, razones que parecen estar presentes en el caso de la DOC Rioja.

Dentro del grupo de empresas de alta rentabilidad, aparece también la antigüedad de la empresa como otro factor significativo, si bien con el menor coeficiente de regresión. La relación se establece en sentido inverso, viniendo a indicar que la mayor juventud de las bodegas aparece como un elemento explicativo más de su mayor rentabilidad. En este caso, las proposiciones teóricas sobre la vinculación existente entre antigüedad de la empresa, capacidad de adaptación y éxito o fracaso, son contradictorias. Algunos trabajos realizados sobre el sector vitivinícola refuerzan la tesis de la inercia estructural de las organizaciones más antiguas y de mayor dimensión, variables que como en este caso suelen estar relacionadas, y concluyen que el cambio organizativo no está relacionado con el éxito o fracaso, la supervivencia o desaparición de las bodegas.

Por otro lado, en cuanto a las regresiones realizadas sobre el factor de resultado denominado rentabilidad y que resume los indicadores de **rentabilidad económica** y **rentabilidad financiera de la empresa**, los resultados obtenidos sobre el conjunto de bodegas de la muestra aportan como factores explicativos significativos, además de los ya referidos de eficacia del personal y de imagen, otros dos nuevos aspectos empresariales, uno relacionado con las características de la propiedad y otro con un recurso tangible como el grado de ocupación de la capacidad instalada.

El factor de propiedad, con un menor potencial explicativo, influye en la muestra total de manera inversa tal como indica su coeficiente negativo. Ello supone que las bodegas alcanzan una mayor rentabilidad cuando su accionista principal es individual o tiene el carácter de grupo familiar y, a la vez, puesto que entre sí existe una interdependencia directa altamente significativa, no pertenecen a un grupo empresarial.

La vinculación a un grupo empresarial se ha entendido en este trabajo como una posible fuente de generación de economías de alcance que deberían tener un impacto positivo en el rendimiento de las bodegas. Independientemente de la vinculación que en este sentido se ha observado en el análisis descriptivo previo, es preciso indicar que, en cualquier caso, la mera vinculación a un grupo empresarial no es un signo suficiente para valorar el grado de interrelación que la gestión de una bodega mantiene con el resto del grupo. Así se puede observar en la realidad, casos de bodegas de un mismo grupo que mantienen diferenciados sus equipos de administración o comercialización, con lo cual se disipan las posibles economías de alcance que cabe esperar en el supuesto de una mayor interrelación.

Con respecto a la tipología del accionista principal, aunque los diversos trabajos realizados no son coincidentes sobre la relación existente entre la estructura accionarial y los resultados económicos alcanzados, en el caso español, Galve y Salas (1993) encuentran que el mantenimiento de un control mayoritario por un grupo familiar, frente a la situación de control por otros grupos como bancos o empresas extranjeras, afecta positivamente a la eficiencia, conclusión coincidente con la obtenida en este trabajo.

La rentabilidad de las bodegas analizadas presenta también una dependencia directa con respecto al grado de ocupación de la capacidad productiva instalada que

aparece como el factor explicativo más importante de este resultado cuando se analiza el total de la muestra, y que además alcanza un mayor protagonismo cuando se analizan por separado los dos grupos de bodegas asociados a un mayor o menor rendimiento. El ratio utilizado para la medición del grado de ocupación constituye uno de los elementos en los que se pueden descomponer los indicadores de rentabilidad, por lo que cabe esperarse una relación directa con estos resultados, como así lo acreditan diversos trabajos empíricos realizados.

## **IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.**

Las conclusiones que se acaban de referir y el conocimiento general del sector, permiten establecer distintas proposiciones dirigidas a la consideración de los diversos agentes participantes en la elaboración y comercialización de vinos de Rioja.

En primer lugar, los resultados de la investigación sugieren la conveniencia de enfocar la gestión de las bodegas comerciales de esta Denominación hacia la potenciación de dos principales tipos de recursos de carácter intangible que, en el periodo considerado, se manifiestan como fuentes relevantes de un mejor rendimiento económico.

Por un lado, una permanente atención a los recursos humanos como un elemento clave de la organización y determinante del aprovechamiento eficaz de los restantes recursos disponibles por la empresa. La pequeña dimensión que en general caracteriza a las empresas de este sector y la reducida complejidad de la actividad operativa que desarrollan, implican la existencia de estructuras internas sencillas que simplifican las tareas de dirección y de supervisión. La incorporación de personal valioso, la utilización de estructuras flexibles y la adopción de una actitud abierta al cambio desde la cual revisar, y actualizar en su caso, el planteamiento de negocio de la bodega, constituyen medidas que pueden permitir afrontar con mayores garantías de éxito las importantes modificaciones que, en términos de comportamiento de la demanda y de la competencia, se están manifestando en los últimos años.

Un segundo foco de especial atención en la gestión es el relacionado con la necesidad de construir una favorable reputación empresarial que, de forma específica, se materializa a partir de la realización de un esfuerzo comercial eficaz. Como ha quedado demostrado, a pesar de compartir el concepto de Rioja como referencia de origen y elemento de diferenciación de reconocido prestigio en el mercado nacional, aunque con menor relevancia en el mercado de consumo internacional, el aprovechamiento de este recurso público por parte de las bodegas de la Denominación, no garantiza por sí mismo el logro de un alto resultado económico. Se ha observado que, una causa del incremento del margen y la rentabilidad de la bodega, es la realización de un mayor esfuerzo en el

conjunto de herramientas comerciales tales como la dedicación de personal a esta actividad, la publicidad, las relaciones públicas, presencia en ferias o la participación en concursos vinícolas, etc.

Por otro lado, un aspecto claramente determinante de las variables de rentabilidad lo constituye el grado de ocupación de la capacidad instalada. Dejando aparte las consideraciones ya referidas sobre la repercusión negativa que este aspecto puede ejercer sobre el margen, el hecho constatado es que una mayor rotación del conjunto de la inversión afecta positivamente a la rentabilidad financiera y también, aunque de forma no tan evidente, a la rentabilidad económica. Esta cuestión adquiere mayor relevancia a la vista de las decisiones de ampliación de capacidad que, en los últimos años, se han venido adoptando dentro de la Denominación: el incremento de potencial productivo que se ha manifestado en el conjunto de la DOC, en especial en la fase de envejecimiento, ha permitido alcanzar en total prácticamente el millón de barricas, volumen que sitúa a Rioja como la zona con mayor concentración de toneles del mundo.

Sin embargo, la evolución de la demanda no está acompañando a estas expectativas de expansión del Rioja. Así se deduce del reciente crecimiento en la relación entre existencias y ventas que viene a indicar la aparición de una nueva situación de desequilibrio entre oferta y demanda (cuadro 1.6). La capacidad de envejecimiento en barrica disponible en estos momentos permitiría vender, en la actual estructura de negocio, más del doble de las ventas de vino de crianza, reserva y gran reserva, realizadas en 1999. Esta situación de exceso de capacidad ya ha tenido su repercusión en los precios de la materia prima de la última cosecha y sin duda afectará también a corto y medio plazo a la rentabilidad final de las bodegas criadoras comerciales, no sólo por una reducción en los ingresos medios por venta de vinos, que además van a corresponder a cosechas anteriores de mayor coste, sino también debido al menor aprovechamiento de la inversión realizada.

Con un horizonte de medio y largo plazo, el grado de integración vertical constituye otro factor de gestión relevante, especialmente vinculado a la consecución de un mayor margen y rentabilidad económica. Aún siendo significativo el indicador de la integración vertical total, este aspecto de la configuración empresarial influye en el rendimiento final de manera diferente según las direcciones de integración consideradas.

Una mayor integración hacia adelante implica vender más vino embotellado en lugar de vinos a granel, asumir nuevas tareas de intermediación comercial, o realizar los intercambios en un régimen de mayor cooperación. El incremento rentable del valor añadido que puede estar asociado a estas diferentes opciones, explica la consecución de unos mejores resultados. Esta razón, y el deseo de evitar el poder de monopolio ejercido por las bodegas comerciales frente a los productores y elaboradores tradicionales, impulsa a estos agentes a iniciarse en las tareas de embotellado y comercialización, como ha sido el caso de algunas cooperativas.

Por otro lado, una mayor integración hacia atrás, a través de la elaboración propia de los vinos, o su adquisición por medio de contratos estables en el tiempo, o el cultivo propio de los viñedos, si bien no afecta de forma relevante a los resultados en el conjunto de todos estos aspectos, sí lo hace en uno de ellos: el grado de aprovisionamiento de la bodega por medio de uvas propias. La elaboración de vino con uvas ajenas no se manifiesta como una variable destacada dado que se trata de una actividad que no aparece vinculada necesariamente a una mayor diferenciación y tampoco es generadora de un valor añadido significativo, por lo cual, aunque pudieran obtenerse economías de escala a través de su internalización, la repercusión en términos de reducción de costes sería reducida.

En cambio, la utilización de uvas propias en la elaboración puede repercutir favorablemente en los resultados finales. Por un lado, por la posibilidad de contribuir más activamente a la diferenciación del producto al proporcionarle el fundamento de su personalidad, y de hecho tal opción aparece asociada con los distintos indicadores de esta ventaja competitiva. Es cierto que esta diferenciación intrínseca del producto suele pasar inadvertida para el consumidor común pero, aún en este caso, constituye una base firme sobre la que construir una diferenciación informativa que puede ser impulsada de manera eficaz por los líderes de opinión y los prescriptores. Por otro lado, el autoabastecimiento de uvas propias permite conducir a un importante diferencial en términos de coste. Dado el tradicional comportamiento cíclico de los precios en el mercado de origen, la ventaja en costes no es constante a lo largo del tiempo y hay momentos, como a principio de los años noventa, en los que el precio de la uva puede estar cercano, o incluso ser inferior, a su coste total de producción. Por el contrario, en los años finales de los noventa, la posesión de viñedo propio ha significado una ventaja en costes de gran importancia. En cualquier

caso, el autoabastecimiento de viñedo supone siempre una gran estabilidad en el comportamiento de los costes de obtención de la uva, que en la realidad no se logra con la utilización alternativa de contratos de aprovisionamiento a medio plazo. La variabilidad de costes imposibilita la práctica de una política estable en el precio de los productos que es básica para el mantenimiento de la presencia en los mercados, especialmente los internacionales. El reducido periodo analizado impide no obstante contrastar la hipotética vinculación entre esta dimensión de la integración vertical y una mayor estabilidad en los resultados de las bodegas, aspecto que constituye otro indicador de interés para valorar el rendimiento empresarial.

Mención especial merecen las bodegas cooperativas de esta Denominación por su significación económica y social. Salvo excepciones, la actividad de estas sociedades está fundamentalmente orientada a la etapa de elaboración de vinos, de ahí la dificultad para alcanzar unos resultados superiores a los obtenidos por otros operadores de la Denominación. El incremento de sus rendimientos económicos exige una revisión del planteamiento de negocio, reconsiderando el alcance de su participación dentro del sistema de valor de la DOC Rioja y contemplando la posibilidad de avanzar en un proceso de integración hacia adelante con la incorporación de nuevas tareas generadoras de un mayor valor añadido. El aumento de los beneficios de estas sociedades permitiría finalmente mejorar las compensaciones entregadas a sus asociados en términos de unas rentas superiores.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que, en este caso, las bodegas no son las propietarias de las uvas que elaboran, sino que tal titularidad corresponde a sus asociados. De este modo, la elaboración en común bajo esta fórmula cooperativa permite garantizar el suministro de materia prima pero no necesariamente su coste, renunciándose así a, quizás, la ventaja principal de esta forma de integración. Por lo tanto, el éxito de la decisión de participar en el embotellado, envejecimiento y comercialización de los vinos, se vería favorecido con el establecimiento de un pacto a medio plazo en los precios de compra de uva a sus asociados que garantizase una mayor estabilidad de los costes para la empresa que corrigiera las fuertes oscilaciones que se vienen produciendo cíclicamente en el mercado, a la vez de facilitar una menor variabilidad en los ingresos de sus socios.

La opción de integración hacia adelante debe entenderse como un proceso de reestructuración organizativa que supone la revisión de los objetivos de la sociedad cooperativa y la incorporación de una nueva y más abierta cultura empresarial desde la cual gestionar un renovado proyecto de negocio.

Todo ello supone también realizar un importante esfuerzo económico, por otro lado perfectamente asumible por las economías agrupadas en torno a las cooperativas, pero que exige una previa actualización de los respectivos capitales sociales y el fortalecimiento de unas estructuras financieras tradicionalmente débiles, como ha quedado constatado en este trabajo. Parece oportuno resaltar nuevamente en este caso que, además de la inversión en edificios, maquinaria, circulante, etc., también es preciso la adquisición de recursos intangibles entre los que cabe resaltar la necesidad de incorporación de personal con capacidad de gestión y la realización de un esfuerzo continuado en los distintos aspectos que configuran la acción comercial.

Una última sugerencia sobre el modo de llevar a cabo todo este proceso de desarrollo. Se trata de la conveniencia de realizarlo a través de algún mecanismo de cooperación empresarial que significase un cierto grado de colaboración, cuando no una integración efectiva, entre las estructuras de gestión de diferentes cooperativas que pudieran coincidir en un proyecto compartido de crecimiento, pudiéndose utilizar a tal fin algún modelo ya conocido como las cooperativas de segundo grado. La utilización de la fórmula de la cooperación empresarial constituye una alternativa de interés para la consecución de mejores resultados económicos de sus participantes, sea cual sea su forma societaria, pero especialmente indicada para aquellas pequeñas y medianas bodegas que pueden utilizar esta solución como un medio a través del cual poder adquirir, de hecho, las ventajas derivadas de una mayor dimensión empresarial.

Por extensión, el propio Consejo Regulador de la Denominación constituye un mecanismo de cooperación de gran interés en el que están presentes los distintos grupos de operadores del sector y puede desarrollar una necesaria función de ordenación general de esta actividad, siempre que el ánimo de sus miembros se establezca sobre la base de la colaboración leal y no del conflicto.

## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Para una mejor valoración final del trabajo es preciso identificar aquellas restricciones que afectan a su planteamiento y desarrollo, limitando por tanto la bondad de sus resultados y conclusiones.

Según Porter (1991b:97-99) las principales cuestiones que surgen cuando se plantea una investigación sobre el problema estratégico son: primero, construir una teoría de la estrategia estableciendo modelos o marcos en los que se recojan aquellas variables relevantes y las interrelaciones que de mejor modo nos acerquen a la realidad; segundo, determinar hasta dónde se quiere llegar y cuál debe ser el alcance de la cadena de causalidad; tercero, fijar cuál es el horizonte temporal en el que debe medirse el resultado competitivo; y, cuarto, cómo contrastar la teoría estratégica formulada teóricamente.

El trabajo ha planteado averiguar cuáles son las razones específicas que posibilitan unos buenos resultados empresariales. Para entender el éxito competitivo de la empresa se necesita una teoría que relacione de algún modo el entorno de la empresa con su actuación y con los resultados alcanzados. La empresa no puede considerarse como un ente aislado sino inmerso en un entorno concreto, y la evaluación de sus recursos debe realizarse dentro de un determinado contexto espacial y temporal (Fernández y Suárez, 1996:84). Las relaciones entre condiciones estructurales del medio externo de la empresa, concretamente el sector industrial, el comportamiento empresarial a partir del conjunto de recursos y capacidades disponibles para la empresa, y los resultados obtenidos, es difícil de analizar, no sólo por el alto número de variables relevantes a considerar y por la complejidad de sus vinculaciones, sino porque tales interdependencias tienen lugar a lo largo del tiempo y son consecuencia de un proceso dinámico y acumulativo.

Una primera limitación surge por lo tanto de la propia formulación de la investigación. Con el planteamiento adoptado no se pretende averiguar cuál es el proceso dinámico a través del cual las empresas son capaces de crear y mantener una posición competitiva superior, la dimensión longitudinal del problema estratégico, sino que se trata de identificar cuáles son las causas que explican un rendimiento superior de las empresas en un momento dado en el tiempo, cuestión que se relaciona con la dimensión transversal del problema estratégico (Porter, 1991b).

Como indican Godfrey y Hill (1995:530) el reto de las investigaciones desde el punto de vista de la Teoría de Recursos y Capacidades consiste en tomar un conjunto de empresas que pertenecen a un medioambiente similar, para establecer cuáles son sus diferencias en términos de recursos y enlazar esas diferencias con las barreras a la imitación y la persistencia de resultados diferentes a través del tiempo a pesar de los cambios que puedan manifestar el mercado, el entorno competitivo y la propia empresa. Este no ha sido el planteamiento adoptado por el trabajo. Se ha optado por la alternativa de realizar un estudio transversal, lo cual implica una aproximación incompleta a un problema estratégico que precisa de una perspectiva dinámica para poder juzgar satisfactoriamente el grado de eficacia de los recursos, de las decisiones adoptadas y del modo en el que son ejecutadas. Esta limitación resulta especialmente relevante en este trabajo puesto que, el comportamiento cíclico del sector analizado, dificulta la generalización de los resultados obtenidos a partir de la observación de una fase concreta del ciclo.

No obstante, pretender modelizar cualquier realidad en toda su dimensión y complejidad es imposible. La aproximación al problema estratégico formulado en el presente trabajo es, necesariamente, parcial. Considerándose el entorno de la empresa como algo dado, y analizando una muestra de empresas representativa de una población perteneciente a ese mismo entorno, se ha tratado de averiguar las posibles relaciones existentes entre factores empresariales y resultados. De este modo, descontando una dimensión relevante del análisis estratégico como son las variables medioambientales, se procede a identificar la capacidad explicativa de aquellas variables propiamente empresariales.

En este sentido, una segunda limitación es la que se deriva de la selección de los factores empresariales introducidos en el modelo y su medición. La relación de posibles factores a considerar es evidentemente más amplia. Se han contemplado solamente aquellos que se han considerado con mayor interés en este caso y que a la vez pueden resultar más fácilmente observables. No se han tenido en cuenta, por ejemplo, ciertos factores de carácter organizativo debido a que, aún reconociendo su relevancia como variables potencialmente explicativas de los resultados empresariales (Hansen y Wernerfelt, 1989), el reducido tamaño de la mayoría de las empresas analizadas y su simplicidad operativa implican un escaso desarrollo de sus estructuras organizativas.

En todo caso, cualquier aproximación al análisis empírico de los recursos de la empresa plantea importantes dificultades que amenazan la calidad de sus resultados. Uno de sus principales problemas es la medición de tales recursos, cuestión que en la práctica es casi imposible de resolver (Penrose, 1962:29). Dado que no existe una única medida plenamente satisfactoria, la solución adoptada ha sido utilizar en cada supuesto distintos criterios que, por otro lado, siempre pueden ser objeto de discusión. A modo de ejemplo, Múgica y Yagüe (1993:245) indican que una mayor inversión publicitaria no implica necesariamente que la marca en la cual se ha materializado sea la más fuerte, debido a la existencia de todo un proceso de transformación por el cual el valor final de la marca no es función únicamente del *input* capital (inversión publicitaria) sino también del *input* trabajo (creatividad), de forma que “la inversión publicitaria... debe ser entendida en términos cualitativos más que cuantitativos”.

Por su parte, Henderson y Cockburn (1994) afirman que el intento de medir las competencias organizativas siempre conlleva importantes problemas metodológicos. Así, Prahalad y Hamel (1990:83 y 85) consideran que “cultivar las competencias esenciales no significa gastar más que los rivales en investigación y desarrollo”, para añadir más adelante como “... las competencias tecnológicas y profesionales esenciales se crean a través de un proceso de mejora continua que puede abarcar un decenio o más”, consideración que supone una limitación a la utilización del criterio del gasto económico medio anual como estimador del esfuerzo acumulado en la generación o adquisición de los recursos y capacidades.

En este mismo sentido, Mauri y Michaels (1998) concluyen que la utilización de los gastos en publicidad e I+D como indicadores, no permite medir correctamente el grado de incorporación de recursos idiosincráticos que son los que pueden proporcionar una ventaja competitiva. Crear recursos y capacidades no suele exigir hacer más inversiones o tener un mayor tamaño sino que es algo más complejo pues tiene que ver con las capacidades de los directivos, la integración del personal, la creación de una determinada cultura dentro de la empresa (Cuervo, 1993:368). Estos razonamientos son consistentes con la observación de Penrose (1962) cuando viene a afirmar que una empresa puede lograr rentas, no porque tenga mejores recursos, sino más bien porque la capacidad distintiva de la empresa consiste precisamente en hacer un mejor uso de sus recursos.

Además, aún en el supuesto de considerar razonablemente resueltas las dificultades metodológicas de medición, es preciso considerar la reflexión de Yeoh y Roth, (1999:642) cuando indican que la dirección de la relación entre las “capacidades componentes” sobre la ventaja competitiva sostenible de la empresa es equívoca. Ello es debido a que, mientras las rutinas organizativas pueden mejorar la eficiencia, esas mismas capacidades pueden hacer inflexible a la empresa en su tratamiento de nuevas situaciones, de manera que, por ejemplo, los esfuerzos internos en I+D pueden tener un impacto negativo sobre la ventaja competitiva si las capacidades institucionalizadas no evolucionan con los cambios medioambientales.

Por último, un tercer ámbito de restricción es el relacionado con la metodología analítica utilizada. Así, el análisis de regresión múltiple aplicado es una técnica que presupone la existencia de relaciones lineales entre las variables explicativas y a explicar contempladas y, sin embargo, el tipo de asociación existente entre ellas puede ser en la realidad de otro carácter, como en algunos casos ha quedado de manifiesto en el análisis descriptivo bivariable realizado. Por otro lado, ese mismo análisis descriptivo pone de manifiesto la existencia de vinculaciones entre diversos tipos de las variables explicativas utilizadas. Nos encontramos por lo tanto ante una situación compleja donde tales variables pueden verse afectadas entre sí de una forma directa o indirecta, dando lugar a que cada una de ellas, contemplada aisladamente, aporte un poder explicativo menor del que le correspondería en el supuesto de considerarlas dentro de una combinación de factores interdependientes. Los métodos de ecuaciones estructurales permiten analizar esta red de relaciones y por lo tanto pueden proporcionar unos mejores resultados analíticos cuando se cumplen estos supuestos. El alto número de variables y relaciones a considerar en nuestro caso, junto con el reducido tamaño de la muestra disponible en este trabajo, ha impedido la aplicación de estas metodologías.

## LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Las limitaciones apuntadas abren distintas líneas de trabajo que pueden permitir progresar en el propósito de la investigación planteada mas allá de los resultados obtenidos con la labor desarrollada hasta estos momentos. Algunas de las restricciones manifestadas pueden eludirse, al menos parcialmente, con nuevas extensiones en el tratamiento del problema estudiado.

En este sentido, una primera vía de avance alternativa consistiría en ampliar el periodo de observación de la actuación empresarial y aumentar así la perspectiva temporal del análisis realizado hasta contemplar todo un ciclo del negocio con la inclusión del proceso completo de transformación de los productos con mayor periodo de maduración, así como también de la evolución cíclica del conjunto del sector derivada fundamentalmente del comportamiento de los precios.

Esta posibilidad contribuiría a mejorar el rendimiento de la investigación en varios aspectos. Por un lado, permitiría reiterar la identificación de los factores explicativos del crecimiento de negocio de las bodegas de la DOC Rioja, e incorporar una nueva referencia de interés para valorar el rendimiento empresarial, como es el grado de variabilidad de los resultados económicos de margen y rentabilidad obtenidos a lo largo del tiempo. Por otro lado, la ampliación del ámbito temporal resolvería el inconveniente derivado de considerar unos resultados empresariales que han sido obtenidos en un momento concreto del ciclo económico del sector.

Finalmente, esta opción permitiría añadir una orientación más dinámica a la investigación y acometer objetivos relacionados con una aportación sustancial de la Teoría de los Recursos y Capacidades. La cuestión a resolver no termina con la identificación de los factores determinantes de las diferencias en rentabilidad y crecimiento entre las empresas, sino que es preciso comprender el mecanismo por el que la organización aprende, cambia y se adapta. Es decir, el cómo y el porqué las empresas alcanzan una ventaja competitiva y son capaces de mantenerla en el tiempo, a pesar de que los cambios producidos en la industria puedan modificar la relevancia de esa ventaja competitiva. Los

análisis transversales analizan un momento concreto del tiempo y, por lo tanto, sus resultados están condicionados por la situación dada de los factores de contexto. Este planteamiento no permite explicar la relación entre creación de recursos y capacidades, y el entorno competitivo de la empresa, impide revelar el camino de dependencia que sólo se puede identificar con una perspectiva longitudinal (Schendel, 1997:1; Cuervo, 1999:50).

Otra línea de trabajo pasa por contrastar la utilidad de metodologías alternativas entre las que cabe destacar el interés del método del caso y los modelos de ecuaciones estructurales. La primera está especialmente indicada para un horizonte temporal más extenso y permite incorporar otros aspectos empresariales con un carácter más cualitativo y no por ello con menor potencial explicativo. En cuanto a la segunda, su aportación principal reside en la posibilidad de contemplar no sólo los efectos directos que las variables independientes pueden ejercer sobre los resultados, sino también añadir los efectos indirectos derivados de las interrelaciones entre variables, que no son considerados por las técnicas de regresión lineal y que permiten reproducir de un modo más próximo a la realidad la complejidad de las relaciones de dependencia existentes. Dado el reducido tamaño de la muestra disponible, la utilización correcta de esta técnica exigiría considerar un menor número de variables, pudiéndose utilizar inicialmente aquellas que han demostrado una mayor capacidad explicativa según los análisis de regresión efectuados.

Por último, es preciso señalar la posibilidad de replicar el planteamiento seguido en este trabajo en ámbitos de negocio diferentes pero relacionados con el actual, como pueden ser otras denominaciones de origen o también la industria vitivinícola general no adscrita a ninguna denominación y por lo tanto orientada hacia el mercado de vinos de mesa sin ningún tipo de regulación específica ni de marca colectiva.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**BIBLIOGRAFÍA CITADA Y CONSULTADA.**

- ABELL, D. F.** (1980): "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- AC NIELSEN** : Consejo Regulador DOC Rioja. Banco de Datos. varios años.
- AECA** (1999): "La Contabilidad de Gestión en las Empresas Vitivinícolas", *Contabilidad de Gestión. Documentos*, nº 19, mayo.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H.** (1972): "Production, Information Costs, and Economic Organization", *The American Economic Review*, vol. 62, nº 5, diciembre, pp. 777-795.
- ALIMARKET** (2000): *Alimarket*, nº 131, julio, pp. 79-94.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H.** (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- ANDERSON, E.** (1985): "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, vol.4, nº3, pp. 234-254.
- ANSOFF, H. I.** (1976): "La Estrategia de la Empresa", EUNSA, Pamplona.
- ARBELO, A. Y PEREZ, P.** (1996): "Eficiencia y Economías de Escala", *ESIC Market*, abril-junio, pp. 41-56.
- ARMOUR, H. O.; TEECE, D. J.** (1980): "Vertical Integration and Technological Innovation", *The Review of Economics and Statistics*, 60, pp. 470-474.
- ARRUÑADA, B.** (1990): "Economía de la Empresa: Un Enfoque Contractual", Ariel, Barcelona.
- ARRUÑADA, B.** (1996): "Análisis Contractual de la Empresa: Una Introducción Aplicada", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 41-56.
- AZOFRA, V.; FERNÁNDEZ, A. I.** (1999): "Las Finanzas Empresariales 40 años después de las Proposiciones de MM. Teorías y Realidades", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 122-144.
- BAIN, J. S.; QUALLS, P. D.** (1987): "Industrial Organization: A Treatise", Jai Press Inc., Londres.
- BALLARÍN, E.** (1995): "Métodos Modernos de Planificación Estratégica", en Expansión (ed.): *Enciclopedia de Dirección y Administración de la empresa*, Orbis, Pamplona, pp. 65-84.
- BARCO, E.** (1998): "Nuevas Tendencias en el Consumo de Vino", *Distribución y Consumo*, nº 42, octubre-noviembre, pp. 85-99.
- BARDAJÍ, I.** (1993): "El Vino en el Exterior de Europa: Principales Tendencias", *El Boletín*, nº 7, pp. 19-30.
- BARDAJÍ, I.** (1994): "Modificaciones en la Oferta Internacional de Vino", *El Campo*, nº 130, pp. 197-208.

- BARNEY, J.** (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº 1, pp. 99-120.
- BASS, F.M.; CATTIN, P.; WITTINK, D.R.** (1978): "Firm Effects and Industry Effects in the Analysis of Market Structure and Profitability", *Journal of Marketing Research*, vol. XV, febrero, pp. 3-10.
- BELLO, L.; GÓMEZ, J. T.** (1996): "Las Denominaciones de Origen y otras Señales de Calidad en las Estrategias de Diferenciación de los Productos Agroalimentarios. Una Propuesta Metodológica", *Cuadernos Aragoneses de Economía*, vol. 6, nº 2, pp. 365-387.
- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R.; TRASPALACIOS, J. A.** (1996): "Investigación de Mercados y Estrategia de Márketing", Cívitas, Madrid.
- BENJAMIN, B. A.; PODOLNY, J. M.** (1999): "Status, Quality and Social Order in the California Wine Industry", *Administrative Science Quarterly*, septiembre, pp. 563-589.
- BERGES, A.; SORIA, P.** (1987): "Tamaño, Concentración y Rentabilidad de las Empresas Industriales (España y Europa)", *Economía Industrial*, nº 257, septiembre-octubre, pp. 95-103.
- BERTOLOTI, N.** (1995): "Valuing Intellectual Property", *Managing Intellectual Property*, nº 46, febrero, pp. 28-32.
- BISQUERRA, R.** (1989): "Introducción Conceptual al Análisis Multivariante", vol. I y II, PPU, Barcelona.
- BLACK, J. A.; BOAL, K. B.** (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 131-148.
- BONACHE, J.** (1996): "El Papel de las Políticas de Recursos Humanos en la Internacionalización de la Empresa. Una Aplicación al Caso Español", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 37-48.
- BOSTON CONSULTING GROUP** (1980): "Los Mecanismos Fundamentales de la Competitividad", EADA Gestión, Barcelona.
- BRUSH, T. H.; ARTZ, K. W.** (1999): "Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine", *Strategic Management Journal*, vol.20, pp. 223-250.
- BUENO, E.** (1987): "La Empresa Española: Estructura y Resultados", Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- BUENO, E. Y MORCILLO, P.** (1994): "Fundamentos de Economía y Organización Industrial", McGraw Hill, Madrid.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ, A.; CAMINO, D.** (1980): "Características Básicas de la Empresa Española: Aspectos Estructurales", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 2-18.
- BUESA, M.** (1990): "Dimensión Óptima de la Empresa y Barreras a la Entrada en la Industria Española", *Información Comercial Española*, nº 650, febrero, pp. 67-80.

- BUTZ, D. A.** (1991): "El Papel Disciplinario de Grandes Accionistas Minoritarios", *Cuadernos Económicos ICE*, nº 49, pp. 207-222.
- CABRAL, L.** (1997): "Economía Industrial", McGraw-Hill, Madrid.
- CAMINAL, R.** (1995): "El Papel de las Restricciones de Crédito y las Políticas Públicas en la Financiación de la Pequeña y Mediana Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 65, pp. 224-234.
- CAMISÓN, C.** (1999): "La Medición de los Resultados Empresariales desde una Óptica Estratégica: Construcción de un Instrumento a partir de un Estudio Delphi y Aplicación a la Empresa Industrial Española en el Periodo 1983-96", *Estudios Financieros*, nº 199, pp. 205-264.
- CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENIG, S.** (1990): "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis", *Management Science*, vol. 36, nº 10, pp. 1.143-1.159.
- CAVES, R. E.; BRADBURD, R. M.** (1988): "The Empirical Determinants of Vertical Integration", *Journal of Economic Behavior and Organization*, nº 9, pp. 265-279.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E.** (1977): "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-261.
- CHAKRAVARTHY, B. S.** (1986): "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 437-458.
- CHANDLER, A.** (1977): "The Visible Hand", Harvard University Press, Cambridge, reimpresión parcial en Putterman, L. (ed.): "La Naturaleza Económica de la Empresa", Alianza Editorial, Madrid, 1994, pp. 119-127.
- CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B.** (1991): "The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 33-48.
- CHAUVIN, K. W.; HIRSHEY, M.** (1993): "Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm", *Financial Management*, vol. 22, nº 4, pp. 345-357.
- CLARKE, R.** (1993): "Economía Industrial", Colegio de Economistas, Madrid.
- COASE, R. H.** (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, nº 16, utilizada la traducción en R. H. Coase: "La Empresa, el Mercado y la Ley", Alianza, Madrid, 1994, pp. 33-49.
- COMISIÓN EUROPEA** (1993): Comunicación de la Comisión al Consejo: Evolución y Futuro de la Política Vitivinícola.
- COMISIÓN EUROPEA** (1998): PAC 2000. Documentos de Trabajo: Situación y Perspectivas del Vino.
- COMISIÓN EUROPEA:** La Situación de la Agricultura en la Unión Europea. Informes 1997, 1998 y 1999.

- COOL, K. O.; SCHENDEL, D.** (1987): "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U. S. Pharmaceutical Industry, 1963-1982", *Management Science*, vol. 33, nº 9, pp. 1102-1124.
- COSTA, M. T.** (1989): "La Cooperación entre Empresas, Nueva Estrategia Competitiva", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 27-45.
- CUBBIN, J.; GEROSKI, P.** (1987): "The Convergence of Profits in the Long Run: Inter-Firm and Inter-Industry Comparisons", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXV, nº4, pp. 427-442.
- CUELLO DE ORO, D. J.** (1998): "Teoría de los Recursos y Capacidades: Importancia Estratégica de los Recursos Intangibles en la Empresa Española", Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- CUERVO, A.** (1991a): "Rentabilidad y Creación de Valor en la Empresa", Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- CUERVO, A.** (1991b): "Administración y Dirección de Empresas", *Revista de Economía*, nº 8, 1º trimestre, pp. 45-50.
- CUERVO, A.** (1993): "El Papel de la Empresa en la Competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 363-378.
- CUERVO, A.** (1999): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Reflexiones desde la Economía de la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 34-55.
- D'AVENI, R. A. Y RAVENSCRAFT, D. J.** (1994): "Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 5, pp. 1167-1206.
- DAVIES, S.** (1980): "Minimum Efficient Size and Seller Concentration: An Empirical Problem", *The Journal of Industrial Economics*, marzo, pp. 287-301.
- DAVIS, R.; DUHAIME, I.** (1992): "Diversification, Vertical Integration, and Industry Analysis: New Perspectives and Measurement", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 511-524.
- DE LA FUENTE, J. M.; HERNANGÓMEZ, J.** (1990): "La Estrategia de Integración Vertical en la Empresa Española. 1984-87", *ESIC Market*, octubre-diciembre, pp. 111-125.
- DE LA FUENTE, J. M. y otros** (1997): "Diseño Organizativo de la Empresa", Civitas, Madrid.
- DEAN, T. J.; BROWN, R. L.; BAMFORD, CH. E.** (1998): "Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 709-728.
- DELACROIX, J.; SWAMINATHAN, A.** (1991): "Cosmetic, Speculative, and Adaptive Organizational Change in the Wine Industry: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly*, nº 36, diciembre, pp. 631-661.
- DEMSETZ, H.** (1986): "La Competencia en el Sector Privado", en H. Demsetz (ed.): *La Competencia. Aspectos Económicos, Jurídicos y Políticos*, Alianza, Madrid, pp. 29-67.

- DEMSETZ, H.** (1997): "La Economía de la Empresa. Siete Comentarios Críticos", Alianza Editorial, Madrid.
- DEMSETZ, H.; LEHN, K.** (1985): "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", *Journal of Political Economy*, vol. 93, nº 6, pp.1155-1177.
- DÍAZ, F.** (1994): "La Reforma de la Organización Común del Mercado del Sector Vitivinícola", *El Campo*, nº 130, pp. 245-257.
- DIERICKX, I.; COOL, K.** (1989): "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, vol. 35, nº 12, diciembre, pp. 1.1504-1511.
- DOUMA, S.; SCHREUDER, H.** (1992): "Economic Approaches to Organizations", Prentice Hall, Hertfordshire.
- DUNNE, T.; MACPHERSON, D. A.** (1991): "A Note on Ownership and Performance in Manufacturing Firms", *Southern Economic Journal*, vol. 57, nº 4, abril, pp. 1.164-1.169.
- EL PAÍS** (1994): *Negocios*, nº 477, 18 de diciembre.
- ERICKSON, G.; JACOBSON, R.** (1992): "Gaining Comparative Advantage Through Discretionary Expenditures: The Returns to R&D and Advertising", *Management Science*, vol. 38, nº 9, pp. 1.264-1.279.
- ESCORSA, P.; HERRERO, J.** (1983): "La Relación Estructura-Resultados en los Sectores Industriales Españoles", *Cuadernos Económicos del ICE*, nº 22-23, pp. 35-52.
- FALCÓ, C.** (1997): "El Vino Español ante el Tercer Milenio", *Distribución y Consumo*, nº 32, febrero-marzo, pp. 49-51.
- FAMA, E.** (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, reimpresión parcial en Putterman, L. (ed.): "La Naturaleza Económica de la Empresa", Alianza Editorial, Madrid, 1994, pp. 245-260.
- FERNÁNDEZ, E.** (1991): "La Cooperación Empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, mayo, pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ, E.; FERNÁNDEZ, Z.** (1988): "Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología", Ariel Economía, Barcelona.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J.** (1996a): "Factores Explicativos de la Rentabilidad Empresarial", *Revista de Economía Aplicada*, vol. IV, nº 12, pp. 139-149.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J. M.; VÁZQUEZ, C. J.** (1996b): "Efecto Industria y Conducta Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 2, pp.145-158.
- FERNÁNDEZ, E.; MONTES, J.M.; VÁZQUEZ, C. J.** (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 3, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, E. y otros** (artículo sin publicar): "Creación y Defensa de la Ventaja Tecnológica", pp. 1-36.

- FERNÁNDEZ, Z.; SUÁREZ, I.** (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 73-92.
- FERNÁNDEZ CASILLAS, M<sup>a</sup>. E.** (1993): "La Posición Competitiva de la Economía Española: Una Óptica Global", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 14-22.
- FERNÁNDEZ CASILLAS, M<sup>a</sup>. E.** (1992): "The World Competitiveness Report 1992: Una Evaluación", *Cuadernos de Información Económica*, nº 68/69, pp. 53-66.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.** (1992): "Algunas Reflexiones sobre la Competitividad Empresarial y sus Causas", *Información Comercial Española*, nº 705, mayo, pp. 139-152.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.** (1993): "La Organización Interna como Ventaja Competitiva para la Empresa", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 178-193.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Z.** (1999): "El Estudio de las Organizaciones (La Jungla Dominada)", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 56-76.
- FERNÁNDEZ DE CASTRO, J.; TUGORES, J.** (1992): "Fundamentos de Microeconomía", McGraw Hill, Madrid.
- FERRÁN, M.** (1997): "SPSS para Windows. Programación y Análisis Estadístico", McGraw Hill, Madrid.
- FRANKO, L. G.** (1989): "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor as one Reason Why", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 449-474.
- GALÁN, J. L.; VECINO, J.** (1997): "Las Fuentes de Rentabilidad de la Empresa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 1, pp. 21-36.
- GALBRAITH, J. K.** (1980): *El Nuevo Estado Industrial*, Ariel, 7<sup>a</sup> edición, Barcelona.
- GALVE, C.** (1992): "Propiedad, Control y Resultados de la Empresa Española", Tesis Doctoral, Universidad de Zaragoza.
- GALVE, C.; SALAS, V.** (1993): "Propiedad y Resultados de la Gran Empresa Española", *Investigaciones Económicas*, segunda época, vol. XVII (2)- mayo, pp. 207-238.
- GALVE, C.; SALAS, V.** (1994a): "Estructura de Propiedad de la Empresa Española", *Información Comercial Española*, nº 701, pp. 79-90.
- GALVE, C.; SALAS, V.** (1994b): "Análisis de la Estructura Accionarial de la Gran Empresa", *Revista de Economía Aplicada*, vol. II, nº 4, pp. 75-101.
- GALVE, C.; SALAS, V.** (1994c): "Propiedad y Resultados de la Empresa: Revisión de la Literatura Teórica y Empírica", *Economía Industrial*, nº 300, noviembre-diciembre, pp. 171-195.
- GARCÍA, J. M.** (1996): "Integración Vertical, Poder de Negociación y Competitividad Empresarial", *ESIC Market*, enero-marzo, pp. 165-187.
- GARCÍA, T.** (1998): "¿Producir o Comprar?. Un Análisis Contingente de las Decisiones Estratégicas de Integración Vertical de la Empresa", Universidad de Valladolid, Valladolid.

- GARCÍA-TENORIO, J.; PÉREZ, M. J.** (1999): "El Éxito de la Empresa. Sus Niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación", *Dirección y Organización*, nº 21, pp. 188-197.
- GHAURI, P.; GRONHAUG, K.; KRISTIANSLUND, I.** (1995): "Research Methods in Business Studies. A Practical Guide", Prentice Hall, Nueva York.
- GILBERT, X.; STREBEL, P.** (1990): "Developing Competitive Advantage", en H. Mintzberg, y J. B. Quinn (eds.): *The strategy process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 82-93.
- GODFREY, P. C.; HILL, CH. W. L.** (1995): "The Problem of Unobservables in Strategic Management Research", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 519-533.
- GOICOECHEA, C.** (1994): "La Viticultura Europea vista a través del Presupuesto Comunitario", *El Campo*, nº 130, pp. 209-216.
- GOICOECHEA, C.** (1997): "El Sector Vitivinícola Europeo frente al Reto del Mercado Mundial", *Distribución y Consumo*, nº 32, febrero-marzo, pp. 37-41.
- GONZALEZ, J. L.** (1988): "Crecimiento y Tamaño de la Empresa. Una Aplicación al Sector Textil Catalán", *Boletín de estudios Económicos*, nº 135, diciembre, pp. 503-520.
- GRANT, R. M.** (1991): "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol. 33, nº 3, pp. 114-135.
- GRANT, R. M.** (1996): "Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Civitas, Madrid.
- GRILICHES, Z.** (1981): "Market Value, R&D and Patents", *Economic Letters*, 7, pp. 183-187.
- GROSSMAN, S. J.; HART, O. D.** (1986): "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, vol. 94, nº 4, pp. 691-719.
- GULATI, R.** (1998): "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317.
- HAIR, J. F. y otros** (1999): "Análisis Multivariante", Prentice Hall, Madrid.
- HALL, R.** (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.** (1993): "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 75-84.
- HANNAN, M.** (1974): "Reorganize your Company around its Markets", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 63-74.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J.** (1993): "Organizational Ecology", Harvard University Press, Cambridge.

- HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B.** (1989): "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors", *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411.
- HARRIGAN, K. R.** (1986): "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 535-555.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I.** (1994): "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- HENDERSON, R.; MITCHELL, W.** (1997): "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 5-14.
- HERNÁNGOMEZ, J.; DE LA FUENTE, J. M.** (1991): "Hacia una Nueva Teoría de la Organización: Aportaciones Recientes", *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, Universidad de Valladolid, nº 6, pp. 9-17.
- HILL, CH. W. L.; DEEDS, D. L.** (1996): "The Importance of Industry Structure for the Determination of Firm Profitability: A Neoinstitutional Perspective", *Journal of Management Studies*, vol. 33, nº 4, julio, pp. 429-451.
- HOLMSTROM, B. R.; TIROLE, J.** (1992): "The Theory of the Firm", en R. Schmalensee y R. Willig (eds.): *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, North-Holland, pp. 63-133.
- HUERGO, E.** (1992): "Tamaño y Rentabilidad en la Industria Española", *Economía Industrial*, nº 284, marzo-abril, pp. 41-49.
- HUERTA, E.** (1986): "Causas y Efectos de la Integración Vertical de Empresas: Evidencia Empírica", *Economía Industrial*, nº 251, septiembre-octubre, pp. 117-122.
- HUERTA, E.** (1989): "Análisis de la Integración Vertical de Empresas en España", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 149-163.
- HUERTA, E.** (1993): "La Empresa: Cooperación y Conflicto", Eudema, Madrid.
- HUERTA, E. y otros** (1990): "Economía de la Empresa II", Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Zaragoza.
- HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L.** (1996): "Strategic Management", Addison-Wesley, 5ª edición, Massachusetts.
- HUNT, M. S.** (1972): "Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970", unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- HUNT, S. D.** (1997): "Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior", *Journal of Economic Issues*, vol. 31, nº 1, marzo, pp. 59-77.
- IGLESIAS, V.** (1997): "La Teoría de Grupos Estratégicos. Una Revisión Crítica", *ESIC Market*, enero-marzo, pp. 9-27.
- IGLESIAS, V.; RUIZ, A.** (1998): "La Utilidad de la Prueba de Chow para la Segmentación de Mercados. Una Aplicación en el Sector Turístico", *Investigación y Marketing*, nº 60, pp. 29-35.

- IMAI, K.; ITAMI, H.** (1984): "Interpenetration of Organization and Market", *International Journal of Industrial Organization*, vol. 2, pp. 285-310.
- ITAMI, H.; ROEHL, T. W.** (1991): "Mobilizing Invisible Assets", Harvard University Press, Cambridge.
- JACOBSEN, R.** (1988): "The Persistence of Abnormal Returns", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 415-430.
- JACQUEMIN, A.** (1982): "Economía Industrial. Estructuras de Mercado y Estrategias Europeas de Empresa", Hispano Europea, Barcelona.
- JACQUEMIN, A.** (1989): "La Nueva Organización Industrial", Vicens Vives, Barcelona.
- JACQUEMIN, A.** (1991): "Las Apuestas de la Nueva Economía Industrial", *Economía Industrial*, nº 281, septiembre-octubre, pp. 9-16.
- JARILLO, J. C.** (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 69-75.
- JARILLO, J. C.** (1997): "Dirección Estratégica", Mc Graw Hill, Madrid.
- JARRELL, S.** (1983): "Research and Development and Firm Size in the Pharmaceutical Industry", *Business Economics*, septiembre, pp. 26-39.
- JAUMANDREU, J.; MATO, G.** (1987): "Concentración Industrial en España: Medida, Determinantes y Efectos", *Economía Industrial*, nº 257, septiembre-octubre, pp. 45-56.
- JAUMANDREU, J.; MATO, G.** (1990): "Concentración y Beneficios en la Industria Española", en X. Vives y J. Gual (eds.): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel economía/FEDEA, Barcelona, pp. 85-98.
- JAUMANDREU, J.; MATO, G.; ROMERO, L. R.** (1989): "Tamaños de las Empresas. Economías de Escala y Concentración en la Industria Española", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 132-147.
- JENSEN, M.C.; MECKLING, W.** (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JOHN, G.; WEITZ, B. A.** (1988): "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, nº 2, pp. 337-355.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.** (1997): "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 4ª edición.
- KALIKA, M.** (1985): "L'Efficacité des Entreprises est-elle liée à leur Structure?", *Revue Française de Gestion*, enero-febrero, pp. 93-104.
- KAMERSCHEN, D. R.** (1968): "The Influence of Ownership and Control on Profit Rates", *The American Economic Review*, nº 58, pp. 432-447.
- KAY, J.** (1994): "Fundamentos del Éxito Empresarial: el Valor Añadido de la Estrategia", Ariel, Barcelona.

- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; WRIGHT, P.** (1992): "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, vol. 18, nº 1, pp. 77-91.
- LADO, A. A.; KEDIA, B. L.** (1992): "Determinantes en la Elección Estratégica de lo Individual frente a la Alianza: Un Marco Integrador", *Economía Industrial*, nº 283, enero-febrero, pp. 49-60.
- LAFUENTE, A.** (1987): "Aspectos Económicos de la Definición de Mercado", *Información Comercial Española*, nº 650, octubre, pp. 70-82.
- LAFUENTE, A.** (1993): "La Definición de Mercado Relevante y Empresa", *Economía Industrial*, nº 292, julio-agosto, pp. 31-39.
- LAFUENTE, A.; YAGÜE, M. J.** (1989): "Ventajas Competitivas y Tamaño de las Empresas: las PYME", *Papeles de Economía Española*, nº 39, pp. 165-183.
- LARREA, S.** (1994): "Los Vinos y Bebidas Espirituosas Españolas en el Espacio Económico Europeo", *El Campo*, nº 130, pp. 217-243.
- LEVITT, T.** (1977): "La Miopía en el Márketing", *Harvard-Deusto Business Review*, selección de artículos, vol. 1, nº 8, pp. 1-13.
- LEVITT, T.** (1986): "El Proceso de Producción para los Servicios", *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trimestre, pp. 37-50.
- LEZA, L. F.** (1994): "La Vid y el Vino. Tendencias y Perspectivas de Futuro", *Alimentación, Equipos y Tecnología*, octubre, pp. 29-35.
- LÓPEZ, L.** (1996): "Financiación de las PYMES en la Comunidad Valenciana: Estudio Empírico", *Documento de Trabajo WP-EC 96-19*, pp. 3-36.
- LÓPEZ SINTAS, J.** (1996): "Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas. Un Análisis desde la Teoría de los Recursos", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 25-35.
- MACDONALD, J. M.** (1985): "Market Exchange or Vertical Integration: an Empirical Analysis", *The Review of Economics and Statistics*, nº 67, pp. 327-331.
- MAHONEY, J. T.** (1992): "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership versus other Methods of Vertical Integration", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 559-584.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R.** (1992): "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.
- MARAVALL, F.** (1981): "La Influencia de la Dimensión Empresarial sobre la Eficiencia: Unas Notas sobre el Funcionamiento de la Industria Española", *Lecturas de Economía Española e Internacional*, Ministerio de Economía y Comercio-Secretaría General Técnica, Madrid, pp. 151-163.
- MARBELLA, S.** (1994): "Rivalidad Competitiva en el Sector del Envase de Vidrio", *Economía Industrial*, nº 295, enero-febrero, pp. 155-166.

- MARITI, P.** (1989): "Los Acuerdos de Colaboración, entre Empresas, en las Economías modernas. Algunos Apuntes para la Reflexión", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 61-67.
- MARITI, P.; SMILEY, R. H.** (1983): "Co-operative Agreements and the Organization of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, junio, pp. 437-451.
- MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J.** (1996): "Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View", *Academy of Management Journal*, vol. 39, nº 2, pp. 340-367.
- MARTÍN, C.** (1993): "Principales Enfoques en el Análisis de la Competitividad", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 2-13.
- MARTÍN, M.** (1995): "El Sistema Financiero y la Financiación de las PYME", *Papeles de Economía Española*, nº 65, pp. 235-240.
- MARTÍNEZ, X.** (1990): "Economía de la Diferenciación de Producto: Una Guía Selectiva de la Literatura", *Cuadernos Económicos de ICE*, nº 45, pp. 31-48.
- MASON, E. S.** (1939): "Fundamentos Teóricos del Gobierno de las Empresas. Una Aplicación a las Empresas Españolas (1991-96)", *Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas para la Investigación Económica y Social - Documentos de Trabajo*, nº 145, pp.1-50.
- MAURI, A. J.; MICHAELS, M. P.** (1998): "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol.19, pp. 211-219.
- McGAHAN, A. M.; PORTER, M.** (1997): "How Much does Industry Matter, Really?", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 15-30.
- McGAHAN, A. M.; PORTER, M.** (1999): "The Persistence of Shocks to Profitability", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 81, pp. 143-153.
- McGEE, J.; THOMAS, H.** (1986): "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, vol.7, pp. 141-160.
- MELLE, M.** (1998): "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises", *American Economic Review*, nº 29, pp.61-67.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J. J.** (1991): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management", Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J. J.** (1995): "Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción", *Información Comercial Española*, nº 746, octubre, pp.7-24.
- MILES, R. E.; SNOW, CH. C.** (1978): "Organizational Strategy, Structure, and Process", McGraw-Hill, Nueva York.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J.** (1993): "Economía, Organización y Gestión de la Empresa", Ariel, Barcelona.
- MILLÁN, A.; YAGÜE, Mª J.** (1997): "Consumo de Vino. Evolución y Tendencias", *Distribución y Consumo*, nº 32, febrero-marzo, pp. 17-35.

- MILLER, D.** (1986): "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.
- MILLER, D.** (1987): "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 55-76.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN** (1992): "Estudio sobre la Posición Competitiva del Sector de Alimentación y Bebidas en España. Sector de la Industria Vinícola".
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN**: "La Agricultura, la Pesca y la Alimentación Españolas", varios años.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO** (1995): "La Ronda Uruguay del GATT: Impacto en los Sectores Agroalimentarios e Industriales".
- MINTZBERG, H.** (1993): "La Estructuración de las Organizaciones", Ariel, Barcelona.
- MIQUEL, S. y otros** (1998): "Investigación de Mercados", McGraw-Hill, Madrid.
- MIRANDA, J. F.** (1992): "Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su Entorno", *Economía Industrial*, nº 285, mayo-junio, pp. 7-16.
- MONSEN, R. J.; DOWNS, A.** (1965): "A Theory of Large Managerial Firms", *The Journal of Political Economy*, vol. 73, nº 3, junio, pp. 221-236.
- MONTEBUGNOLI, E.; SCHIATTARELLA, R.** (1989): "Consideraciones en torno a los Acuerdos entre Empresas: Particular Referencia a las PYMES", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 87-97.
- MONTES, V. J.; RUIZ, P.** (1993): "Evolución Reciente de la Competitividad de la Economía y la Industria Españolas", *Economía Industrial*, nº 289, enero-febrero, pp. 7-16.
- MONTGOMERY, C. A.; HARIHARAN, S.** (1991): "Diversified Expansion by Large Established Firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, nº 15, pp. 71-89.
- MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B.** (1988): "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q", *Rand Journal of Economics*, vol. 19, nº 4, pp. 623-632.
- MONTGOMERY, C. A.; WERNERFELT, B.** (1991): "Sources of Superior Performance: Market Share versus Industry Effects in the U. S. Brewing Industry", *Management Science*, vol. 37, nº 8, pp. 954-959.
- MORVAN, Y.** (1985): "Fondements d'Economie Industrielle", Economica, París.
- MÚGICA, J. M.; YAGÜE, M. J.** (1993): "Impacto del Capital Comercial en la Competitividad Empresarial", *Papeles de Economía Española*, nº 56, pp. 242-256.
- NAVAS, J. E.; GUERRAS, L. A.** (1998): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid.
- NELSON, R. R.** (1991): "Why do Firms Differ, and How does it Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 61-74.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G.** (1982): "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

- NEWMAN, H. H.** (1973): "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: a Study Respect to the Chemical Process Industries", unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- NOMEN, E.** (1996): "Activos Intangibles y Política de Empresa", *Harvard Deusto Bussiness Review*, marzo-abril, nº 71, pp. 20-26.
- NUEVAS GUÍAS EDITORIAL** (1994): "Guía Completa de los Vinos de Rioja", Logroño.
- ODAGIRI, H.** (1983): "R&D Expenditures, Royalty Payments, and Sales Growth in Japanese Manufacturing Corporations", *The Journal of Industrial Economics*, vol. XXXII, nº 1, pp. 61-71.
- OIV** (2000): "Situación y Estadísticas del Sector Vitivinícola Mundial en 1998", Supplément au *Bulletin de L'OIV*, vol.73, marzo-abril, nº 829-830.
- PAKES, A.** (1985): "On Patents, R&D, and the Stock Market Rate of Return", *Journal of Political Economy*, vol. 93, nº 2, pp. 390-409.
- PENROSE, E. T.** (1962): "Teoría del Crecimiento de la Empresa", Aguilar, Madrid.
- PÉREZ, M<sup>a</sup> J.** (1996): "La Interrelación de las Unidades Estratégicas de Negocio como Instrumento Moderador de la Eficacia en las Organizaciones. Una Aplicación Empírica en el Sector de la Construcción en España", Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- PERRY, M. K.** (1992): "Vertical Integration: Determinants and Effects", en R. Schmalensee y R. Willing (eds.): *Handbook of Industrial Organization*, vol.1, North-Holland, Amsterdam, pp. 185-255.
- PETERAF, M. A.** (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PORTER, M. E.** (1976): "Interbrand Choice, Strategy, and Bilateral Market Power", Harvard University Press, Cambridge.
- PORTER, M. E.** (1979): "The Structure within Industries and Companies' Performance", *Review of Economics and Statistics*, vol. 61, pp. 214-227.
- PORTER, M. E.** (1982): "Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia", CECSA, México D. F.
- PORTER, M. E.** (1987): "Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", CECSA, México, D.F.
- PORTER, M. E.** (1991a): "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Plaza y Janés, Barcelona.
- PORTER, M. E.** (1991b): "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B.** (1988): "Coaliciones y Estrategia Global", *Información Comercial Española*, nº 658, junio, pp. 101-120.
- POWELL, T. C.** (1996): "How Much does Industry Matter? An Alternative Empirical Test", *Strategic Management Journal*, vol. 17 pp. 323-334.

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.** (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, nº3, mayo-junio, pp. 79-91.
- PRICE WATERHOUSE** (1991): "Plan de Reordenación del Sector del Vino de Rioja", Consejería de Agricultura y Alimentación, Gobierno de La Rioja.
- PUNJ, G.; STEWART, D. W.** (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, vol. XX, mayo, pp. 134-148.
- RABOBANK NEDERLAND** (1996a): "El Sector Vitivinícola en el Mundo".
- RABOBANK NEDERLAND** (1996b): "El Sector Vitivinícola en España".
- REBOLLO, A.** (1999): "Concentración en el Sector de Distribución Comercial en España", *Distribución y Consumo*, nº 47, agosto-septiembre, pp. 29-43.
- REBOLLO, A.** (2000): "Distribución Regional de la Oferta y la Demanda de Servicios Comerciales", *Distribución y Consumo*, nº 50, febrero-marzo, pp. 123-162.
- REILLY, R. F.** (1996): "The Valuation of Intangible Assets", *National Public Accountant*, vol. 41, nº 7, pp. 26-40.
- RIALP, J.** (1998): "Selección de Estructuras para Materializar Acuerdos de Colaboración Empresarial", *Moneda y Crédito*, nº 206, pp. 153-186.
- ROCA, P.** (1997): "Factores Condicionantes de la Oferta de Vino", *Distribución y Consumo*, nº 32, febrero-marzo, pp. 8-15.
- RODRIGUEZ, D.** (1993): "Ventaja Comparativa y Competitividad Empresarial", *Papeles de Economía Española*, nº56, pp. 100-111.
- RODRÍGUEZ, G.** (1994): "Reflexiones sobre la Nueva OCM del Vino", *El Campo*, nº 130, pp.259-275.
- ROQUEBERT, J. A.; PHILLIPS, R. L.; WESTFALL, P. A.** (1996): "Markets vs. Management: What 'Drives' Profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 653-664.
- RUIZ, A.** (1998): Curso sobre Métodos de Análisis Multivariable, Universidad de La Rioja, apuntes sin publicar.
- RUIZ, A.; OLARTE, R.** (2000): "Análisis de la Sensibilidad de la Calidad del Servicio en el Sector Hospitalario", XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Santiago de Compostela, 25 y 26 de septiembre, pp. 449-468.
- RUIZ, R. J.; PARTAL, A.** (1998): "La Cobertura de Riesgos en la PYME Española", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº 164, pp. 345-361.
- RUMELT, R. P.** (1991): "How Much does Industry Matter?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 167-185.
- RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J.** (1991): "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, vol. 12 pp. 5-29.

- SALAS, V.** (1984): "Economía Teórica de la Empresa", *Información Comercial Española*, nº 611, julio, pp. 9-22.
- SALAS, V.** (1987): "Sobre el Concepto de Empresa para el Estudio de la Organización de la Industria", *Información Comercial Española*, nº 650, octubre, pp. 83-98.
- SALAS, V.** (1989): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas: Bases Teóricas", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 47-60.
- SALAS, V.** (1990): "Economías de la Gran Empresa y Poder de Mercado", en X. Vives y J. Gual (eds.): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel Economía/FEDEA, Barcelona, pp. 68-84.
- SALAS, V.** (1993): "Factores de Competitividad Empresarial. Consideraciones generales", *Papeles de Economía Española*, nº56, pp. 379-396.
- SALAS, V.** (1996a): "Economía de la Empresa. Decisiones y Organización", Ariel, Barcelona.
- SALAS, V.** (1996b): "Economía y Gestión de los Intangibles", *Economía Industrial*, nº 307, pp. 17-24.
- SALAS, V.; YAGÜE, M. J.** (1985): "Núcleo Competitivo de la Industria Española: Generalización y Contraste Empírico", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, nº 1.984, abril, pp. 1.287-1.298.
- SANTOS, M<sup>a</sup> V.** (1997): "Los Procesos de Evolución Empresarial: Cambio Organizativo y Desaparición. Una Aplicación a las Cajas de Ahorro Españolas (1986-1995)", Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid.
- SARABIA, F. J.** (1999): "Metodología para la Investigación en Márketing y Dirección de Empresas", Pirámide, Madrid.
- SCHENDEL, D.** (1997): "Editor's Introduction to the 1997 Summer Special Issue: The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 1-3.
- SCHMALENSEE, R.** (1985): "Do Markets Differ Much?", *The American Economic Review*, vol. 75, nº 3, pp. 341-351.
- SCHMALENSEE, R.** (1990). "Economías del Tamaño Empresarial y Poder de Mercado", en X. Vives y J. Gual (eds.): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel Economía/FEDEA, Barcelona, pp. 55-67.
- SCHOEMAKER, P. J. H.** (1992): "How to Link Strategic Vision to Core Capabilities", *Sloan Management Review*, otoño, pp. 67-81.
- SCOTT, J. T.; GEORGE, P.** (1986): "Beyond Firm and Industry Effects on Profitability in Imperfect Markets", *The Review of Economics and Statistics*, vol. 68, nº 2, pp. 284-292.
- SEGURA, J.** (1992): "La Industria Española y la Competitividad", Espasa-Calpe, S. A., Madrid.
- SEGURA, J.** (1993): "Teoría de la Economía Industrial", Civitas, Madrid.
- SEGURA, J. y otros** (1993): "Un Panorama de la Industria Española", MICYT, Madrid.

- SERRA, A.** (1986): "Sistema Económico y Empresa", Ariel, Barcelona.
- SERRA, A.** (1993): "La Empresa. Análisis Económico", Labor, Barcelona.
- SERRANO, J.** (1994): "El Vino", *El Campo*, nº130, pp. 23-45.
- SILVER, M.** (1996): "Innovación y Alcance en la Empresa. El Papel de la Integración Vertical", Ariel, Barcelona.
- SNOW, C. C.; THOMAS, J. B.** (1994): "Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing", *Journal of Management Studies*, vol. 31, nº 4, julio, pp. 475-480.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E.** (1992): "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 57-69.
- STIGLER, G. J.** (1968): "The Organization of Industry", The University of Chicago Press, Chicago.
- STOEBERL, P. A.; PARKER, G. E.; JOO, S. J.** (1998): "Relationship between Organizational Change and Failure in the Wine Industry: an Event History Analysis", *Journal of Management Studies*, nº 35-4, julio, pp. 537-555.
- STRATEGOR** (1995): "Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa", Biblio Empresa, Barcelona.
- STUCKEY, J.; WHITE, D.** (1994): "Integración Vertical: Oportunidades y Desventajas", *Harvard Deusto Business Review*, nº 59, primer trimestre, pp.14-28.
- SUÁREZ, C.** (1995): "La Diferenciación de Producto: Una Aproximación Empírica a la Industria Española", *Economía Industrial*, nº 304, pp. 119-126.
- SUÁREZ, I.** (1999): "Análisis del Crecimiento de la Empresa desde la Dirección Estratégica", *Papeles de Economía Española*, nº 78-79, pp. 78-100.
- SZEWczyk, S. H.; TSETSEKOS, G. P.** (1996): "The Valuation of Corporate R&D Expenditures: Evidence from Investment Opportunities and Free Cash Flow", *Financial Management*, vol. 25, nº 1, pp. 105-110.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.** (1990): "Firm Capabilities, Resources and Concept of Strategy", *Working Paper EAP-38*, Universidad de California, pp.28.
- THOMSEN, S.; PEDERSEN, T.** (2000): "Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 689-705.
- TÍO, C.** (1993): "La Agricultura Riojana ante el Año 2.000", Consejería de Agricultura y Alimentación, Gobierno de La Rioja, Logroño.
- TIROLE, J.** (1990): "La Teoría de la Organización Industrial", Ariel, Barcelona.
- URRA, J. A.** (1998): "Una Evidencia Empírica de los Factores Subyacentes en la Cooperación Empresarial", *Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa*, vol. 7, nº 1, pp. 77-94.
- VARIAN, H. R.** (1988): "Microeconomía Intermedia: Un Enfoque Moderno", Antoni Bosch, Barcelona.

- VENTURA, J.** (1994): "Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico", Civitas, Madrid.
- VENTURA, J.** (1996): "Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar", Universidad de Oviedo- Servicio de Publicaciones, Oviedo.
- VICKERS, J.; WATERSON, M.** (1991): "Vertical Relationships: An Introduction", *The Journal of Industrial Economics*, septiembre, pp. 445-450.
- VILLASALERO, M.** (1996): "La Teoría de la Empresa: Una Aproximación a las Contribuciones derivadas del Programa de Investigación Neoinstitucionalista", *Documentos de Trabajo de la Facultad de CC EE y EE de Albacete*, Universidad Castilla-La Mancha, pp. 1-62.
- VIÑALS, J.** (1993): "La Competitividad, sus Determinantes y el Papel de la Política Macroeconómica", *Papeles de Economía Española*, nº56, pp. 278-294.
- VIVES, X.** (1986): "Competencia Estratégica en la Teoría de la Organización Industrial", *Revista Española de Economía*, 2ª época, vol. 3, nº1, pp. 112-149.
- VIVES, X.** (1987): "Concentración Empresarial y Competitividad ante 1992", *Economía Industrial*, nº 257, septiembre-octubre, pp. 25-44.
- VIVES, X.** (1990): "Conceptos y Evidencia Preliminar", en X. Vives y J. Gual (eds.): *Concentración Empresarial y Competitividad: España en la CEE*, Ariel Economía/FEDEA, Barcelona, pp. 23-52.
- WERNERFELT, B.; MONTGOMERY, C. A.** (1988): "Tobin's  $q$  and the Importance of Focus in Firm Performance", *The American Economic Review*, vol. 78, pp. 246-250.
- WHITE, J. B.; MILES, M. P.** (1996): "The Financial Implications of Advertising as an Investment", *Journal of Advertising Research*, vol. 36, nº 4, pp. 43-52.
- WILLIAMSON, O. E.** (1979): "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, octubre, pp. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E.** (1986): "Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control", Harvester Wheatsheaf, Nueva York.
- WILLIAMSON, O. E.** (1989): "Las Instituciones Económicas del Capitalismo", Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- WILLIAMSON, O. E.** (1991): "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 75-94.
- WINTER, S. G.** (1993): "On Coase, Competence, and the Corporation", en O. E. Williamson y S. G. Winter (eds.): *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, Nueva York, pp. 179-195.
- WOOLRIDGE, J. R.; SNOW, CH. C.** (1990): "Stock Market Reaction to Strategic Investment Decisions", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 353-363.
- YEO, P.; ROTH, K.** (1999): "An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U. S. Pharmaceutical Industry: Impact of firm Resources and Capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 637-653.

**YRAVEDRA, G.** (1994): "Evolución y Situación del Vino en el Mundo", *El Campo*, nº 130, pp.185-196.

**ANEXO**

DENOMINACIÓN DE LA SOCIEDAD .....

FORMA JURÍDICA ..... AÑO DE FUNDACIÓN .....

**ESTRUCTURA SOCIETARIA:**

Indicar la cuota de participación actual en el capital social de los **cinco propietarios principales**, y señalar su tipología rodeando con un círculo el número que corresponda a su categoría:

PROPIETARIOS PRINCIPALES	CUOTA DE PARTICIPACIÓN								TIPO DE PROPIETARIO	
	% CAPITAL	TIPO DE PROPIETARIO								
1º	%	1	2	3	4	5	6	7	8	1 Individual
2º	%	1	2	3	4	5	6	7	8	2 Miembro de grupo accionista familiar
3º	%	1	2	3	4	5	6	7	8	3 Empleado de la empresa
4º	%	1	2	3	4	5	6	7	8	4 Sociedad constituida por un grupo familiar
5º	%	1	2	3	4	5	6	7	8	5 Bancos e instituciones financieras
										6 Otras sociedades nacionales
										7 Otras sociedades extranjeras
										8 Bolsa

Su empresa pertenece o constituye un grupo empresarial:

SI	NO
----	----

En caso afirmativo, indique la **distribución de negocio del grupo** por su volumen de ventas:

D. O. C. RIOJA	%
OTRAS ACTIVIDADES EN VINOS TRANQUILOS	%
OTRAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR DE BEBIDAS	%
OTRAS ACTIVIDADES EN ALIMENTACIÓN	%
OTRAS ACTIVIDADES	%
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

Indicar otras empresas del grupo adscritas a la DOC Rioja: .....  
.....

**EN ADELANTE, LAS CUESTIONES PLANTEADAS SE REFIEREN ÚNICAMENTE A LA ACTIVIDAD DESARROLLADA POR LA SOCIEDAD ARRIBA INDICADA EN EL ÁMBITO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA.**

**Indicar las respuestas en los cuadros sombreados**

## PERSONAL

- 1- Indicar la plantilla media anual de la empresa, independientemente del tipo de contratación utilizado, medida por el número equivalente de empleados a tiempo completo, y su distribución según su titulación académica:

	TITULADOS SUPERIORES	TITULADOS MEDIOS	SIN TITULACIÓN	TOTAL EMPLEADOS
Nº DE EMPLEADOS				

( 2 contrataciones de seis meses equivalen a 1 empleado; 2 empleados a media jornada computan como 1; etc...)

- 2- Número total de empleados que por cualquier causa, salvo jubilación u otro motivo de fuerza mayor, han abandonado la empresa en los últimos 3 años, siendo sustituidos por otros en su puesto de trabajo:

Nº

## PRODUCCIÓN

- 3- Indicar en el siguiente cuadro en **tantos por ciento en volumen** el grado de utilización de las diferentes opciones de abastecimiento de vino calculado sobre los valores medios de los últimos tres años:

ELABORACIÓN PROPIA CON UVAS PROPIAS	%
ELABORACIÓN PROPIA CON UVAS AJENAS, CON CONTRATO	%
ELABORACIÓN PROPIA CON UVAS AJENAS, SIN CONTRATO	%
COMPRA DE VINO, CON CONTRATO	%
COMPRA DE VINO, SIN CONTRATO	%
<b>TOTAL VINO DISPONIBLE</b>	<b>100 %</b>

(Independientemente de la fórmula contractual utilizada y de su plasmación o no por escrito, el concepto de contrato se refiere en este caso a todo acuerdo por el que comprador y vendedor se comprometen a regular sus compraventas futuras a medio o largo plazo, en alguno o varios aspectos del intercambio tales como cantidad a adquirir, precios, calidades, compromisos de exclusividad, etc...)

- 4- Indicar el volumen total medio anual de **elaboración propia**:

litros

- 5- Indicar la **capacidad total de almacenamiento** de la bodega:

litros

- 6- Indicar el gasto total medio anual estimado, considerando los tres últimos años, de las actividades relacionadas con el control de calidad, así como con la investigación para la mejora de los métodos de producción y los productos:

miles de pts.

(Incluir gastos de personal y de funcionamiento tales como: enólogo y personal técnico de producción, laboratorio, programas de investigación, control de calidad con o sin homologación, contratación de servicios para el control de los procesos y de los productos, etc... No incluir inversiones en maquinaria o instalaciones productivas)

## COMERCIALIZACIÓN

7- Indicar el volumen de **ventas de vino embotellado**, en volumen y en valor en los años 1993 y 1997:

1993	<b>litros</b>	<b>miles de pts.</b>
1997	<b>litros</b>	<b>miles de pts.</b>

8- Indicar el **porcentaje** medio estimado de **ventas** realizado en hostelería y en alimentación:

HOSTELERÍA (restaurantes, bares, hoteles, discotecas)	%
ALIMENTACIÓN (todo establecimiento de venta al detalle de productos de alimentación)	%
TOTAL	100 %

9- Expresar en **tantos por ciento en volumen** el grado de utilización de las diferentes alternativas de venta de los productos:

VENTA DE VINO EMBOTELLADO A DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS, SIN CONTRATO	%
“ A DISTRIBUIDORES Y MAYORISTAS, CON CONTRATO	%
“ A DETALLISTAS, SIN CONTRATO	%
“ A DETALLISTAS, CON CONTRATO	%
“ DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR	%
VENTA DE VINO A GRANEL CON CONTRATO	%
“ SIN CONTRATO	%
TOTAL VENTAS	100 %

(Al igual que en el caso anterior, el concepto de contrato significa compromiso a medio o largo plazo)

10- Indicar en el cuadro que figura a continuación, la distribución porcentual media de las **ventas en volumen y en valor de vinos embotellados** por tipo de productos, así como el **número de referencias de productos** que puedan distinguirse por cualquiera de los siguientes aspectos: marca, variedad de uva empleada, color del vino, método de elaboración, o tipo de envase utilizado. Indicar igualmente el **número total de marcas** utilizadas.

TIPOS DE PRODUCTO	VENTAS EN VOLUMEN	VENTAS EN VALOR
JÓVENES	%	%
CRianza	%	%
RESERVA	%	%
GRAN RESERVA	%	%
TOTAL	100 %	100 %

NÚMERO TOTAL DE REFERENCIAS DE PRODUCTO

NÚMERO TOTAL DE MARCAS UTILIZADAS

11- Indicar la **distribución de las ventas** por volumen de vino embotellado según el ámbito geográfico del mercado de destino:

TIPO DE MERCADO	MEDIA 3 ÚLTIMOS AÑOS	
NACIONAL	%	
1º PAÍS DE EXPORTACIÓN	%	
2º PAÍS “	%	
3º PAÍS “	%	
OTROS PAÍSES	%	Nº OTROS PAÍSES .....
TOTAL	100 %	Nº TOTAL DE CONTINENTES .....

12- Del volumen total de ventas de embotellado, indicar el tanto por ciento que corresponde a **ventas de nuevos productos** que han sido introducidos por la empresa en los tres últimos años (no considerar como nuevos productos aquellos que supongan simplemente un cambio de añada):

%
---

13- Indicar el número de **empleados** de los distintos niveles y con cualquier tipo de vinculación laboral o profesional, que prestan sus servicios en el **departamento comercial** de la empresa:

<b>personas a tiempo completo</b>
(Indicar el equivalente a personas a tiempo completo)

14- Desglosar el **gasto comercial anual**, medio de los tres últimos años, en los siguientes conceptos:

PUBLICIDAD, PROMOCIONES Y RELACIONES PÚBLICAS	miles pts.
INFORMACIÓN COMERCIAL (investigación de mercados, estudios de consumo, competencia,...)	miles pts.
OTROS GASTOS COMERCIALES (incluyendo gasto de personal)	miles pts.
TOTAL GASTO COMERCIAL Y DE MARKETING	miles pts.

15- Indicar el precio neto en bodega, con descuentos, y sin IVA del **vino de crianza** de su marca más característica:

MARCA:
--------

PRECIO EN BODEGA :	Pts./ bot. 75 cl.
--------------------	-------------------

## DATOS CONTABLES Y FINANCIEROS

16- Indicar en miles de pesetas las cantidades correspondientes a los siguientes conceptos en los ejercicios 1996 y 1997:

	1996	1997
<b>BALANCE</b>		
ACTIVO TOTAL NETO		
FONDOS PROPIOS		
RESERVAS Y RESULTADOS ACUMULADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		
INGRESOS POR VENTAS		
TOTAL CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN Y OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN		
BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS		

FIN DE LA ENCUESTA

Si desea recibir las conclusiones generales de este trabajo, indique su nombre, cargo que ocupa en la empresa y dirección:

NOMBRE: .....

CARGO: .....

DIRECCIÓN :

Entidad .....

Calle .....

Código postal y localidad .....