

## Rioja versus Ribera del Duero. Recursos y estrategias

Juan Ramón Ferrer

Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Alimentaria y de Biosistemas. Departamento de Economía Agraria, Estadística y Gestión de Empresas. Campus Ciudad Universitaria, Avenida Puerta de Hierro, 2-4. 28040 Madrid, España

### Resumen

Rioja y Ribera del Duero, son dos de las denominaciones de origen de vino más importantes de España, considerando el valor en euros de su producción anual, así como el prestigio de sus bodegas y vinos. Las bodegas de ambas denominaciones de origen compiten en el mercado globalizado aprovechando sus recursos y capacidades distintivas y desarrollando estrategias que les permiten diferenciarse y ganarse un lugar en el mercado. No obstante, lo que continúa sin conocerse es cuáles son estos recursos y capacidades diferenciadoras y cuáles son las estrategias que caracterizan a cada uno de estos modelos exitosos de competencia. El presente artículo afronta el análisis desde un punto de vista novedoso: desde el estudio de sus recursos y capacidades, y su interacción con la estrategia. En los recursos y capacidades nos centramos en la innovación y en la estrategia en el modelo de Robinson y Pearce. Mediante el análisis de 69 bodegas de estas dos denominaciones de origen los resultados muestran como la situación competitiva y los recursos influyen sobre la estrategia que desarrollan las bodegas, se constata como las bodegas combinan recursos y estrategias, y como equilibran su posición competitiva desarrollando estratégicamente aquellos recursos en los que son menos competitivos.

**Palabras clave:** Entorno competitivo, innovación, sector del vino, ventaja competitiva.

### Rioja vs. Ribera del Duero Resources and strategies

#### Abstract

Rioja and Ribera del Duero are two of the most important wine PDOs in Spain considering the value in euros of their annual production, as well as the prestige of their wineries and wines. The wineries of both PDOs compete in the globalized market, taking advantage of their distinctive resources and capacities, and developing strategies that allow them to differentiate themselves and earn a place in the market. However, what remains unknown are what are these differentiating resources and capabilities, and what are the strategies that characterize each of these successful competition models. This article addresses the analysis from a novel point of view, from the study of its resources and capabilities and its interaction with the strategy. With respect to resources and capabilities we focus on innovation, and on strategy in the Robinson and Pearce model. Through the analysis of 69 wineries of these two PDOs, the results show how the competitive situation and resources influence the strategy developed by the wineries. It is verified how the wineries combine resources and strategies, and how they balance their competitive position by strategically developing those resources in those that are less competitive.

**Keywords:** Competitive environment, innovation, wine sector, competitive advantage.

---

\* Autor para correspondencia: [juanramon.ferrer@upm.es](mailto:juanramon.ferrer@upm.es)

Cita del artículo: Ferrer JR (2022). Rioja versus Ribera del Duero. Recursos y estrategias. ITEA-Información Técnica Económica Agraria 118(2): 296-317. <https://doi.org/10.12706/itea.2021.024>

## Introducción

De las diferentes Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) de vino en España, Rioja y Ribera de Duero son las que mayor valor generan (MAPA, 2020), disponiendo cada una de ellas de una evolución y de unas señas de identidad diferenciadas. Las bodegas de ambas DOP compiten en el mercado nacional y global, aprovechando sus recursos y capacidades distintivas y desarrollando las estrategias más adecuadas que les permitan alcanzar la ventaja competitiva.

Sin embargo, el análisis de cuáles son los recursos diferenciados de ambas DOP y qué estrategias empresariales utilizan es un elemento que no ha sido estudiado y que es el objeto de este artículo. En concreto, este estudio plantea dos objetivos: en primer lugar, conocer si las estrategias genéricas de costes y de servicio, que puedan seguir las bodegas de Rioja y Ribera del Duero, están relacionadas con el mejor desempeño financiero, en segundo lugar, determinar si las bodegas de Rioja y Ribera del Duero, que tienen una mejor dotación de recursos de innovación alcanzan un mejor desempeño financiero. Para ello se ha llevado a cabo un estudio con 69 bodegas de ambas DOP, analizando el recurso innovación, el entorno competitivo, las estrategias, y la relación de estas últimas con el resultado empresarial, con la ventaja competitiva (Simon-Elorz *et al.*, 2015).

El estudio de cómo la empresa obtiene su ventaja competitiva tiene básicamente dos escuelas de pensamiento: la primera enfatiza las características del sector en la que se ubica la empresa y sostiene que ésta debe seleccionar su lugar (su posición) en el mercado, y que del acierto en su elección redundará su ventaja competitiva y rentabilidad (Porter, 1985). La segunda escuela de pensamiento se centra en el análisis individual de cada entidad, focalizándose en los recursos y capacidades de la empresa (Barney, 1991).

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) (Barney, 1991) basa la ventaja competitiva en los activos disponibles para la empresa y el uso que hace de los mismos. Para ello, la empresa debe lograr una disposición o uso exclusivo en el tiempo de uno o más de estos recursos y sus competidores no deben ser capaces de imitarlos.

Diferentes estudios han analizado parcialmente los recursos y las capacidades como factores explicativos del éxito empresarial en la industria del vino. Desde el punto de vista de RBV (entre otros, Chong, 2014; Galati *et al.*, 2014; Duarte y Bressan, 2016; Clavel *et al.*, 2017) y desde el punto de vista de la estrategia (entre otros, Bardají *et al.*, 2014; Simon-Elorz *et al.*, 2015).

Sin embargo, no es habitual que los estudios utilicen la visión sinérgica, que aúna recursos y capacidades con estrategia como factores explicativos del desempeño empresarial. Entre las excepciones, desde el trabajo inicial de Spanos y Lioukas (2001), varios estudios analizan el desempeño empresarial combinando el RBV y los enfoques estratégicos en diferentes sectores (por ejemplo, Ruiz Ortega, 2010; Chuang y Lin, 2017).

Los elementos innovadores de este artículo se encuentran en la interacción entre recursos y estrategias, y como unos y otros se compensan en la empresa, en la búsqueda de la ventaja competitiva. Para ello se utiliza el modelo estratégico de Robinson y Pearce, enfocado en el sector vitivinícola español y se distingue entre Rioja DOP y Ribera del Duero DOP. Entre los diferentes recursos y capacidades, se ha elegido la innovación, por su gran importancia en el desempeño empresarial (OECD, 2015; Nuebling *et al.*, 2016). El estudio de las relaciones entre variables se realizará mediante regresión bayesiana y sus diferencias mediante la prueba U de Mann Whitney.

### Estudio del caso

España es el primer país del mundo en superficie de viña y el tercer productor de vino (OIV, 2020). Durante muchos años, y todavía ahora, gran parte del vino que se elaboraba en España ha sido vendido a granel a bajos precios con diferentes destinos, alrededor del 33 % de su volumen en 2019 (OEMV, 2020). El desarrollo de las DOP ha intentado valorizar el vino producido mediante la asignación de enseñas de calidad y de origen geográfico. Las primeras denominaciones de origen en España, Rioja y Jerez, se oficializan en 1933 con el Estatuto del Vino, aunque algunas tienen estructuras anteriores, por ejemplo Rioja desde 1925 (Fernández y Pinilla, 2014). El desarrollo de las DOP, ha permitido disminuir los costes de transacción del producto, el aumento de la calidad y el incremento del precio medio del vino tanto en el mercado interior como en el exterior, en este último caso en un posicionamiento de bajo precio con respecto a otros países productores (Fernández y Pinilla, 2014).

En España en la actualidad hay tres DOP que ocupan los primeros puestos en cuanto valor generado, según datos de la Campaña 18/19, siendo por este orden: Rioja, 988 millones de euros; Cava, 733 millones de euros, y Ribera del Duero, 288 millones de euros (MAPA,

2020). Cava es una denominación con un carácter amplio desde el punto de vista de origen geográfico, desarrollándose en distintas denominaciones de origen de vino y orientado a un producto muy específico, el vino espumoso.

Con el objeto de estudiar cuáles son las diferencias entre las dos DOP españolas más importantes, definidas dentro de un ámbito geográfico, se van a analizar las principales magnitudes de las DOP Rioja y Ribera del Duero. Para ello se utiliza la información del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, serie de datos de 2001 a 2019 (MAPA, 2020). En la tabla 1.1 puede observarse el valor interior y exterior de ambas DOP y su comparación con el total nacional. Es de destacar, que ambas DOP suponen alrededor del 30 % del valor total nacional, el mayor peso de Rioja, que triplica los valores totales de Ribera del Duero, y como Rioja tiene un mayor desempeño en el mercado exterior mientras que Ribera del Duero lo hace en el mercado interior. La aportación a la exportación española de vino es muy diferente en ambas DOP. La DOP Rioja representaba el 16,4 % del vino exportado embotellado en la campaña 2000-01, porcentaje que sube hasta el 20,8 % en la campaña 2018-19. Mientras que Ribera del Duero suponía el 0,3 % en la campaña 2000-01 y el 1,6 % en la campaña 2018-19 (MAPA, 2020).

Tabla 1.1. Valor económico del mercado interior y exterior de Rioja, Ribera del Duero y el conjunto de las DOP de España en la campaña 2018-19, en millones de euros y porcentaje sobre el total.

*Table 1.1. Economic value of the internal and external market of Rioja, Ribera del Duero and all the PDOs of Spain in the 2018-19 season, in millions of euros and percentage of the total.*

	Mercado interior		Mercado exterior		Mercado total	
	(10 <sup>6</sup> €)	(%)	(10 <sup>6</sup> €)	(%)	(10 <sup>6</sup> €)	(%)
Rioja	529	22,1	459	28,7	988	24,8
Ribera del Duero	207	8,7	81	5,1	288	7,2
España DOP	2.389	100	1.597	100	3.986	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos MAPA (2020).

Según los datos del MAPA (2020), en la campaña 2000-01, Ribera del Duero tenía una superficie de 15.251 ha, por 57.626 ha de la Rioja, y el conjunto de España disponía de 673.626 ha asignadas a las diferentes denominaciones de origen. En la campaña 2018-19 se registraron 23.314 ha en Ribera, 66.239 ha en Rioja y 648.631 ha en el conjunto de las denominaciones de origen de España. Los datos de la evolución de ambas DOP y el total nacional se presentan en la tabla 1.2., cabe destacar el crecimiento de la superficie de Ribera del Duero con un 52,9 %, mientras que Rioja lo hacía en un 14,9 % y el conjunto de las denominaciones de origen de España decrecía un 3,7 %.

Por otra parte, ese mayor impulso de Ribera del Duero en este periodo se constata en el mayor crecimiento de viticultores (aumento del 6,8 % en Ribera del Duero *versus* la disminución del 22,7 % en Rioja) y en un mayor aumento del número de bodegas (146,9 % en Ribera del Duero contra una disminución del 75,3 % en Rioja). Únicamente en lo que respecta a volumen de vino calificado se ha observado una pauta de comportamiento distinto, como se refleja con más detalle en la figura 1. En Rioja, el volumen de vino calificado en este periodo aumenta de forma global, pero de una manera más ostensible en los últimos tres años alcanzando su máximo en la campaña 18-19. Mientras que, en

Tabla 1.2. Incremento porcentual de las principales magnitudes de Rioja, Ribera del Duero y el conjunto de las DOP de España en el periodo 2000-01 a 2018-19.

*Table 1.2. Percentage increase in the main figures for Rioja, Ribera del Duero and the whole of Spain's PDOs in the period 2000-01 to 2018-19.*

	Rioja (%)	Ribera del Duero (%)	España DOP (%)
Superficie (ha)	14,9	52,9	-3,7
Viticultores	-22,7	6,8	-28,3
Bodegas	-75,3	146,9	-29,2
Vino calificado (hl)	10,8	-16,9	-1,9
Volumen de vino vendido interiormente (hl)	20,5	182,5	7,2
Volumen de vino vendido en la exportación (hl)	90,6	732,4	25,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos MAPA (2020), serie 2000-01 a 2008-19.

Ribera del Duero se puede destacar como en los últimos tres años se produce un acusado descenso, desde un máximo alcanzado en la campaña 16-17.

Así, parece constatarse como ha habido una diferente política de gestión del volumen de vino calificado. Ribera del Duero DOP presenta una contención del volumen calificado, a pesar de haber aumentado todos los recursos utilizados para ello, ver tabla 1.2., más

recursos para la misma producción. Sin embargo, Rioja incrementa el volumen de vino calificado, aunque la cuantía de sus recursos no haya aumentado. En el periodo de 2000-01 a 2018-19, y derivado del tratamiento de los datos publicados por el MAPA (2020), se calcula que el volumen medio de vino calificado ha sido de 43,37 hl/ha en Rioja, por 26,51 hl/ha en Ribera del Duero, cuando la media nacional se situaba en 18,45 hl/ha.

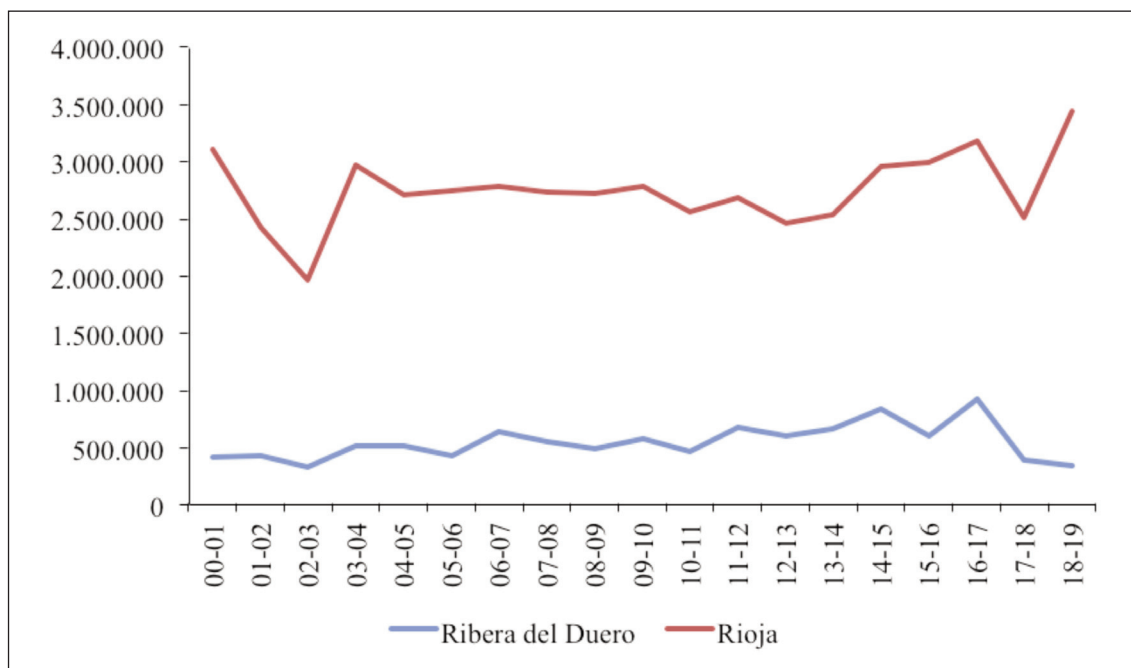


Figura 1. Evolución del volumen vino calificado (hl) en Rioja y Ribera del Duero 2000-01 a 2018-19.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos MAPA (2020), serie 2000-01 a 2008-19.

Figure 1. Evolution of qualified wine volume (hl) in Rioja and Ribera del Duero 2000-01 to 2018-19.

Los precios de exportación de los vinos en este periodo también han tenido una diferente evolución. La figura 2 muestra los precios de los diferentes vinos de las distintas DOP obtenidos en la exportación. Se ha utilizado la referencia del mercado de exportación al disponer de una serie completa de datos, 2007-08 a 2018-19, circunstancia que no ha sido posible obtener para el mercado interior. Puede observarse como en el periodo estudiado los precios de exportación Ribera de Duero son destacadamente más altos que en Rioja y la media nacional.

Otro elemento que merece la pena evaluar es la evolución del valor total de la producción en ese tiempo y las ratios del valor generado por unidad de recurso utilizado. La serie disponible en el MAPA es corta y solo se

disponen de los tres últimos años, 2016-17, 2017-18 y 2018-19, al tratarse de una serie corta resulta arriesgado establecer conclusiones definitivas que pueden estar sesgadas por una buena o mala campaña. En la tabla 2, en la evolución del valor de las DOP, destaca el descenso en ambas DOP, siendo especialmente patente en Ribera del Duero en el último año.

El resto del trabajo se organiza como sigue: el marco teórico e hipótesis se presentan en la sección Material y métodos, junto con la descripción de la muestra, las variables analizadas y la metodología utilizada. En la siguiente sección se muestran los resultados, posteriormente se realiza la discusión, y en la última se presentan las conclusiones.

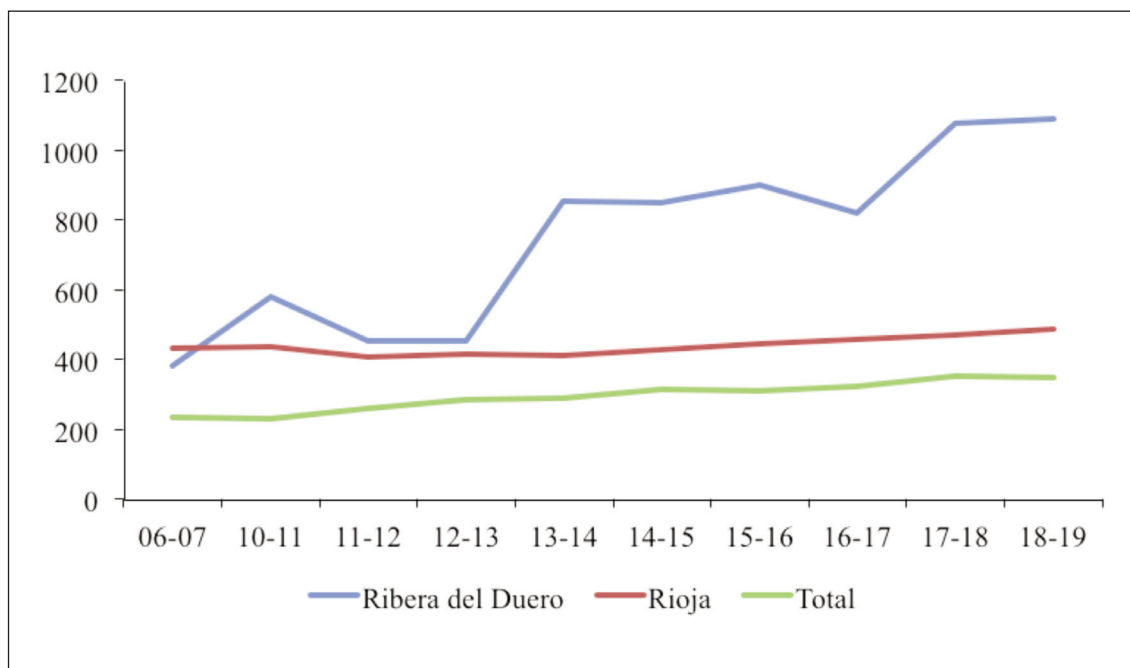


Figura 2. Evolución de los precios de exportación del vino DOP, Rioja Ribera del Duero y la media de las DOP de España. 2006-07 a 2018-19. Euros/hl.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos MAPA (2020), serie 2000-01 a 2008-19.

Figure 2. Evolution of the export prices of PDO wine, Rioja Ribera del Duero and the average of Spanish PDOs. 2006-07 to 2018-19. Euros/hl.

Tabla 2. Valor de la producción en euros en Rioja, Ribera del Duero y el conjunto de las DOP de España en el periodo 2016-17 a 2018-19.

Table 2. Value of production in euros in Rioja, Ribera del Duero and all the PDOs of Spain in the period 2016-17 to 2018-19.

DOP	Campaña 16-17	Campaña 17-18	Campaña 18-19	Media del periodo 16-17 a 18-19
Ribera del Duero	403.883.122	381.220.374	287.919.443	357.674.313
Rioja	1.014.242.083	997.803.030	988.153.761	1.000.066.291
España	4.184.263.725	4.301.964.479	3.985.946.504	4.157.391.569

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos MAPA (2020), serie 2000-01 a 2008-19.

## Material y métodos

### *Marco teórico e hipótesis*

Los dos principales enfoques teóricos que explican cómo las empresas logran un mejor resultado que sus competidores, la ventaja competitiva, son los recursos y capacidades (Barney, 1991) y la estrategia de la ventaja competitiva (Porter, 1985).

### *Recursos y capacidades (RBV)*

Esta teoría centra en la disposición de ciertos recursos y las capacidades, la clave para lograr una ventaja competitiva (Barney, 1991). Los recursos son todos factores disponibles que controla la empresa y que se convierten en productos o servicios finales mediante el uso de una amplia gama de otros activos y mecanismos disponibles para la empresa. Las capacidades se desarrollan con el tiempo, basadas en interacciones complejas entre los recursos disponibles (Amit y Schoemaker, 1993). Los recursos y capacidades de que dispone la empresa no son en sí mismos un elemento estratégico y fundamental que asegure el logro de una ventaja competitiva. Para su obtención se deben cumplir tres condiciones: establecer la ventaja competitiva, mantener la ventaja competitiva y apropiarse de los beneficios que de ella se deriven. Para satisfacer estas tres condiciones, los recursos deben ser escasos y relevantes, y deben ser duraderos, intransferibles y no replicables (Grant, 2010).

### *Estrategia*

Para la empresa, una estrategia es un plan que determina los objetivos (Brenes *et al.*, 2014), integra políticas y las secuencias de acción más relevantes (Mintzberg *et al.*, 2009) y contempla qué mercados abastecer y con qué productos. A pesar de ser criticado, el modelo de Porter (1985) sigue siendo el modelo de referencia para analizar la estrategia empresarial (Brenes *et al.*, 2014; Islami *et al.*,

2020). Porter (1985) sostiene que, para obtener una ventaja competitiva, la empresa debe elegir entre dos opciones estratégicas, liderazgo en costes o liderazgo en diferenciación. El liderazgo en costes se centra en la producción de bienes de bajo coste para satisfacer a los clientes sensibles al precio (Soltanizadeh *et al.*, 2016). La diferenciación se centra en ofrecer productos y servicios diferentes y únicos en la industria, pero a una amplia gama de clientes relativamente insensibles al precio (Soltanizadeh *et al.*, 2016). Las dos estrategias pueden llevar a la ventaja competitiva y la literatura señala situaciones de éxito en ambas tipologías. La estrategia de diferenciación se ha referenciado como la estrategia estrella, en el contexto de la industria alimentaria en Italia, Curzi y Olper (2012) sostienen que las estrategias de diferenciación influyen en la capacidad de las empresas para desarrollar su actividad externa. Además, con base en la actividad empresarial en Colombia, Kugler y Verhoogen (2008) revelan que para llevar a cabo buenas prácticas en calidad se necesitan empleados altamente cualificados, estableciendo una relación positiva entre la inversión en insumos y la calidad y precio de los productos. Sin embargo, la realidad muestra muchos ejemplos de empresas que aumentan su presencia en el mercado internacional a través de las estrategias de costes (Bardají *et al.*, 2014; Simon-Elorz *et al.*, 2015).

Aunque el modelo de Porter tenga un papel preponderante en la definición de las estrategias a través de las dos clásicas de diferenciación y costes, existen diferentes modelos que amplían esa visión e introducen más tipos de estrategias genéricas, entre ellos se encuentra el modelo de Robinson y Pearce (1988), que define cuatro estrategias genéricas, eficiencia, servicio, innovación y marketing. El modelo asigna eficiencia a costes, servicio a diferenciación, dejando fuera del modelo de Porter, innovación y marketing (Dess y Davis, 1984).

Hipótesis 1: Las bodegas de Rioja o Ribera del Duero que sigan una estrategia de eficiencia (costes) o de diferenciación (servicio) alcanzarán un mejor desempeño financiero.

#### *Recursos de innovación*

Según la OCDE (2015), la innovación permite la creación de nuevas empresas, nuevos puestos de trabajo y aumenta la productividad, siendo la clave del crecimiento, además de ayudar a la humanidad a resolver sus grandes desafíos, como la escasez de recursos y el cambio climático. Por tanto, la innovación produce una situación de monopolio temporal que permite una ventaja en el desempeño (Utterback y Suárez, 1993). Además, la innovación se puede clasificar, según su alcance, en incremental, en función del conocimiento existente; o radical, basado en diferentes conocimientos tecnológicos (Green *et al.*, 1995). Además, la OECD (2015) realiza una clasificación según el objetivo de innovación: 1) innovación de productos, 2) innovación de procesos, 3) innovación de marketing y 4) innovación organizacional.

Existen varios estudios en el sector vitivinícola que defienden la importancia de la innovación y su relación con un mejor desempeño. Por ejemplo, Cusmano *et al.* (2010), Dressler (2013), Nuebling *et al.* (2016), centrados en la innovación de productos, enfocándose en la innovación de cultivos, estandarización y embalaje de productos. Otros estudios se centran en la innovación de procesos, que implica la elaboración de vinos y la modernización tecnológica (Cusmano *et al.*, 2010; Dressler, 2013). Un tercer grupo de estudios se focaliza en el desarrollo de técnicas de innovación de marketing (Di Vita *et al.*, 2013; Dressler, 2013). Y finalmente, existen otros estudios que prestan atención a la innovación organizacional, enfocándose en la innovación estratégica y la estrategia empresarial (Cusmano *et al.*, 2010; Pradana *et al.*, 2020). Todos estos estudios encuentran una relación positiva entre los di-

ferentes tipos de innovación y desempeño. También, en un estudio comparativo, Wood y Kaplan (2005) examinan cómo la innovación mejora el desempeño de los diferentes tipos de empresas en la industria vinícola de Sudáfrica.

Hipótesis 2: Las bodegas de Rioja o Ribera del Duero que dispongan de una mejor dotación de recursos de innovación alcanzarán un mejor desempeño financiero.

#### **Muestra**

La muestra de empresas que operan en el sector vitivinícola en las DOP de Rioja y Ribera del Duero ha sido obtenida a través de una base de datos que ha sido alimentada con dos fuentes de información. La primera fuente es la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI, 2017), tomando aquellas empresas que se encuentren registradas y activas en el año 2015, bajo el epígrafe 11.02 de la CNAE de la (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) correspondiente a "Empresas Vitícolas". La segunda son los registros públicos de las empresas vitivinícolas que existen en las diferentes DOP. El número de entidades independientes que resultaron de esta aproximación fue de 480 en Rioja y 250 en Ribera del Duero. Siguiendo estudios previos (Spanos y Lioukas, 2001) se borraron los datos perdidos, en este caso eliminando aquellas empresas que no contaban con número de teléfono o dirección de correo electrónico válidos (Spanos y Lioukas, 2001). También fueron eliminadas aquellas empresas sin una estructura firme, o que eran una filial de otra empresa.

Como resultado de este proceso, el número total de empresas independientes se redujo a 312 en Rioja y 182 en Ribera del Duero. La encuesta se envió por correo electrónico a los gerentes, directores de marketing o de producción con posterior recordatorio telefónico un mes después. Al final del proceso, en mayo de 2016, se recibieron un total de



69 respuestas válidas, 41 en Rioja y 28 en Ribera del Duero, lo que representa un 14 % del total de la muestra, que se ha considerado un porcentaje válido para sectores industriales, según Baruch y Holtom (2008). El error muestral se ha determinado a través del error estándar de la media<sup>1</sup>, calculando el error cometido para el caso de poblaciones finitas, resultando un nivel de confianza del 90 % y un error muestral inferior al 10 %. En

la tabla 3.1 puede verse el resumen de estadísticas de la muestra. La tabla 3.2 analiza la importancia de las bodegas participantes en función de su volumen elaborado y el total de la DOP, tanto para Rioja como para Ribera del Duero. En la misma se ha calculado la ratio porcentual entre vino elaborado y número de bodegas, el resultado, similar entre ambas (1,44 vs. 1,37) permite descartar la existencia de sesgo entre ambas muestras.

Tabla 3.1. Características de la muestra. Resumen de estadísticas.

Table 3.1. Sample Characteristics. Summary Statistics.

Variable	Obs	Media	Desviación Estándar	Min	Max
Rioja	41				
Edad (años operando)	40	46,43	37,87	11	160
Número de empleados fijos	39	10,85	29,91	1	191
Vino elaborado en hectolitros	35	10.865	21.830	0	120.000
Volumen del activo en miles de euros	34	4.626,47	8.386,80	200	50.000
Facturación en miles de euros	36	2.542,36	5.073,41	25	30.000
Ribera del Duero	28				
Edad (años operando)	27	25,00	23,95	3	112
Número de empleados fijos	26	9,38	15,52	1	80
Vino elaborado en hectolitros	25	10.236	24.350	0	23.855
Volumen del activo en miles de euros	25	3.696,00	6.390,65	200	30.000
Facturación en miles de euros	26	2.646,15	4.037,00	25	15.000

Fuente: Elaboración propia.

1.  $n = (Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$ ; donde  $n$  = tamaño muestral,  $N$  = población,  $Z$  = nivel de confianza (1,65 para el 90%),  $e$  = error muestral,  $p = q$  = probabilidad pertenencia al grupo.

Tabla 3.2. Características de la muestra. Bodegas que participan en la muestra y volumen elaborado sobre el total en Rioja y Ribera del Duero.

Table 3.2. Sample Characteristics. Production of the wineries in the sample and percentage over the total production in Rioja and Ribera del Duero.

Variable	Muestra	DOP 2015	% muestra /DOP	Ratio
<b>Rioja</b>				
Vino elaborado, en hectolitros	380.260	2.946.913	12,90	
Bodegas	28	312	8,97	
Ratio % muestras/DOP entre vino elaborado y bodegas				1,44
<b>Ribera del Duero</b>				
Vino elaborado, en hectolitros	255.912	827.615	30,92	
Bodegas	41	182	22,5	
Ratio % muestras/DOP entre vino elaborado y bodegas				1,37

Fuente: elaboración propia, MAPA (2020) y datos muestra.

### Variables

La encuesta se configuró después de una extensa revisión de la literatura. Además, para justificar su aplicación al sector vitivinícola español, se realizó una posterior validación de la encuesta entre entidades, expertos y responsables relacionados con el sector vitivinícola español. El objetivo era asegurar que la encuesta fuera comprensible y reflejara las peculiaridades de la industria. Los elementos que se han considerado se presentan a continuación.

### Recursos de innovación

Las capacidades de innovación se componen de seis indicadores, medidos por una escala Likert de 5 puntos donde la empresa tenía que marcar su posición relativa frente a sus com-

petidores de 1, "mucho más débil que el competidor", a 5, "mucho más fuerte que el competidor". Las preguntas están adaptadas de Carraresi *et al.* (2011). Los ítems medidos fueron: innovación de producto, innovación de procesos, asignación a marketing de recursos en investigación y desarrollo, innovación organizacional o en sistemas de gestión, participación en proyectos de I+D (autonómicos, nacionales e internacionales) y colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas. Las cuestiones recogen los cuatros tipos de innovación analizados en la revisión bibliográfica y se amplían con dos cuestiones sobre colaboración en la innovación (Ferrer *et al.*, 2019). Así mismo, se calcula en este trabajo la variable *Innovación conjunto*, como la media de los seis indicadores cuestionados (Ruiz Ortega, 2010).

### *Estrategia de la bodega*

Para capturar las estrategias de negocio se utilizan las escalas de Dess y Davis (1984) y Robinson y Pearce (1988) para determinar, a través de 22 preguntas, las opciones estratégicas seguidas por la bodega (Tabla 4). En concreto, en cada empresa se define el peso de las cuatro estrategias principales definidas por Robinson y Pearce (1988): eficiencia, servicio, innovación y marketing. La escala utilizada para capturar la estrategia consiste en una escala Likert con cinco niveles donde las empresas se evalúan a sí mismas con respecto a diferentes esfuerzos de desarrollo empresarial, donde 1 es "nunca utilizado" y 5 es "principal, utilizado constantemente". Este modelo se ha utilizado en estudios empíricos previos, como Spanos y Lioukas (2001) y Ruiz Ortega (2010), entre otros.

Las cuatro estrategias principales, (Tabla 4) se determinan agrupando gran parte de las 22 cuestiones planteadas sobre el comportamiento estratégico empresarial. En la misma tabla 4 puede observarse la puntuación de la DOP Rioja y Ribera del Duero para cada ítem. La asignación de cuestiones a las diferentes estrategias principales o genéricas está definida en el trabajo de Robinson y Pearce (1988) y ese ha sido el criterio seguido en esta investigación.

### *Análisis del entorno competitivo*

Según Porter (1985), la competitividad o nivel de competencia de una industria o sector, depende de cinco fuerzas y es su acción conjunta la que determina el beneficio potencial de una industria para sus actores (empresas). Estas fuerzas son: la intensidad de la rivalidad interna, las barreras de entrada, la amenaza de los sustitutos, el poder de negociación del proveedor y el poder de negociación del comprador. Después de analizar las fuerzas y cómo se fusionan, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. La

empresa debe estar posicionada para lograr la ventaja competitiva construyendo defensas contra las fuerzas competitivas o buscando posiciones dentro de la industria donde estas fuerzas sean más débiles. La medida de la competencia existente se ha realizado con nueve ítems que recogen la situación de la empresa con respecto a las 5 fuerzas de Porter (1985). Y contemplan; 1) intensidad de la rivalidad interna (cuatro cuestiones): características del producto, estrategias promocionales entre rivales, acceso a canales de distribución y estrategias de servicio a los clientes, 2) barreras de entrada (una cuestión), 3) amenaza de sustitutos (una cuestión), 4) poder de negociación del proveedor (dos cuestiones): en materias primas (uva y vino) y en la incorporación de materiales (vidrio, maquinaria, servicios, etc.), y 5) poder de negociación del comprador (una cuestión) (% de los tres mayores compradores). Ante cada una de las cuestiones los directivos de la empresa contestan en una escala Likert del 1 "muy débil competencia" a 5 "muy fuerte competencia". Esta metodología ha sido utilizada en diferentes estudios previos (entre otros, Spanos y Lioukas, 2001). La variable *Entorno competitivo conjunto*, se ha calculado como la media de los nueve indicadores cuestionados (Ruiz Ortega, 2010).

### *Desempeño empresarial*

El desempeño empresarial se analiza siguiendo a Spanos y Lioukas (2001) y evaluando el desempeño financiero, y se refiere a los últimos tres años de la actividad. La dimensión refleja el desempeño interno de la empresa, los ingresos generados en su actividad económica (Spanos y Lioukas, 2001), a través de tres ítems: margen bruto, retorno del capital propio y beneficio neto. En una escala Likert de 5 puntos, las empresas evalúan su posición con respecto a la competencia, y los valores de la escala están entre 1 "muy por debajo de la media" a 5 "muy por encima de la media". En este estudio los

Tabla 4. Comportamientos competitivos y asignación a estrategias de Robinson y Pearce.  
 Table 4. Competitive behaviours and assignment to Robinson and Pearce strategies.

Cuestiones sobre actitudes estratégicas	Rioja		Ribera		Estrategia principal
	Media	DS	Media	DS	
1. Precios por debajo de la competencia.	2,07	1,08	2	1,05	Servicio(-)
2. Desarrollo de nuevos productos.	2,93	1,17	3,07	1,36	Innovación /Marketing
3. Amplia gama de productos.	2,9	1,3	3,22	1,45	no asignada
4. Servicio al cliente.	3,9	1,24	3,75	1	Servicio
5. Esfuerzos específicos para asegurar un grupo de personal experimentado altamente capacitado.	3,27	1,23	3,04	1,22	Eficiencia
6. Procedimientos de control de calidad del producto extremadamente estrictos.	3,51	1,1	3,61	1,1	Eficiencia
7. Énfasis en mejorar el coste por unidad.	3,27	1,32	3,14	1,08	Eficiencia
8. Mantener altos niveles de inventarios (sin tener en cuenta la derivada del envejecimiento del producto).	2,51	1,14	2,63	0,93	no asignada
9. Gama de productos reducida y limitada.	2,35	1,12	2,44	1,34	no asignada
10. Creación de identificación de marca.	3,22	1,24	3,81	1,02	Marketing
11. Desarrollar y perfeccionar productos existentes.	3,27	1,23	3,46	1,2	Innovación
12. Fuerte influencia sobre la distribución de canales.	2,39	1,12	2,75	1,27	Marketing
13. Gran esfuerzo para asegurar la disponibilidad de materias primas.	3,07	1,21	2,82	1,12	no asignada
14. Gran gasto en I + D orientado al proceso de producción.	2,02	1,04	2,39	1,2	Innovación
15. Atiende solo mercados geográficos específicos.	2,1	1,26	2,71	1,21	no asignada
16. Gastos de publicidad de promoción por encima del promedio de la industria.	2,02	1,04	2,57	1	no asignada
17. Énfasis en la fabricación de productos especiales.	2,93	1,23	3,21	1,29	Innovación
18. Esfuerzo concertado para construir reputación dentro de la industria.	3,63	1,07	3,46	1,14	Servicio
19. Innovación en el proceso de fabricación.	2,95	1,18	2,96	1,23	Eficiencia
20. Productos en segmentos de mercado de mayor precio.	2,9	1,28	3,18	1,22	Servicio
21. Productos en segmentos de mercado de menor precio.	2,05	1,02	1,89	1,03	Servicio (-)
22. Innovación en técnicas y métodos de marketing.	2,35	1,12	2,68	1,12	Eficiencia /Marketing

Fuente: asignación Robinson y Pearce (1988), datos elaboración propia.

autores han utilizado escalas subjetivas para determinar el desempeño empresarial, los datos contables pueden estar sujetos a variabilidad anual, pueden incluir resultados extraordinarios y movimientos fuera de la actividad principal de la empresa. Así, varios estudios confirman la confluencia entre escalas subjetivas y objetivas (Dess y Davis, 1984; Richard *et al.*, 2009; Santos y Brito, 2012) siendo utilizada en numerosos estudios empíricos (entre otros Spanos y Lioukas, 2001). La variable adoptada como desempeño financiero es la media de los tres indicadores: margen bruto, retorno del capital propio y beneficio neto.

### **Metodología**

Dos son los objetivos que este trabajo se plantea, en primer lugar, determinar cuáles son las diferencias entre Rioja y Ribera del Duero, en cuanto al recurso innovación, el entorno competitivo (5 fuerzas de Porter), y a las estrategias de Robinson and Pearce utilizadas. Y, en segundo lugar, conocer la influencia que tiene en el desempeño empresarial, el recurso innovación y las diferentes estrategias genéricas que utilizan las bodegas de Rioja y Ribera del Duero.

#### *Primer paso comparación entre muestras independientes*

Para determinar los elementos que caracterizan a las DOP estudiadas se ha utilizado el Test de U Mann Whitney para dos muestras independientes, Rioja y Ribera del Duero. El Test de U Mann Whitney es aconsejado en caso de variables no paramétricas o cuando la variable no sigue una distribución normal, en este caso ambas circunstancias se dan. La primera, por la propia definición de las va-

riables medidas en intervalos, y la segunda por el resultado del Test Shapiro Wilk que refleja una falta de normalidad en algunas de las variables utilizadas, ver Tabla 5.

#### *Segundo paso regresión Bayesiana*

Se ha optado por realizar regresiones bayesianas, por su mayor fiabilidad cuando el número de casos es bajo y cuando no se puede asegurar que todas las variables presentan una distribución normal (Block *et al.*, 2011), circunstancias que se adaptan al presente estudio.

El modelo de análisis propuesto es el siguiente:

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 Q_j + \beta_2 T_j + e_j$$

Donde la variable dependiente  $Y_j$  es el valor de desempeño financiero de la empresa "j", medido como la media de los tres ítems contemplados en el desempeño financiero.  $\beta_0$  es la constante;  $\beta_1$ , el coeficiente de  $Q$ , la variable a estudiar que será, según el submodelo, el recurso innovación o las diferentes estrategias genéricas Robinson y Pearce;  $\beta_2$ , el coeficiente de la variable tamaño de la empresa considerada como variable de control; y  $e_j$  es el error o el residual del modelo propuesto. Se desarrollan cinco regresiones (o submodelos) para cada DOP, que corresponden a los cuatro valores que puede adoptar la variable estrategia de Robinson y Pearce: 1) estrategia de eficiencia, 2) estrategia de innovación, 3) estrategia de servicio, 4) estrategia de marketing, más la 5) el análisis del recurso innovación. Como variable de control se ha tomado el tamaño de la empresa, definido como el logaritmo natural del número de empleados, este método es habitualmente utilizado, entre otros por Spanos y Lioukas (2001), Ruiz Ortega (2010), y Camisón y Villar-López (2014).

Tabla 5. Resumen estadístico, prueba de U-Mann Whitney y Test de Normalidad Shapiro Wilk para Rioja vs. Ribera del Duero.

Table 5. Summary Statistics, U-Mann Whitney test, and Shapiro Wilk Normality test for Rioja vs. Ribera del Duero.

	Rioja		Ribera		U Mann Whitney Sig. Test	Shapiro Wilk. Sig. Test.
	Media	DS	Media	DS		
Innovación conjunto	2,39	0,75	2,78	1,03	0,090	0,44
Producto	2,83	1,02	3,43	1,26	0,033	1,00
Proceso	2,9	0,92	3,14	1,08	0,309	1,00
Asignación a marketing de recursos en I+D	2,22	1,08	2,67	1,18	0,121	0,06
Organizacional	2,41	0,92	2,5	1,11	0,843	0,12
Participación en proyectos de I+D+i	2	0,97	2,43	1,35	0,253	0,00
Colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas	2	1,02	2,57	1,14	0,039	0,00
Entono competitivo conjunto	3,11	0,49	3,34	0,47	0,058	0,34
Rivalidad. Características del producto	3,51	1,03	3,68	0,86	0,492	0,03
Rivalidad. Estrategias de promoción entre rivales	3,3	1,11	3,29	1,05	0,995	0,97
Rivalidad. Acceso a los canales de distribución	3,2	1,18	3,75	1,08	0,045	0,70
Rivalidad. Estrategias de servicios a los clientes	3,29	1,03	3,57	1,03	0,248	0,50
Barreras de entrada	3,23	1,37	3,58	1,1	0,356	0,91
Amenaza de sustitutos	3,03	1,14	3,57	0,79	0,042	0,56
Poder de los proveedores. Materias primas	2,8	1,03	2,85	0,86	0,855	0,42
Poder de los proveedores. Productos auxiliares	2,88	1,08	3,36	0,83	0,111	0,99
Poder de negociación de los compradores	3,2	0,9	3,43	0,79	0,281	0,18
Estrategias						
Eficiencia	3,07	0,81	3,08	0,84	0,825	0,84
Servicio	3,67	0,79	3,70	0,63	0,946	0,39
Innovación	2,79	0,85	3,04	0,95	0,072	0,15
Marketing	2,71	0,9	3,05	0,87	0,151	0,68

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

El análisis de los resultados se ha realizado en dos pasos. El primero estudia si hay o no diferencia en capacidades de innovación, rivalidad y estrategias entre Rioja y Ribera del Duero. En el segundo, utilizando la regresión bayesiana, se analizan si la innovación y las estrategias genéricas determinan el resultado financiero positivo en Rioja y Ribera del Duero, para poder aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

### **Primer paso, diferencias entre variables, Test de U Mann Whitney**

Primer paso, En la tabla 5 aparecen los valores de la media y la desviación típica de las variables encuestadas, diferenciada por Rioja y Ribera del Duero, así como la significatividad del Mann Whitney U Test para muestras independientes. Se analizan, el recurso innovación, el nivel de rivalidad, a través de las 5 fuerzas de Porter, y las estrategias de Robinson y Pearce, en Rioja y Ribera del Duero.

Con respecto a la innovación existe una ventaja competitiva, con significatividad estadística, de Ribera del Duero con respecto a Rioja en, innovación de producto, colaboración con organismos públicos de investigación u otras empresas, y con la variable *Innovación conjunto* (0,090). En cuanto al entorno competitivo, existe una mejor posición de Rioja con una menor presión de las fuerzas de la competencia en, acceso a los canales de distribución, amenazas de sustitutos y con la variable *Entorno competitivo conjunto* (0,058). Finalmente, la tabla 5 también revela una distinta posición estratégica. Ribera del Duero utiliza más consistentemente la estrategia genérica de innovación de Robinson y Pearce. Por su parte, Rioja disfruta de una posición estratégica menos definida, sin destacar sobre Ribera del Duero en ninguna de las estrategias genéricas de Robinson y Pearce, aunque son las

tipologías estratégicas de servicio y las de eficiencia las más utilizadas. En cuanto a Ribera del Duero destaca la estrategia de servicio, estando el resto de las estrategias prácticamente al mismo nivel.

### **Segundo paso, regresión bayesiana**

Por lo que respecta a la regresión bayesiana, las tablas 6 y 7 muestran el resultado para el recurso innovación y las cuatro estrategias de Robinson y Pearce, para las DOP analizadas, Rioja (tabla 6) y Ribera del Duero (tabla 7).

En referencia a la DOP Rioja, los resultados muestran que las estrategias de Robinson y Pearce relacionadas con el mejor performance financiero son: innovación (99,8 % de probabilidad) y eficiencia (99,2 %). Marketing presenta una menor relación (95,3 %), y en último lugar la estrategia de servicio (89,2 %). El recurso innovación presenta una alta probabilidad de ser causa del mejor performance financiero con una probabilidad del 99,9 %. Por ello para Rioja se acepta parcialmente la hipótesis 1, pues sí que existe una alta significatividad de la estrategia de costes (eficiencia), pero se rechaza la relación existente con la estrategia de servicio (diferenciación). Por lo que respecta a la hipótesis 2, se acepta en el caso de la DOP Rioja con una elevada significación entre el recurso innovación y el performance financiero.

La DOP Ribera del Duero presenta, por lo que respecta a las estrategias genéricas una configuración diferente. En este caso la estrategia más importante es la de marketing con un 98,9 % de probabilidad relacionada con el performance financiero, el resto de las estrategias están por debajo del umbral del 95 %: eficiencia 91,6 %, innovación 87,1 % y servicio 53,3 %. En este caso se acepta parcialmente la hipótesis 1, existe una probabilidad por encima del 90 %, más baja que en el caso de Rioja, entre la estrategia de eficiencia (costes)

Tabla 6. Regresión bayesiana, innovación y estrategias Robinson y Pearce. Rioja.  
 Table 6. Bayesian regression, innovation, and Robinson and Pearce strategies. Rioja.

	Media	DS	MCSE	Mediana	Inter. 95% (1)	Inter. 95% (2)	Prob > 0
Modelo 1. Ratio de aceptación: 0,338							
Innovación	0,590	0,157	0,006	0,585	0,293	0,907	0,999
Tamaño	-0,012	0,022	-0,001	-0,012	-0,055	0,032	0,287
_cons	1,418	0,403	0,014	1,417	0,626	2,196	
sigma2	0,702	0,155	0,004	0,682	0,458	1,062	
Modelo 2. Ratio de aceptación: 0,356							
Estrategia de Innovación	0,472	0,158	0,006	0,467	0,163	0,790	0,998
Tamaño	-0,003	0,024	0,001	-0,004	-0,049	0,044	0,444
_cons	1,516	0,471	0,016	1,522	0,598	2,454	
sigma2	0,779	0,177	0,005	0,752	0,516	1,209	
Modelo 3. Ratio de aceptación: 0,345							
Estrategia de Servicio	0,235	0,190	0,006	0,242	-0,145	0,603	0,892
Tamaño	-0,004	0,026	0,001	-0,003	-0,054	0,049	0,440
_cons	2,005	0,705	0,021	1,981	0,644	3,432	
sigma2	0,913	0,201	0,005	0,884	0,602	1,386	
Modelo 4. Ratio de aceptación: 0,337							
Estrategia de Eficiencia	0,415	0,170	0,005	0,416	0,069	0,744	0,992
Tamaño	-0,002	0,024	0,001	-0,003	-0,049	0,047	0,464
_cons	1,576	0,550	0,017	1,580	0,520	2,681	
sigma2	0,828	0,189	0,005	0,798	0,541	1,267	
Modelo 5. Ratio de aceptación: 0,358							
Estrategia de Marketing	0,272	0,161	0,005	0,269	-0,048	0,601	0,953
Tamaño	-0,009	0,027	0,001	-0,010	-0,060	0,044	0,363
_cons	2,126	0,465	0,016	2,139	1,204	3,025	
sigma2	0,889	0,209	0,005	0,853	0,578	1,386	

Fuente: Elaboración propia.



Table 7. Regresión bayesiana, innovación y estrategias Robinson y Pearce. Ribera del Duero.  
 Table 7. Bayesian regression, innovation, and Robinson and Pearce strategies. Ribera del Duero.

	Media	DS	MCSE	Mediana	Inter. 95% (1)	Inter. 95% (2)	Prob > 0
Modelo 6. Ratio de aceptación: 0,369							
Innovación	0,285	0,159	0,005	0,290	-0,024	0,593	0,963
Tamaño	0,023	0,035	0,001	0,024	-0,046	0,094	0,745
_cons	1,750	0,441	0,015	1,738	0,899	2,602	
sigma2	0,644	0,185	0,005	0,612	0,381	1,087	
Modelo 7. Ratio de aceptación: 0,343							
Estrategia de Eficiencia	0,319	0,231	0,007	0,316	-0,123	0,789	0,916
Tamaño	0,335	0,397	0,017	0,336	-0,433	1,121	0,799
_cons	1,438	0,777	0,027	1,447	-0,137	2,911	
sigma2	0,730	0,240	0,008	0,686	0,408	1,313	
Modelo 8. Ratio de aceptación: 0,363							
Estrategia de Servicio	0,021	0,253	0,008	0,022	-0,491	0,522	0,533
Tamaño	0,047	0,034	0,001	0,047	-0,015	0,121	0,917
_cons	2,346	0,951	0,028	2,356	0,467	4,269	
sigma2	0,741	0,228	0,007	0,698	0,414	1,292	
Modelo 9. Ratio de aceptación: 0,319							
Estrategia de Innovación	0,203	0,179	0,006	0,207	-0,156	0,557	0,871
Tamaño	0,033	0,036	0,001	0,032	-0,041	0,107	0,821
_cons	1,874	0,545	0,019	1,882	0,811	2,996	
sigma2	0,706	0,214	0,006	0,668	0,402	1,234	
Modelo 10. Ratio de aceptación: 0,389							
Estrategia de Marketing	0,437	0,191	0,007	0,434	0,075	0,827	0,989
Tamaño	0,017	0,034	0,001	0,016	-0,052	0,088	0,691
_cons	1,233	0,562	0,021	1,233	0,093	2,291	
sigma2	0,608	0,189	0,006	0,571	0,342	1,080	

Fuente: Elaboración propia.

y el performance financiero. Sin embargo, no hay probabilidad remarcable de que la estrategia de servicio esté relacionada con el mejor performance financiero. Por lo que concierne al recurso innovación, presenta una importante probabilidad de estar relacionada con el performance financiero (96,3 %), por lo que se confirma la hipótesis 2.

## Discusión

Este artículo tiene como objetivo analizar la diferente situación competitiva de dos de las DOP más importantes de España: Rioja y Ribera del Duero. El análisis de su posición competitiva se realiza utilizando la teoría de los recursos y las capacidades, a través del recurso innovación; el entorno competitivo, mediante las 5 fuerzas de Porter, y las estrategias de Robinson y Pearce. Así mismo, con respecto a las estrategias de Robinson y Pearce, de eficiencia y diferenciación, y al recurso innovación, se plantean las hipótesis 1 y 2 del trabajo, conforme estrategias y recursos de innovación determinan un mayor desempeño financiero.

Los resultados ponen de manifiesto un entorno competitivo menos agresivo en Rioja, que puede estar influenciado por un mejor desempeño en el mercado global y sus mejores resultados en la exportación (ver tabla 1.1). La DOP Rioja también se caracteriza por disponer de inferiores recursos de innovación que Ribera del Duero. Por otra parte, se observa como en Rioja existen dos estrategias fundamentalmente utilizadas, la estrategia de servicio y la de eficiencia, quedando innovación y marketing en niveles más bajos. En referencia a las hipótesis planteadas, en la DOP Rioja, se acepta la relación existente entre estrategia de eficiencia (costes) y desempeño financiero, pero se rechaza la relación entre estrategia de diferenciación (servicio) y el resultado financiero de la empresa. Este

hecho ya ha sido corroborado en los estudios previos de Bardají *et al.* (2014) y Simon-Elorz *et al.* (2015) en la validez de la estrategia de costes en la internacionalización del vino español. En referencia a la hipótesis 2, se acepta con claridad la relación entre el recurso innovación y el desempeño financiero, confirmado por trabajos previos (entre otros, Cusmano *et al.*, 2010; Dressler, 2013; Pradana *et al.*, 2020).

Por lo que respecta a Ribera del Duero se produce un nivel competitivo más fuerte, en parte influido por su desarrollo histórico en los últimos años caracterizado por un importante crecimiento en bodegas y hectáreas, sin haber crecido el volumen de vino calificado (MAPA, 2020). Las bodegas de Ribera, más jóvenes que en Rioja, disponen de una mayor nivel de innovación y se encuentran más motivadas a participar en programas de investigación. Al mismo tiempo, en Ribera del Duero, las opciones estratégicas aparecen definidas de una manera más diáfana, utilizando prácticamente por igual las cuatro estrategias genéricas de Robinson y Pearce. El estudio confirma, al igual que en el caso de Rioja, la relación entre la estrategia de eficiencia (costes) y el desempeño financiero, y rechaza la relación de la estrategia de diferenciación (servicio) con el rendimiento financiero de la bodega. También, en Ribera del Duero como en Rioja existe una importante relación entre el recurso innovación y el desempeño financiero, aunque algo inferior 99,9 % en Rioja *versus* 96,3 % en Ribera.

Es interesante analizar la combinación de estrategias de éxito en ambas DOP, el recurso innovación y su disposición en Rioja y Ribera del Duero. En Rioja las estrategias genéricas relacionadas con el desempeño financiero son la estrategia de innovación y la estrategia de eficiencia, mientras que en Ribera del Duero lo son la estrategia de eficiencia y de marketing. Se observa como Rioja, con una menor dotación de recursos de innovación se apoya en la estrategia de innovación, mientras que

en Ribera de Duero con una mayor dotación de recursos de innovación no resulta la estrategia de innovación tan relevante para un mejor desempeño financiero. Sin embargo, en Ribera del Duero donde existe un mayor entorno competitivo la estrategia de marketing resulta la más relevante para alcanzar el desempeño financiero. La combinación de las estrategias genéricas y la influencia del entorno competitivo ya ha sido reseñado en trabajos anteriores (Kim y Mauborgne, 2005; D'Aveni *et al.*, 2010) y especialmente la combinación de la estrategia de eficiencia con la innovación, la que Kim y Mauborgne (2005) denominan de estrategia del océano azul, y que siguió la marca *Yellow Tail* en su exitosa introducción en el mercado de USA.

En el análisis global de la posición competitiva de ambas DOP se produce lo que podría considerarse como una suerte de trasvase entre recursos y estrategias. Donde una empresa dispone de una peor situación competitiva por una menor dotación de recursos, debe hacer un esfuerzo especial a través de la estrategia para compensarla y alcanzar la posición competitiva. Esta conclusión está en línea con la Teoría de los Recursos y Capacidades, que señala a la escasez de un recurso como un elemento clave para ser fundamental en la consecución de la ventaja competitiva, el mejor desempeño empresarial. De alguna manera este resultado pone de manifiesto como las dos teorías básicas sobre la competitividad: el RBV y la ventaja competitiva son en realidad las dos caras de una misma moneda y compatibles en la explicación del mejor performance empresarial. Es este un elemento claramente innovador de este artículo, el mostrar como ambas teorías se relacionan, como vasos comunicantes, no tan solo influyendo una en la otra sino compensando sus debilidades.

## Conclusiones

Este estudio tiene diferentes implicaciones con respecto a las estrategias los recursos y el sector vitivinícola de las DOP Rioja y Ribera del Duero, y posiblemente extrapolables al sector del vino en España. Por una parte, queda demostrada la importante relación entre los recursos y las estrategias con el desempeño financiero, y como la teoría de la estrategia y de los recursos sigue vigente y es válida para entender el mejor desempeño. Por otra parte, pone de manifiesto la importancia de la estrategia de eficiencia (costes) en el desempeño de las bodegas, pero remarcando la importancia que la misma vaya acompañada de una importante relación con el recurso innovación o con la estrategia de innovación, sobre todo en un entorno fuertemente competitivo como el que existe en el sector del vino mundial, donde el descenso del consumo interior ha obligado a salir al exterior a gran parte de sus empresas. Por último, demuestra que las empresas deben fundamentar las estrategias en su entorno competitivo y en su disposición de recursos, debiendo compensar sus debilidades en determinados recursos con el desarrollo de estrategias específicas, de forma que unas y otras se complementen. Es este planteamiento, la combinación de recursos y estrategias adaptadas a la realidad del mercado en que desarrollan su actividad la que puede llevar a las bodegas a alcanzar un mejor performance financiero, y en definitiva la ventaja competitiva sobre el resto de las empresas que compiten en un mismo mercado. El presente estudio tiene diferentes limitaciones, siendo la más importante el tamaño de la muestra, que si dispusiera de un mayor número de casos permitiría alcanzar conclusiones más robustas. Futuros estudios, deberían corroborar el equilibrio existente entre recursos y estrategias, y si se cumplen en diferentes entornos tanto dentro como fuera del sector vitivinícola.

## Referencias bibliográficas

- Amit R, Schoemaker PJH (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Bardají I, Estavillo J, Iráizoz B (2014). Export performance: insights on the Spanish wine industry. *European Journal of International Management* 8(4): 392-414. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.062969>.
- Barney J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* 17(1): 99-120. <https://doi.org/10.1177%2014920639101700108>.
- Baruch Y, Holtom BC (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61(8): 1139-1160. <https://doi.org/10.1177%2F0018726708094863>.
- Block JH, Jaskiewicz P, Miller D (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy* 2(4): 232-245. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.10.001>.
- Brenes ER, Montoya D, Ciravegna L (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research* 67(5): 847-855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.003>.
- Camisón C, Villar-López A (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of business research* 67(1): 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>.
- Carraresi L, Mamaqi X, Albisu LM, Banterle A (2011). The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: a resource-based approach. *European Association of Agricultural Economists International Congress, 30 de Agosto a 2 septiembre de 2011, Zurich, Switzerland*.
- Clavel M, Fernández-Ortiz R, Arteaga-Ortiz J, Valencia H (2017). A resource-based analysis of the internationalisation process of Spanish wineries. *European Journal of International Management* 11(1): 19-41. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081249>.
- Chong S (2014). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business* 1 (1-2): 41-58.
- Chuang SH, Lin HN (2017). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *The Journal of Strategic Information Systems* 26(1): 22-38. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2016.09.001>.
- Curzi D, Olper A (2012). Export behavior of Italian food firms across destinations: Does Product quality matter?. *Food Policy* 37(5):493-503. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2012.05.004>.
- Cusmano L, Morrison A, Rabellotti R (2010). Catching up trajectories in the wine sector: A comparative study of Chile, Italy, and South Africa. *World Development* 38(11): 1588-1602. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.002>.
- D'Aveni RA, Dagnino GB, Smith KG (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal* 31(13): 1371-1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>.
- Dess GG, Davis PS (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal* 27(3): 467-488. <https://doi.org/10.5465/256040>.
- Di Vita G, Bellia C, Pappalardo G, D'Amico M (2013). The role of innovation and organization in small size wineries: The case of Malvasia delle Lipari PDO Wine. *Calitatea* 14(137): 107-112.
- Dressler M (2013). Innovation management of German wineries: from activity to capacity-an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy* 2(1): 19-26. <https://doi.org/10.1016/j.wep.2013.05.002>.
- Duarte A, Bressan A (2016). A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research* 28(4): 349-368. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2015-0051>.

- Fernández E, Pinilla V (2014). Historia económica del vino en España (1850-2000). En: La economía del vino en España y en el mundo (Ed. JS Castillo y R. Compés), pp. 67-98. Cajamar Caja Rural, Almería, España.
- Ferrer JR, Abella-Garcés S, Maza MT (2019). Spanish wine cooperatives' business performance: innovation capabilities and miles and snow strategies. *Journal of Wine Economics* 14(4): 409-416. <https://doi.org/10.1017/jwe.2019.36>.
- Galati A, Crescimanno M, Rossi M, Farruggia D, Tinervia S (2014). The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business* 6(2): 100-118. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2014.066463>.
- Grant RM (2010). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
- Green SG, Gavin MB, Aiman-Smith L (1995). Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE transactions on engineering management* 42(3): 203-214. <https://doi.org/10.1109/17.403738>.
- Kim WC, Mauborgne R (2004). La estrategia del océano azul. *Harvard Business Review* 82(10).
- Kugler M, Verhoogen E (2008). The quality-complementarity hypothesis: Theory and evidence from Colombia. National Bureau of Economic Research No. w14418.
- MAPA. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). Alimentación. Calidad agroalimentaria, calidad diferenciada. Denominaciones de origen. Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/html/cifrasydatos.aspx>. (Consultado: enero 2020).
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J (2009). Strategy safari: Your complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education Limited, Upper Saddle River. 441 pp.
- Nuebling M, Hammond R, Behnke C, Almanza B, Sydnor S (2016). Kegged wine: current perceptions and experiences within the U.S. wine industry. American Association Of Wine Economists Working Paper 199.
- OECD (2015). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity. Growth and Well-Being. OECD Publishing. Paris. 268 pp. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>.
- OIV International Organisation of Vine and Wine (2020). State of the World Viticultural Sector 2019. Disponible en <https://www.oiv.int/js/lib/pdfs/web/viewer.html?file=/public/medias/7298/oiv-state-of-the-viticultural-sector-in-2019.pdf> (Consultado: enero 2021).
- OEMV, Observatorio Español del Mercado del Vino (2020). Principales exportadores de vino. Disponible en: <http://www.oemv.es> (Consultado: Enero 2021).
- Porter ME (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. FreePress, New York.
- Pradana M, Pérez-Luño A, Fuentes-Blasco M (2020). Innovation as the key to gain performance from absorptive capacity and human capital. *Technology Analysis & Strategic Management* 32(7): 822-834. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1714578>.
- Richard PJ, Devinney TM, Yip GS, Johnson G (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management* 35(3): 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
- Robinson RB, Pearce JA (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business unit performance. *Strategic Management Journal* 9(1): 43-60. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>.
- Ruiz Ortega MJ (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research* 63(12): 1273-1281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.09.007>.
- Santos JB, Brito LAL (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review* 9(SPE): 95-117. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>.
- Simon Elorz K, Castillo Valero JS, Garcia Cortijo MC (2015). Economic performance and the cri-

- sis: Strategies adopted by the wineries of Castilla La Mancha (Spain). *Agribusiness* 31(1): 107-131. <https://doi.org/10.1002/agr.21392>.
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (2017). Database. Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com> (Consultado: junio 2016).
- Soltanzadeh S, Abdul-Rasid SZ, Mottaghi-Golsan N, Wan-Ismael WK (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review* 39(9): 1016-1033. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0107>
- Spanos YE, Lioukas S (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective. *Strategic Management Journal* 22(10): 907-934. <https://doi.org/10.1002/smj.174>.
- Utterback JM, Suárez FF (1993). Innovation, competition, and industry structure. *Research Policy* 22(1): 1-21. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90030-L](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)90030-L).
- Wood E, Kaplan D (2005). Innovation and performance improvement in the South African wine industry. *International Journal of Technology and Globalisation* 1(3-4): 381-399. <https://doi.org/10.1504/IJTG.2005.008749>.
- (Aceptado para publicación el 1 de julio de 2021)