

Caracterización de las bodegas en la industria del vino: Una aplicación al País Vasco

Characterization of Wineries in the Wine Industry: An Application to the Basque Country

La industria del vino ha adquirido un considerable peso en la economía vasca en las últimas décadas. En particular, el vino con denominación de origen protegida se ha convertido en uno de los motores de las exportaciones vascas ligadas al sector agrario. La literatura previa se ha centrado en analizar los recursos y las capacidades que permiten a las empresas exportar con éxito. Sin embargo, cuando se trata de la industria del vino, la carencia de datos que permiten la identificación de las características de las bodegas justificaría la escasez de trabajos sobre la catalogación de las empresas vitivinícolas. Este trabajo pretende abordar este vacío en la literatura mediante el estudio de ochenta y ocho bodegas representativas de las diferentes denominaciones de origen vascas. Como resultado, se han clasificado las bodegas en función del nivel de desarrollo de sus exportaciones, identificando cuatro tipos de bodegas en el caso de la DO Rioja Alavesa y dos en el de las DO de Txakoli, con la pretensión de servir de guía para mejorar las políticas de actuación en esta industria.

Ardoaren industriak pisu handia hartu du euskal ekonomian azken hamarkadetan. Bereziki, jatorri-deitura babestua duen ardoa nekazaritza-sektoreari lotutako euskal esportazioen motorre-tako bat bihurtu da. Aurretiazko literaturan, enpresei arrakastaz esportatzeko aukera ematen dieten baliabideak eta gaitasunak aztertu dira. Hala ere, ardoaren industriari dagokionez, upategien ezaugarriak identifikatzeko daturik ez izateak mahastizaintzako eta ardogintzako enpresen katalogazioari buruzko lanen eskasia justifikatuko luke. Lan honek literaturan dagoen hutsune horri heldu nahi dio, euskal jatorri-deituren adierazgarri diren laurogeita zortzi upeltegi aztertuz. Horren ondorioz, upategiak esportazioen garapen-mailaren arabera sailkatu dira, eta lau upategi mota identifikatu dira Arabako Errioxa Jatorri Deituraren kasuan, eta bi Txakolinaren Jatorri Deituren kasuan, industria horretan jarduteko politikak hobetzeko asmoz.

In recent decades, the wine industry has acquired considerable weight in the Basque economy. In particular, wine with a protected designation of origin, which is being the engine of Basque exports. Previous literature has focused on analyzing the resources and capabilities that allow companies to export successfully. However, when it comes to the wine industry, the availability of data that allows the identification of the characteristics of the wineries is not usual, which would justify the scarcity of works on types of companies in this industry. This work aims to address this gap in the literature by studying 88 Basque wineries representative of the different appellations of origin. As a result, the wineries have been classified according to the level of development of their exports, identifying four types of wineries in the case of the Rioja Alavesa DO and two in the case of the Txakoli DOs, with the aim of serving as a guide to improve action policies in this industry.

1. Introducción
 2. El sector del vino en el País Vasco
 3. Fuente de datos
 4. Presentación y definición de las variables
 5. Análisis de resultados
 6. Discusión de resultados
 7. Implicaciones y limitaciones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: bodega, País Vasco, exportación.

Keywords: winery, Basque Country, exports.

Nº de Clasificación JEL: F10, Q13, Q17

DOI: <https://doi.org/10.69810/ekz.1489>

Fecha de entrada: 02/08/2023

Fecha de aceptación: 12/04/2024

1. INTRODUCCIÓN

La industria del vino, al igual que el resto de los sectores productivos, está sufriendo cambios geopolíticos y económicos rápidos y de hondo calado como la actual invasión militar de Rusia a Ucrania (2022-Presente); la crisis del transporte y el suministro de materiales; o el fuerte encarecimiento de la energía y el combustible. Además, este sector es especialmente vulnerable a la evolución del cambio climático, por su elevada dependencia de la subida de la temperatura media global o la disminución y redistribución de las lluvias.

Todo ello ha modificado el panorama competitivo internacional de esta industria. El proceso inflacionista global ha generado una reducción de las exportaciones de vino en volumen, pero no en facturación debido a los elevados precios.

La literatura previa ha señalado que la actividad de exportación en la industria del vino contribuye al éxito empresarial permitiéndoles beneficiarse a las bodegas de oportunidades de crecimiento (i.e., nuevos mercados), diversificando riesgos al no

Agradecimientos: Este trabajo ha sido financiado por el proyecto PID2021-123154NB-I00 soportado por MCIN/AEI/ 10.13039/501100011033 y “ERDF A way of making Europe”, y por el grupo de investigación COMPETE (S52_23R) reconocido por el Gobierno de Aragón (España) y ERDF.

depender del mercado nacional y aumentando los beneficios al incrementar la facturación (Sinha y Akoozie, 2010; Duarte-Alonso y Bressan, 2016).

En las últimas décadas, numerosos trabajos se han centrado en explicar el comportamiento exportador de la empresa basándose en el enfoque de recursos y capacidades, el cual considera que los recursos internos son los determinantes de la ventaja competitiva de las empresas (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1991). Sin embargo, son pocos los trabajos empíricos que han utilizado esta perspectiva en la industria del vino para explicar los motivos que llevan a las bodegas a exportar, así como los principales factores que influyen en la intensidad exportadora. No obstante, aunque escasos, en otros ámbitos geográficos sí que se han realizado, por ejemplo: Karelakis *et al.* (2008) en Grecia, Maurel (2009) en Francia, Fernández-Olmos (2011) en D.O.Ca (Denominación de Origen Calificada) Rioja, Galati *et al.* (2017) en Italia, y Bashiri *et al.* (2019) en Portugal. Según estos autores, los factores que favorecen una mayor intensidad exportadora son el tamaño (Galati *et al.*, 2017), la edad (Bashiri *et al.*, 2019), la publicidad (Fernández-Olmos, 2011), el personal cualificado (Karelakis *et al.*, 2008), la innovación (Maurel, 2009) y la calidad del vino (Duarte-Alonso y Bressan, 2016). Por ello, conocer y potenciar los recursos y capacidades más relevantes de las bodegas se convierte en un factor clave para el buen desarrollo de la exportación de sus productos finales y el éxito de éstos.

Sin embargo, a pesar de la creciente importancia de la industria del vino en el País Vasco, son escasos los trabajos que lo analizan. Esta falta de investigación contrasta con el hecho de que el vino se está convirtiendo en una actividad clave para el desarrollo rural en el País Vasco. A través del enoturismo se ha alcanzado una mayor diversificación y terciarización económica del medio rural, así como unos ingresos adicionales relacionados con las actividades económicas en torno al vino que podría reducir la despoblación de medio rural.

Por ello, el presente trabajo persigue un doble objetivo. En primer lugar, conocer y profundizar los recursos y capacidades de las bodegas existentes actualmente en la industria del vino del País Vasco. Y, en segundo lugar, identificar diferentes tipologías (perfiles) de bodegas en función de sus características (recursos, prácticas de producción, estrategias competitivas), para, posteriormente, conocer cuáles se asocian a un mejor éxito empresarial.

Para alcanzar dichos objetivos, se parte de una base de datos de bodegas ubicadas en el País Vasco. Nuestra muestra final ofrece información sobre ochenta y ocho bodegas representativas de las distintas Denominaciones de Origen en el País Vasco. A partir de esta información y siguiendo la literatura previa sobre recursos y capacidades en otras industrias del vino (por ejemplo, Karelakis *et al.*, 2008; Fernández-Olmos, 2011), se definen diferentes categorías y variables para realizar un análisis de grupos que permita caracterizar las bodegas en el País Vasco: cómo son y cómo compiten.

El presente trabajo presenta dos contribuciones importantes. En primer lugar, tal y como sugieren Duarte-Alonso y Bressan (2016), se acota la región específica donde se ubican los viñedos para investigar la industria vasca del vino; una región sobre la que no se había realizado un proyecto de investigación en su conjunto. La segunda aportación notable a la literatura es que aporta una nueva perspectiva de estudio en el análisis de los recursos y capacidades en la industria del vino. En particular, se identifican las características de las bodegas y las prácticas que se relacionan con un mejor resultado empresarial. Esta identificación de perfiles servirá de guía a las bodegas vascas en sus políticas en la elaboración y comercialización de sus productos; y a las instituciones, para un mejor diseño de las políticas dirigidas a la industria del vino en el País Vasco.

En lo que se refiere a la estructura del artículo, en la siguiente sección (segunda), se describe la industria vitivinícola vasca. En la sección tercera se introduce la muestra y posteriormente las variables utilizadas para la caracterización de las bodegas en la industria de vino vasca. Los análisis empíricos y la identificación de las tipologías de bodegas se muestran en la sección quinta. A continuación, se discuten los resultados y, finalmente, las implicaciones y limitaciones se exponen en el apartado séptimo.

2. EL SECTOR DEL VINO EN EL PAÍS VASCO

El País Vasco es una comunidad autónoma española situada en el extremo oriental de la costa del mar Cantábrico, limítrofe con Francia.

El origen del cultivo de la vid y la vinificación en el País Vasco se remonta siglos atrás, unida a la llegada del Imperio Romano, que introdujo técnicas enológicas y construyó infraestructuras para la elaboración del vino. En sus inicios, las explotaciones eran principalmente propiedad de monasterios y pequeños agricultores locales, donde se ignoraban las técnicas de elaboración para mejorar la calidad de los vinos. Así, a modo de ejemplo, se encuentran la falta de prácticas de higiene, exprimir al máximo la uva o no controlar la fermentación. Las últimas décadas del siglo XV, con un incipiente desarrollo urbano propio de la Baja Edad Media, fueron testigo de la expansión de la viticultura en el País Vasco convirtiéndose el vino en producto de mercado¹ (www.basquewine.eus).

En la actualidad, la importancia económica y social del sector vitivinícola en esta región se refleja en el hecho de que es una de las comunidades autónomas españolas que más Valor Agregado Bruto (VAB) per cápita genera vinculado a la comercialización del vino. Aunque la industria del vino no se caracteriza por generar mucho empleo en comparación con otros sectores en esta comunidad autónoma, el valor de esta industria la sitúa entre los principales subsectores dentro de la agricul-

¹ Hasta finales del siglo XV la producción era de autoabastecimiento.

tura en el País Vasco. El peso del VAB directo del sector vitivinícola sobre el total VAB del País Vasco es del 0,1% para viticultura y del 0,7% para comercialización del vino (OIVE, 2020), pero más significativo es la importancia de este sector en relación con la propia industria agroalimentaria total (Tabla nº 1), donde se evidencia claramente su peso (aproximadamente una cuarta parte), especialmente en las últimas dos décadas.

Tabla nº 1. VALOR AÑADIDO BRUTO DE LA INDUSTRIA DEL VINO
(a coste de factores, miles de euros y % sobre industria agroalimentaria)

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021
VINO SECTOR AGRARIO		65.131	72.000	41.369	80.481	61.274	65.847
VINO SECTOR INDUSTRIA	55.798	132.373	259.428	240.345	209.151	190.958	191.891
INDUSTRIA AGROALIMENTARIA TOTAL	488.184	647.104	927.907	968.240	897.528	808.531	815.702
% VINO (INDUSTRIA) / INDUSTRIA AGROALIMENTARIA TOTAL	11,4%	20,5%	28,0%	24,8%	23,3%	23,6%	23,5%

Fuente: Datos de Hazi (Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medioambiente) Gobierno Vasco.

Según los datos recién publicados del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), la superficie de viñedo para uva de vinificación en el País Vasco fue de 14.498 has. en 2021, 4.667 has. más que en 1980. Esto contrasta con la reducción que ha habido en España donde ha caído un 42,7% en dicho periodo, liderando la caída Castilla-La Mancha. En cuanto a producción de vino, se alcanzan los 783.985 hectolitros en promedio durante el último lustro, lo que supone una cuota media de producción del 2,06% del total de España (<http://www.mapa.gob.es>). Del conjunto de hectáreas existentes, tiene un papel destacado las destinadas a viñedo ecológico, 929,91 has., las cuales suponen un 0,8% del total que existen en Espa-

ña. En la actualidad, el 3% de las bodegas españolas de producción de vino ecológico se ubican en el País Vasco (Afí, 2023).

Dentro de la producción de vino en esta Comunidad Autónoma hay que mencionar el txakoli, vino tradicional² elaborado con uvas endémicas del País Vasco, siendo casi el 98% de ellas uvas blancas. Se trata de un vino blanco de acidez, de color amarillo pálido con aromas de fruta cítrica, hierba fresca y flores blancas. Cada una de las tres provincias vascas, Vizcaya, Guipúzcoa y Álava, cuenta con su propia denominación de origen para el txakoli: D.O. Txakoli de Álava, D.O. Txakoli de Bizkaia, y D.O. Txakoli de Getaria. Además de estas tres denominaciones, el País Vasco cuenta con dos Denominaciones de Origen Protegidas del Vino (D.O.P) supraautonómicas, como son D.O.Ca Rioja (Rioja Alavesa) y D.O. Cava (www.cataadelvino.com).

Para una mejor comprensión del sector en el siglo XXI debemos conocer la evolución del factor humano (viticultores), del volumen de las explotaciones y de la producción y comercialización del producto final. En la siguiente tabla se presenta la evolución de los datos estadísticos de la última campaña disponible y de otra previa del periodo 1 de agosto de 2010 a 31 de julio de 2011 correspondientes a las denominaciones de origen ubicadas en el País Vasco. Durante esta década se destaca un aumento de la superficie inscrita de viñedo en todas las denominaciones de origen con la excepción de Txakoli de Álava, donde se reduce ligeramente la superficie en 7 has. El número de viticultores, así como el de bodegas, muestra una tendencia bajista en contraposición a la evolución creciente del volumen de vino comercializado en todas las denominaciones de origen salvo en la de Txakoli de Getaria, donde el comportamiento es justo a la inversa. Finalmente, el comercio exterior del vino ha adquirido una mayor relevancia en todas las denominaciones de origen (ver Tabla nº 2).

² Vino vinculado al pueblo vasco cuyo origen etimológico se cree que proviene de las palabras en euskera *etxeko hain* (lo suficiente o justo para casa).

Tabla nº 2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE CADA DO. DATOS DE LA CAMPAÑA 2021/2022 (Variación con respecto a la campaña 2010/2011)

	Superficie inscrita (Has)		Nº de viticultores		Nº de bodegas		Volumen de vino calificado (hl)		Exportación vino embotellado (% sobre el total)	
	2010/11	2021/22	2010/11	2021/22	2010/11	2021/22	2010/11	2021/22	2010/11	2021/22
Txakoli de Álava-Arabako Txakolina	101	94	48	34	7	6	2.906	3.328	7	21
Txakoli de Bizkaia-Bizkaiko Txakolina	358	426	238	178	53	38	11.591	15.863	4	5
Txakoli de Getaria-Getariako Txakolina	402	443	96	103	24	36	17.402	15.951	6	25
Rioja	63.330	66.653	17.258	14.300	565	568	2.557.736	2.818.745	34	40

Fuente: Datos de las DOPs (2023, 2012). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

En definitiva, los datos previos ponen de manifiesto la importancia del sector del vino tanto a nivel económico, como social y cultural, en el País Vasco.

3. FUENTE DE DATOS

La información utilizada en este trabajo fue proporcionada por una muestra de bodegas a nivel estatal realizada por la Universidad de Zaragoza y financiada por la *Haute école de gestion de Genève* (Suiza) durante 2021. Del total de 3.661 bodegas y 70 denominaciones de origen se seleccionaron las sitas en el País Vasco.

Para este estudio y en la recogida de datos, se elaboró un cuestionario online que se envió por correo electrónico con un hipervínculo a cada una de las bodegas. Para la cumplimentación por parte de las bodegas de las encuestas se realizaron llamadas telefónicas de asesoramiento y seguimiento. El diseño del cuestionario se derivó de estudios previos realizados dentro de la industria vitivinícola (p.ej., Fernández-Olmos, Rosell y

Espitia, 2009; Fernández-Olmos, 2011; Fernández-Olmos y Díez-Vial, 2015), y se adaptó a la industria vitivinícola española con Denominación de Origen.

Además, se realizó una prueba piloto del cuestionario en un pequeño número de bodegas en España, elegidas de forma aleatoria, para determinar si el cuestionario era comprensible antes de realizar la encuesta final. Para reducir el sesgo del método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), se consideraron escalas de diferencial semántico, escalas tipo Likert de 5 puntos y escalas dicotómicas tipo sí-no. La selección de las muestras se basó en el criterio de que el tamaño mínimo para la muestra es del 10% de la población de bodegas en cada D.O., lo que garantiza una representación adecuada de las bodegas pertenecientes a las denominaciones de origen. Bajo estas consideraciones y tras descartar cuestionarios incompletos, la muestra total para España fue de 688 bodegas, obteniendo el tamaño de muestra final de 88 bodegas correspondientes a las bodegas ubicadas en el País Vasco. En la Tabla nº 3 se desglosa la representatividad de la muestra para cada una de las denominaciones de origen presentes en el País Vasco.

Tabla nº 3. REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

DENOMINACIONES DE ORIGEN	Muestra (N=88 bodegas)	Representatividad sobre el total de cada D.O. (N=369 bodegas)
Txakoli de Álava-Arabako Txakolina	2	28,6%
Txakoli de Bizkaia-Bizkaiko Txakolina	8	25,0%
Txakoli de Getaria-Getariako Txakolina	5	16,7%
Rioja Alavesa	73	24,3%

Fuente: Elaboración propia.

4. PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

Para el objetivo principal de este trabajo, analizar cómo la estrategia de exportación de las bodegas ubicadas en el País Vasco se relaciona positivamente con el resultado empresarial de la bodega, es necesario determinar cómo se va a medir ese resultado. A pesar de la falta de consenso sobre cómo medir el resultado para las empresas, las medidas subjetivas han sido utilizadas por varios autores por estar altamente relacionadas con las medidas objetivas de resultado (Glaister y Buckley, 1998). En este trabajo se mide el resultado mediante la percepción de los directivos sobre diversos aspectos en relación con su posición con la competencia en una escala Likert de 5 puntos (1-muy débil a 5-muy fuerte): tecnología, innovación, calidad, información y cooperación, re-

cursos humanos, competencias organizacionales y marketing. El factor «resultado» fue extraído a partir de un análisis factorial sobre los siete ítems que determinó la validez del constructo. El valor del alpha de Cronbach, 0,92, determinó la fiabilidad del constructo (Hair *et al.*, 2006). Se aplicó el método de análisis de componentes principales en la extracción de componentes, con rotación varimax (ortogonal), de acuerdo con los criterios propuestos por Kaiser (se retuvieron los componentes con valores propios superiores a 1). La prueba de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett para medir la adecuación de los factores extraídos (Brown, 2006). Se decidió que la solución de un factor es teóricamente la más conveniente.

Para establecer el perfil de la «bodega media o representativa» de cada uno de los cuatro grupos identificados, se emplean una serie de variables que son frecuentes en la literatura en esta área de investigación y que facilitan la caracterización de las bodegas. Estas variables se han clasificado en varios bloques y son mostrados junto con sus mediciones en la Tabla nº 4.

El primer conjunto de variables refleja características generales de la bodega, tales como la experiencia, el tamaño, o los recursos humanos existentes en la bodega. El segundo incluye factores relacionados con el proceso de producción de uva³, tales como el sistema de plantación del viñedo, el sistema de regadío o el tipo de vendimia. El tercero recoge las actividades relacionadas con la elaboración de vino como el proceso de crianza, o los métodos de cierre. El cuarto recoge qué estrategias sigue la bodega frente a la competencia (costes o diferenciación) así como su percepción de las barreras y el nivel de competencia existente. Y finalmente, el quinto bloque recoge la actividad internacional de la bodega a través de variables como la intensidad exportadora y el número de países a los que exporta.

Tabla nº 4. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

Características	Antigüedad	Número de años desde su constitución
	Tamaño (empleados)	Número de empleados de la bodega
	Tamaño (superficie)	Superficie de producción de viñas en hectáreas
	Tamaño (volumen)	Volumen de producción anual de vino en litros
Recursos humanos	Formación del personal	Número de empleados con estudios universitarios
	Integración Vertical	% de producción de vino procedente de cosecha propia
Tipo de producción	Orgánica/biodinámica	Toma valor 1 si realiza producción orgánica/biodinámica
	Convencional/tradicional	Toma valor 1 si realiza producción convencional/tradicional

³ En este bloque el número total de bodegas son 85 dado que hay 3 bodegas que no producen uva.

.../...

Tipos de vino	Vino tinto	Toma valor 1 si la bodega elabora vino tinto
	Vino blanco	Toma valor 1 si la bodega elabora vino blanco
	Vino rosado	Toma valor 1 si la bodega elabora vino rosado
	Vino espumoso	Toma valor 1 si la bodega elabora vino espumoso
	Vino Dulce	Toma valor 1 si la bodega elabora vino dulce
	Otros tipos de vinos	Toma valor 1 si la bodega elabora otro tipo de vinos
Segmento de precio de mercado	Gama inicial	% de la producción en volumen inferior a 9 euros
	Nivel intermedio	% de la producción en volumen de 9 a 36 euros
	Vinos Premium y/o de autor	% de la producción en volumen superior a 36 euros
Diversificación	Variedades de uva	Número de variedades de uva vinificada
	Etiquetas	Número de etiquetas diferentes producidas regularmente
	Ingresos de otras actividades	% de los ingresos procedentes de las actividades anteriores
Plantación	Manual	Toma valor 1 si la plantación es manual
	Mecánica	Toma valor 1 si la plantación es mecánica
Sistema de poda	Vaso	Toma valor 1 si la poda es vaso
	Espaldera Guyot	Toma valor 1 si la poda es espaldera Guyot
	Espaldera Royat	Toma valor 1 si la poda es espaldera Royat
	Espaldera Smart Dyson	Toma valor 1 si la poda es espaldera Smart Dyson
	Espaldera Cortina	Toma valor 1 si la poda es espaldera cortina
Sistema de espergura	Manual	Toma valor 1 si la espergura es manual
	Mecánica	Toma valor 1 si la espergura es mecánica
Registro climatológico	Sistema propio de previsión	Toma valor 1 si hay sistema propio de previsión del clima
	Previsión pública	Toma valor 1 si hay previsión pública especializada
	Previsión pública general	Toma valor 1 si hay previsión pública general
	No necesario	Toma valor 1 si no se necesita registro climatológico

.../...

Protección fitosanitaria	Convencional	Toma valor 1 si la protección es convencional
	Sostenible	Toma valor 1 si la protección es sostenible
	Orgánica	Toma valor 1 si la protección es orgánica
Control de la maduración	Azúcares	Toma valor 1 si se controla el nivel de azúcar
	PH	Toma valor 1 si se controla el nivel de PH
	Acidez total	Toma valor 1 si se controla el nivel de acidez total
	Visual y/o gusto	Toma valor 1 si se controla a través de visto y/o gusto
	Otro	Toma valor 1 si se controla a través de otros medios
Sistema de regadío	Ningún sistema de regadío	Toma valor 1 si no hay sistema de regadío
	Riego manual	Toma valor 1 si el regadío es manual
	Riego de superficie	Toma valor 1 si el regadío es de superficie
	Riego de aspersión	Toma valor 1 si el regadío es por aspersión
	Riego de goteo	Toma valor 1 si el regadío es por goteo
Vendimia	Manual	Toma valor 1 si la vendimia es manual
	Mecánica	Toma valor 1 si la vendimia es mecánica
Mantenimiento del suelo	Convencional	Toma valor 1 si el mantenimiento es convencional
	Sostenible	Toma valor 1 si el mantenimiento es sostenible
	Orgánico	Toma valor 1 si el mantenimiento es orgánico
Clasificación	Clasificación de uva	Toma valor 1 si clasifican la uva
Prensado	Tornillo	Toma valor 1 si la prensa es de tornillo
	Neumático	Toma valor 1 si la prensa es neumática
Prácticas	Fermentación maloláctica	Toma valor 1 si se usa fermentación maloláctica
	Levaduras comerciales	
	Activadores de fermentación	Toma valor 1 si se utilizan activadores de fermentación
	Clarificación del vino	Toma valor 1 si se clarifica el vino
Crianza	Barrica francesa	Toma valor 1 si se utiliza barrica francesa

.../...

Marketing	Promoción	Factor extraído de varios ítems medidos con escala Likert de 1-sin importancia a 5-muy importante: marketing directo, marketing online, relaciones públicas, ventas promocionales, patrocinios, club del vino, participación en ferias de vinos, participación en concursos internacionales, boca a boca y enoturismo.
	Distribución	Factor extraído de varios ítems medidos con escala Likert de 1-sin importancia a 5-muy importante: ventas directas, asignaciones del club del vino, internet, distribuidores, ferias de vino, tiendas minoristas y restaurantes.
Métodos de competencia	Estrategia de costes	Dos factores extraídos de varios ítems que indican en qué medida su bodega ha enfatizado los siguientes métodos de competencia en los últimos 5 años: 1-de no considerado a 5- énfasis mayor.
	Estrategia de diferenciación	Precio por debajo de la competencia, desarrollo de nuevos productos, rango de productos amplios, esfuerzo por tener personal calificado, proceso estricto de control de la calidad del producto, preocupación primordial por el menor costo unitario, mantener un gran inventario, rango limitado de productos, construcción de identidad de marca, desarrollo y refinamiento de productos existentes, fuerte influencia sobre los canales de distribución, gran esfuerzo por asegurar disponibilidad de insumos, grandes gastos en I+D orientados al proceso productivo, enfoque en mercados geográficos específicos, gastos publicitarios por encima del promedio de la industria, énfasis en la fabricación de productos especiales, esfuerzo concertado para construir una reputación dentro de la industria, innovación en el proceso productivo, productos en segmentos de mercado de mayor precio, productos en segmentos de mercado de menor precio, innovación en técnicas y métodos de marketing.
Acceso al sector	Barreras	Escala Likert de 1-de muy fácil a 5-muy difícil de cómo percibe la entrada al sector.
Evaluación de la competencia	Competencia	Factor extraído de varios ítems medidos con escala Likert de 1-de muy débil a 5-muy fuerte: características del producto, estrategias de promoción y acceso a canales de distribución.
Actividad internacional	Intensidad exportadora	% de ventas que son debidas a las exportaciones
	Experiencia exportadora	Número de años exportando (por intervalos)
	Etiquetas exportadas	Etiquetas diferentes exportadas
	Países exportados	Número de países a los que exporta
	Método de exportación	Toma valor 1 si es canal directo (0 si es canal indirecto)
	Satisfacción con las exportaciones	Factor extraído de varios ítems que miden el nivel de satisfacción alcanzado con sus exportaciones con escala Likert de 1 de insatisfecho a 5 muy satisfecho: volumen de exportación, precio por botella, nº de países a los que exporta, nº de etiquetas exportadas, logística de exportación, reconocimiento internacional de su marca.

Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las características particulares de la producción de txakoli justifican una primera desagregación⁴ entre bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa y bodegas de producción de txakoli en las Denominaciones de Origen de Getaria, Bizkaia y Álava. Como se muestra en la Tabla nº 5 el perfil de bodega productora de txakoli es distinto al de la bodega de D.O.Ca Rioja Alavesa en diferentes aspectos como se detalla a continuación.

Las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa presentan de media una mayor antigüedad y tamaño empresarial que las de txakoli. Este menor tamaño de producción permite que las empresas de txakoli se encuentran de promedio más integradas verticalmente hacia atrás (es decir, tienen un mayor nivel de viñedo propio para sus necesidades de uva) que las de D.O.Ca Rioja Alavesa. En cuanto a variedad de uvas, el estilo clásico del txakoli se elabora con uvas blancas, mientras que el vino tinto es el predominante en las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa.

No se puede extraer una conclusión sobre qué perfil de bodega está más diversificada desde el punto de vista económico. Por un lado, existe de media una mayor diversificación de ingresos de otras actividades diferentes a la producción de vino en las bodegas de txakoli, pero presentan una menor variedad de vinos como se deduce del número medio de etiquetas, el cual es un tercio del de bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa.

En cuanto a las prácticas vitivinícolas, en las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa predomina la poda en vaso y cada vez más la plantación mecánica frente a la poda en espaldera y plantación manual típica de las de txakoli.

Resulta destacable el mayor esfuerzo en promoción y distribución que hacen las bodegas txakoli, y que probablemente sea un factor que determine que de media perciban un mejor resultado empresarial que las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa.

Tabla nº 5. DIFERENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES ENTRE D.O.CA RIOJA (RIOJA ALAVESA) Y DENOMINACIONES DE TXAKOLI
 (*** p -valor <0,001)

		Rioja Alavesa (N=73)	Txakoli (N=15)	Media (N=88)
Características	Antigüedad	39,26	32,53	38,11
	Tamaño (empleados)	14,44	3,13	12,51
	Tamaño (superficie)	100,42	15,67	85,98
	Tamaño (volumen)	798411	95173	678541
Recursos humanos	Formación del personal	40,53	58,33	43,57

⁴ Los autores agradecen esta sugerencia realizada por el evaluador anónimo.

.../...

		Rioja Alavesa (N=73)	Txakoli (N=15)	Media (N=88)
Tipo de producción	Integración Vertical	81,85	90	83,24
	Orgánica/biodinámica	0,26	0,13	0,25
	Convencional/tradicional	0,85	0,85	0,85
Tipos de vino	Vino tinto	1	0,07	0,84
	Vino blanco	0,60	1	0,67
	Vino rosado	0,32	0,33	0,33
	Vino espumoso	0,013	0	0,011
	Vino Dulce	0,03	0,13	0,045
	Otros tipos de vinos	0,01	0,07	0,022
Segmento de precio de mercado	Gama inicial	64,67	68,67	65,35
	Nivel intermedio	29,79	30,33	29,89
	Vinos Premium y/o de autor	5,53	1	4,76
Diversificación	Variedades de uva	3,92	3,07	3,77
	Etiquetas	9,10	3,6	8,16
	Ingresos de otras actividades	0,03	0,12	0,042
Plantación	Manual	0,71	0,87	0,74
	Mecánica	0,34	0,13	0,31
Sistema de poda	Vaso	0,44	0,13	0,38
	Espaldera Guyot	0,15	0,87	0,27
	Espaldera Royat	0,70	0	0,58
	Espaldera Smart Dyson	0,04	0	0,03
	Espaldera Cortina	0,11	0	0,09
Sistema de espergura	Manual	0,89	0,87	0,88
	Mecánica	0,07	0,2	0,09
Registro climatológico	Sistema propio de previsión	0,10	0,07	0,09
	Previsión pública	0,26	0,26	0,26
	Previsión pública general	0,41	0,67	0,45
	No necesario	0,25	0,07	0,22
Protección fitosanitaria	Convencional	0,52	0,33	0,49
	Sostenible	0,27	0,53	0,31
	Orgánica	0,23	0,13	0,22
Control de la maduración	Azúcares	0,86	0,86	0,86
	PH	0,76	0,67	0,75
	Acidez total	0,75	0,6	0,72
	Visual y/o gusto	0,76	0,67	0,75

.../...

		Rioja Alavesa (N=73)	Txakoli (N=15)	Media (N=88)
Sistema de regadío	Ningún sistema de regadío	0,51	0,87	0,57
	Riego manual	0,013	0	0,011
	Riego de superficie	0,04	0	0,034
	Riego de aspersión	0,12	0,13	0,125
	Riego de goteo	0,38	0,13	0,34
Vendimia	Manual	0,89	0,93	0,89
	Mecánica	0,12	0,13	0,125
Mantenimiento del suelo	Convencional	0,45	0,33	0,43
	Sostenible	0,27	0,53	0,32
	Orgánico	0,33	0,13	0,30
Clasificación	Clasificación de uva	0,75	0,8	0,76
Prensado	Tornillo	0,23	0,13	0,22
	Neumático	0,74	0,87	0,76
Prácticas	Fermentación maloláctica	0,90	0,27	0,80
	Levaduras comerciales	0,60	0,87	0,65
	Activadores de fermentación	0,52	0,8	0,57
	Clarificación del vino	0,73	0,93	0,77
Crianza	Barrica francesa	0,62	0,07	0,52
Marketing	Promoción	18,47	22,59	19,17
	Distribución	11,61	13,47	11,93
Métodos de competencia	Estrategia de costes	0,76	0,87	0,78
	Estrategia de diferenciación	34,78	42,02	36,01
Acceso al sector	Barreras	3,94	4,27	4
Evaluación de la competencia	Competencia	5,62	6,52	5,77
RESULTADO		16,64	18,66	16,98

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, dado que la bodega productora de Txakoli presenta unas características muy particulares, y son una minoría en la región del País Vasco, se ha procedido a continuar con el objetivo del presente estudio analizando por separado las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa de las bodegas de txakoli.

5.1. Bodegas DO Rioja Alavesa

Basándonos en Suárez-Ortega y Álamo-Vera (2005), que distinguían cuatro niveles de desarrollo de las exportaciones, y tras el análisis de los datos obtenidos,

podemos categorizar a las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa en cuatro grupos objeto de interés en este trabajo: G1: Bodegas que ni exportan ni quieren exportar; G2: Bodegas que no exportan, pero sí que quisieran exportar; G3: Bodegas con baja intensidad exportadora (i.e., que venden más en el mercado nacional que en el extranjero); y G4: Empresas con alta intensidad exportadora (i.e., que venden más en el extranjero que en el nacional). Así pues, la muestra se distribuye de la siguiente forma: 28,76% en el G1 (no exporta, no quiere); 17,80% en el G2 (no exporta, sí quiere); 27,40% en el G3 (exporta, baja intensidad); y 26,03% en el G4 (exporta, alta intensidad).

Con el fin de conocer si existen o no diferencias significativas en cada una de las variables establecidas entre los cuatro grupos estudiados, se utilizan las pruebas no paramétricas de Kruskall-Wallis y Dunn, corregida por Bonferroni. La justificación se basa en que los datos utilizados no se distribuyen normalmente, por lo que hay que utilizar una prueba no paramétrica (es decir, prueba sin distribución) como es la prueba de Kruskall-Wallis. Ello permitirá identificar si la estrategia de exportar se relaciona positivamente con el resultado de las bodegas y, además, fijar el perfil característico de cada grupo. Teniendo en cuenta que la prueba de Kruskall-Wallis identifica si hay diferencias en las medianas entre los grupos, pero no permite identificar entre cuál de ellos, se procede a complementar este análisis con la prueba de Dunn que al permitir comparaciones múltiples por pares nos muestra dónde están esas diferencias. Ambos tests se realizaron con el programa STATA17.

Los resultados de las pruebas para las variables relacionadas con el resultado empresarial muestran claramente que existen diferencias estadísticamente significativas entre las bodegas no exportadoras y las exportadoras (ver Tabla nº 6). En particular, las bodegas exportadoras con alta intensidad son las que tienen asociado un mejor resultado, en contraposición con las bodegas que ni exportan ni quieren exportar que son las que peor resultado promedio muestran.

En conjunto, el resultado del análisis comparativo de grupos sugiere que las bodegas que exportan están asociadas con un mejor resultado que las que no exportan, independientemente de su predisposición a dicha actividad internacional. Y, además, los resultados también indican que la estrategia de vender más en el extranjero que en el mercado nacional está relacionado con un mejor resultado que la estrategia de vender más en el mercado nacional que en el extranjero.

Por tanto, de los resultados se deduce que las estrategias individuales de exportación y de diversificación de exportaciones que están estrechamente relacionadas con la decisión de exportar intensamente se relacionan positivamente con el resultado empresarial. Además, se concluye que las bodegas que adoptan esta estrategia de exportar mucho estarán asociadas con un mejor resultado que si tienen un bajo grado de exportación, tal y como se proponía en este estudio.

Tabla nº 6. DIFERENCIAS EN EL RESULTADO EMPRESARIAL PARA LAS BODEGAS DE D.O.CA RIOJA ALAVESA (** p -valor<0,001)

	No exporta		Exporta		Media muestra	Kruskall-Wallis (χ^2)	
Resultado	13,69		19,21		16,64	23,83***	
	G1	G2	G3	G4	Media muestra	Kruskall-Wallis (χ^2)	Diferencias significativas (Dunn) p -valor<0,001
Resultado	13,65	13,75	18,16	20,32	16,64	20,56***	1-3 2-3 1-4 2-4

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo examinado los resultados que presentan los diferentes grupos de bodegas, procede analizar las características específicas de cada uno de los cuatro grupos. En la siguiente tabla se muestran los valores promedios de cada variable considerada para su caracterización, así como la significatividad de los diferentes tests estudiados (ver Tablas nº 7 y 8).

Resulta destacable señalar la falta de diferenciación entre los grupos de bodegas en relación con el porcentaje de empleados con título superior, el cual está en torno al 40% en todos los grupos. Asimismo, apenas se encuentran diferencias significativas en cuanto a los sistemas de poda utilizados, los parámetros utilizados para controlar la maduración de la uva (azúcares, PH, acidez total, visual y/o gusto), o el sistema de prensado (tornillo o neumático). Tampoco se encuentran diferencias importantes en cuanto a ciertas prácticas de elaboración de vino como son la fermentación maloláctica⁵, el uso de levaduras comerciales, el empleo de activadores de fermentación y la clarificación del vino.

5 Fermentación maloláctica es el proceso por el cual el ácido málico se transforma químicamente en ácido láctico, lo que puede aumentar la calidad del vino.

Tabla nº 7. DIFERENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES ENTRE LOS CUATRO GRUPOS DE DO RIOJA ALAVESA (p-valor<0,001)**

		G1: No EXP no quiere (N=21)		G2: No EXP sí quiere (N=13)		G3: EXP baja(N=20)		G4: EXP alta (N=19)		Media muestra (N=73)		Kruskall-Wallis (χ^2)	Diferencias significativas (Dunn) p-valor<0,001
Características	Antigüedad	41,48	26	40,5	44,58	39,26	3,653						
	Tamaño (empleados)	6,24	2,46	8,95	37,47	14,44	21,698***					1-3	
	Tamaño (superficie)	88,57	22,5	36,73	233,88	100,42	1,951					1-4	
	Tamaño (volumen)	342.857	59.102	251.100	2.383.879	798.411,5	13,053***					2-3	
Recursos humanos	Formación del personal	35,54	37,69	45,85	42,39	40,53	1,780					2-4	
Tipo de producción	Integración Vertical	94,05	99,04	70	69,08	81,85	12,029***					1-3	
	Orgánica/biodinámica	0,14	0,15	0,2	0,42	0,23	2,799					1-4	
	Convencional/tradicional	0,90	0,92	0,85	0,79	0,86	0,561					2-4	
Tipos de vino	Vino tinto	1	1	1	1	1	0,000						
	Vino blanco	0,19	0,46	0,9	0,84	0,60	19,782***					1-3	
	Vino rosado	0,10	0,31	0,4	0,53	0,33	5,901					2-3	
	Vino espumoso	0	0	0	0	0,01	0,115					1-4	
	Vino Dulce	0	0	0,1	0	0,03	0,430						
	Otros tipos de vinos	0	0	0,05	0	0,01	0,107						

.../...

								Diferencias significativas (Dunn) p-valor<0,001
								Kruskall-Wallis (χ^2)
Segmento de precio de mercado		G1: No EXP no quiere (N=21)		G2: No EXP sí quiere (N=13)		G3: EXP baja(N=20)		1-4 2-4 3-4
		Gama inicial	82,14	78,62	67,95	32,37	64,67	
		Nivel intermedio	17,62	18,85	26,65	54,05	29,79	
Diversificación		Vinos Premium y/o de autor	0,24	2,54	5,4	13,58	5,53	1-4 2-4 3-4
		Variedades de uva	2,62	2,77	4,45	5,58	3,92	
		Etiquetas	2	5,15	5,9	23	9,10	
Plantación		Ingresos de otras actividades	0	0,00	0,03	0,06	0,03	1-3 1-4 2-3
		Manual	0,76	0,69	0,8	0,58	0,71	
		Mecánica	0,33	0,46	0,2	0,42	0,34	
Sistema de poda		Vaso	0,48	0,54	0,35	0,42	0,44	0,953
		Espaldera Guyot	0,19	0,08	0,05	0,26	0,15	1,619
		Espaldera Royat	0,67	0,92	0,7	0,58	0,70	2,807
		Espaldera Smart Dyson	0,05	0,08	0	0,05	0,04	0,159
		Espaldera Cortina	0,19	0,15	0,1	0	0,11	1,163
Sistema de espesura		Manual	0,90	1	1	0,68	0,89	3,577
		Mecánica	0	0	0	0,26	0,07	2,881
Registro climatológico		Sistema propio de previsión	0,09	0	0,05	0,21	0,09	1,217
		Previsión pública	0,09	0,38	0,4	0,21	0,26	3,582
		Previsión pública general	0	0,54	0,45	0,47	0,41	2,794
		No necesario	0,48	0,15	0,2	0,11	0,25	4,859

.../...

		G1: No EXP no quiere (N=21)		G2: No EXP sí quiere (N=13)		G3: EXP baja(N=20)		G4: EXP alta (N=19)		Media muestra (N=73)		Kruskall-Wallis (χ^2)		Diferencias significativas (Dunn) p-valor<0,001	
Protección fitosanitaria	Conven-cional	0,67	0,62	0,5	0,32	0,52	4,055								
	Sostenible	0,14	0,31	0,3	0,37	0,27	1,654								
	Orgánica	0,10	0,15	0,3	0,37	0,23	2,717								
Control de la maduración	Azúcares	0,76	0,85	1	0,84	0,86	1,782								
	PH	0,62	0,85	0,95	0,68	0,77	3,969								
	Acidez total	0,76	0,85	0,75	0,68	0,75	0,605								
	Visual y/o gusto	0,62	0,92	0,85	0,74	0,77	2,757								
	Otro														
Sistema de regadío	Ningún sistema de regadío	0,29	0,46	0,75	0,53	0,51	6,639*	1-3							
	Riego manual	0	0	0,05	0	0,01	0,107								
	Riego de superficie	0,05	0	0,05	0,05	0,04	0,080								
	Riego de aspersión	0,24	0,15	0	0,11	0,12	1,773								
	Riego de goteo	0,57	0,46	0,15	0,37	0,38	7,991**	1-3							
Vendimia	Manual	0,86	1	0,95	0,79	0,89	1,314								
	Mecánica	0,048	0,15	0,1	0,21	0,12	0,852								
Mantenimiento del suelo	Conven-cional	0,62	0,69	0,35	0,21	0,45	7,851	1-4 2-4							
	Sostenible	0,19	0,23	0,3	0,37	0,27	1,047								
	Orgánico	0,19	0,31	0,4	0,42	0,33	1,985								
Clasificación	Clasifica-ción de uva	0,43	1	0,9	0,79	0,75	10,242**	1-2 1-3 1-4							
Prensado	Tornillo	0,24	0,31	0,15	0,26	0,23	0,675								
	Neumático	0,71	0,69	0,85	0,68	0,74	1,020								

.../...

		G1: No EXP no quiere (N=21)		G2: No EXP sí quiere (N=13)		G3: EXP baja(N=20)		G4: EXP alta (N=19)	
Prácticas	Fermentación maloláctica	0,76	1	0,9	1	0,90	2,129		
	Levaduras comerciales	0,67	0,77	0,5	0,53	0,60	2,274		
	Activadores de fermentación	0,48	0,69	0,55	0,42	0,52	1,865		
	Clarificación del vino	0,62	0,77	0,85	0,74	0,74	2,871		
Crianza	Barrica francesa	0,29	0,62	0,8	0,79	0,62	10,476**	1-3 1-4	
Marketing	Promoción	12,08	18,33	21,83	22,10	18,47	27,883***	1-2 1-3 1-4	
	Distribución	7,16	11,26	13,17	15,13	11,61	33,361***	1-2 1-3 1-4 2-4	
Métodos de competencia	Estrategia de costes	1,46	1,10	0,39	0,14	0,76	7,493*		
	Estrategia de diferenciación	19,62	32,94	43,17	43,95	34,78	46,024***	1-2 1-3 1-4 2-3 2-4	
Acceso al sector	Barreras	3,95	2,92	4,25	4,32	3,95	7,553*		
Evaluación de la competencia	Competencia	4,45	4,41	6,30	7,02	5,62	22,257***	1-3 1-4 2-4	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla nº 8. DIFERENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES ENTRE LOS DOS GRUPOS EXPORTADORES DE BODEGA DE D.O. CA. RIOJA ALAVESA (* p -valor < 0,001)**

		G3:EXP baja	G4: EXP alta	Kruskall-Wallis (χ^2)
Características	Intensidad exportadora	24,40%	67,2%	24,199***
	Experiencia exportadora	5-10 años	10-20 años	
	Número de etiquetas exportadas	4,3	22,4	8,214***
	Número de países de exportación	8,3	32,69	13,445***
	Método de exportación	0,95	0,89	0,087
Resultado de la actividad exportadora	Satisfacción	10,94	13,38	6,538**

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestran los perfiles de cada grupo:

G1. Bodegas que ni exportan ni quieren exportar. El perfil de este grupo se caracteriza por bodegas de elevada experiencia (cerca de 41 años), con un reducido ratio de empleados por litro de vino producido en comparación con el resto de bodegas. Este grupo de bodegas tiene prácticamente integración vertical total en su producción de uva, por lo que aún resulta más destacable el hecho de que haya tan poco personal fijo en su plantilla. Son un colectivo de bodegas donde prevalece el sistema tradicional y/o convencional de producción y manual. En particular, su protección fitosanitaria, así como su mantenimiento del suelo y producción de la uva es mayoritariamente convencional. Y del mismo modo, se caracterizan por plantar, escardar y vendimiar manualmente. Son el grupo de bodegas con peores niveles de diferenciación de variedades de uva, etiquetas y tipos de vinos. Y apenas diversifican en otras actividades que no sean estrictamente producción de uva (por ejemplo, producción de aceite, enoturismo, alquiler para eventos...). Esto es coherente con el hecho de que estas bodegas siguen claramente una estrategia de liderazgo en costes, poniendo poco énfasis a las actividades de marketing y distribución de sus vinos, y dedicándose fundamentalmente a producir vinos de bajo precio. En esta misma línea, es el grupo donde menos importancia se le da a tener un registro climatológico para la producción de uva. Una de las posibles explicaciones puede encontrarse en el hecho de que estas empresas tienen su cuota de mercado nacional para sobrevivir sin necesidad de esforzarse en buscar nuevos clientes en el mercado exterior, como se deduce del hecho de que es el grupo que percibe menor nivel de competencia en la industria del vino. En consecuencia, y teniendo en

cuenta que cuentan con una dilatada experiencia, no tienen aspiraciones por intentar crecer en el mercado extranjero.

G2. Bodegas que no exportan, pero sí quieren exportar. Se caracteriza por ser el grupo con las empresas más jóvenes y pequeñas (en empleados, superficie de hectáreas y volumen de litros). Con base en la teoría de recursos y capacidades, enfoque que se ha consolidado para explicar la exportación de las pymes, el reducido tamaño de estas bodegas, en la medida en que se acompaña de recursos financieros y tecnológicos escasos, puede explicar su imposibilidad para vender sus vinos internacionalmente. Dado su reducido tamaño de producción, no resulta de extrañar que la producción de uva sea prácticamente toda de viñedo propio. Similar al otro grupo de las no exportadoras, se caracterizan por un sistema tradicional y/o convencional de producción de uva, pero las labores de preparación (plantación, escardar, vendimia) están más mecanizadas, lo cual es un indicador de su interés por intentar crecer a futuro. Este grupo presenta un nivel de diferenciación mayor que el grupo anterior como se refleja en un mayor valor medio de variedades de uva, etiquetas y tipos de vino. Asimismo, se interesan en mayor medida que las que no quieren exportar por las actividades de marketing y distribución, lo cual es coherente con el hecho de que producen un mayor porcentaje de vinos de gama intermedia de precio y de Premium y/o de autor.

Y es que, aunque siguen estrategias para reducir sus costes de producción, adoptan un mayor número de prácticas conducentes a mejorar la calidad del producto, aunque no alcanzan los niveles logrados por las bodegas exportadoras. En línea con este interés por producir vinos más diferenciados que en el grupo 1, la mayoría de las bodegas utilizan la previsión pública (especializada o general) como registro climatológico en la producción de sus uvas y hay un mayor uso de la barrica francesa para la crianza de sus vinos. Coherente con el hecho de que no compiten en el mercado extranjero, su percepción de la competencia es inferior al de las bodegas exportadoras.

G3. Bodegas que exportan, pero venden más en el mercado doméstico. El tamaño medio de las bodegas de este grupo es mediano y con experiencia, siendo su edad media de 40 años. En este grupo de bodegas sigue siendo mayoritario la tenencia de viñedos propios, pero hay una mayor adquisición de uvas a viticultores externos. Aunque la estrategia de diferenciación en cuanto a número de etiquetas es similar al grupo previo de las que quieren exportar, sí que se observa una mayor gama de vinos de precios más elevados y una mayor diversidad de actividades diferentes a la producción de vino (por ejemplo, restaurantes, servicios de enología o alquiler para eventos). Su sistema de producción es menos tradicional y/o convencional que las no exportadoras, poniendo más énfasis en la producción orgánica y/o biodinámica⁶. Sin embargo, son pocas las bodegas que en este grupo tienen implantado un sistema de producción mecanizado.

⁶ La producción orgánica implica producir vinos sin el uso de pesticidas, herbicidas... y la producción biodinámica incluye agricultura sustentable.

Este grupo enfatiza mucho las prácticas de distribución y especialmente las de marketing, coherente con el hecho de que compite en el mercado exterior y las bodegas tienen que esforzarse en mayor medida por darse a conocer. Asimismo, perciben un alto nivel de competencia, superior al de los grupos de las bodegas no exportadoras. Su estrategia es claramente de diferenciación en calidad, aunque su preocupación por reducir costes es superior al de las bodegas altamente exportadoras. En cuanto a su actividad internacional, se caracterizan por una baja intensidad exportadora (inferior al 25%), una baja experiencia internacional (la mayoría de las bodegas de este grupo llevan exportando entre 5-10 años) y una baja diversidad en cuanto al número de etiquetas exportadas y número de países de destino. La mayoría de estas bodegas utilizan medios propios para exportar (es decir, canal directo).

G4. Bodegas que exportan más que lo que venden en el mercado doméstico.

Estas bodegas son las de mayor experiencia (una edad promedio de 44,5 años) pero en particular las de mayor tamaño, existiendo una gran diferencia respecto al resto de bodegas de los otros grupos en todas las dimensiones medidas (empleados, superficie de hectáreas y volumen de litros). Este grupo de bodegas incrementa su apuesta por la producción orgánica como alternativa a la producción tradicional y/o convencional, siendo la mitad de sus bodegas productoras de vino orgánico y/o biodinámico. Asimismo, este creciente interés por lo orgánico se extrapolá a la protección fitosanitaria orgánica y al mantenimiento del suelo orgánico. Este grupo se identificó con las estrategias de diferenciación en producto y servicios ofrecidos. Así, las bodegas se dedican mayoritariamente a hacer vinos de gama intermedia o alta de precio, con una enorme diversidad de etiquetas asociadas. Resulta destacable la cantidad de bienes y/o servicios diferentes a la producción de uva que se llevan a cabo en las bodegas de este grupo, como son la producción de aceite, restaurantes, hoteles y spa, y/o productos alimenticios regionales. Y como era de esperar debido a su gran tamaño, son las bodegas que presentan un mayor nivel de mecanización en las tareas relacionadas con el sistema de espergura y de vendimia.

En concreto, es el grupo de bodegas con mayor porcentaje que disponen de sistema propio de previsión del clima, lo cual es un indicador de su preocupación por la calidad de su uva, que repercute en la calidad de su producto final. Y en la misma línea que el otro grupo de bodegas exportadoras, se encuentra el alto uso de barricas de roble francés (aproximadamente el 80%), las cuales son consideradas por los bodegueros⁷ como las mejores. Para este grupo resulta importante poder influir en los canales de distribución y crear estrategias de marketing que ayuden a impulsar las ventas de sus vinos en el mercado extranjero. Todo ello lo acompañan de una estrategia para optimizar la calidad del vino producido, sin preocuparse por el coste de producción.

⁷ Además de las encuestas online, se hicieron varias entrevistas a bodegueros para obtener información cualitativa.

En cuanto a su perfil internacional, se trata de un grupo intensamente exportador, con dilatada experiencia en el mercado extranjero y con un elevado grado de diversificación de exportaciones en cuanto al número de etiquetas exportadas como el número de países de destino (unos 32 de media). No se aprecian diferencias en cuanto al método de exportación utilizado, siendo el canal directo de exportación el predominante. En este grupo el grado de satisfacción de las exportaciones es significativamente superior al grupo anterior.

La Tabla nº 9 resume los resultados obtenidos en los cuatro perfiles obtenidos en D.O.Ca Rioja Alavesa.

Tabla nº 9. RESUMEN DE LAS CARACTERÍSTICAS POR GRUPOS EN D.O.CA. RIOJA ALAVESA

TIPOLOGÍA DE BODEGAS				
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Tamaño	Pequeña	Muy pequeña	Pequeña	Grande
Integración Vertical	Casi total	Casi total	Parcial	Parcial
Compromiso orgánico	Bajo	Medio	Medio	Alto
Gama de vinos	Precio bajo	Precio bajo	Precio intermedio	Precio alto
Diversificación	Reducida	Moderada	Moderada	Elevada
Mecanización	Reducida	Media	Media	Intensa
Marketing	Poco	Poco	Mucho	Mucho
Método de competencia	Costes	Costes	Diferenciación	Diferenciación
Percepción de la competencia	Normal	Normal	Muy intensa	Muy intensa
ACTIVIDAD INTERNACIONAL				
Intensidad			Baja	Alta
Diversificación			Moderada	Alta
Satisfacción			Alta	Muy alta

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Bodegas de DO de Txakoli

Al examinar la totalidad de las bodegas de txakoli, dado su reducido número, solo podemos diferenciar dos grupos de bodegas atendiendo a su condición de ser o no exportadora. Debido al pequeño tamaño muestral, se presentarán los valores medios de cada grupo sin establecer si dichas diferencias son significativas o no. Como predice el enfoque basado en los recursos, el grupo exportador de bodegas de txakoli presenta de media un mayor tamaño empresarial en términos de número de empleados o superficie de hectáreas de viñedo. Es cierto que las bodegas exportadoras

no presentan un mayor tamaño medido en volumen de producción, pero una posible explicación es que al seguir una estrategia de diferenciación más acentuada y un 22% de las bodegas sigan prácticas vitivinícolas de tipo orgánicas/biodinámicas, esto obtenga como resultado un menor rendimiento por hectárea.

Al contrario de lo que predice la teoría, el grupo no exportador presenta un mayor nivel de formación de la plantilla de la bodega, siendo esta diferencia casi el doble. Este resultado no es el esperado, y máxime cuando la mayoría de las bodegas de txakoli utilizan sus propios medios para exportación. Una posible explicación podría encontrarse en el reducido número de bodegas que se está analizando de txakoli. Cabe esperar que en futuros estudios donde se analice un mayor número de bodegas, se obtengan resultados diferentes en esta dimensión de formación.

Al igual que en las bodegas de D.O.C. Rioja Alavesa, en las bodegas no exportadoras de txakoli hay una mayor posesión de viñedo propio y una apuesta clara por la producción convencional/tradicional, no habiendo ninguna bodega de producción orgánica/biodinámica. Esta ausencia de prácticas orgánicas/biodinámicas es coherente con el hecho de que el 100% de bodegas no exportadoras usen levaduras comerciales, activadores de fermentación y clarificación del vino en sus prácticas enológicas.

Como era de esperar, no se encuentran diferencias relevantes en cuanto a los tipos de vinos (txakoli es un vino mayoritariamente blanco) o sistema de poda. Sin embargo, sí hay una mayor variedad de registros climatológicos en las bodegas de txakoli exportadoras, frente al 100% de las no exportadoras que optan por previsión pública general para el registro del clima.

Un hecho significativo, quizás el elemento más diferenciador, es tener una mayor propensión a realizar actividades de marketing y distribución por parte del grupo exportador de bodegas de txakoli.

Tabla nº 10. DIFERENCIAS DE LAS CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES ENTRE LOS DOS GRUPOS DE TXAKOLI: BODEGAS NO EXPORTADORAS Y BODEGAS EXPORTADORAS

		No exportan (N=6)	Exportan (N=9)
Características	Antigüedad	31,5	33,22
	Tamaño (empleados)	1,5	4,22
	Tamaño (superficie)	13,5	17,11
	Tamaño (volumen)	103000	89955
Recursos humanos	Formación del personal	80,56	43,51

.../...

		No exportan (N=6)	Exportan (N=9)
Tipo de producción	Integración Vertical	91,67	88,89
	Orgánica/biodinámica	0	0,22
	Convencional/tradicional	1	0,78
Tipos de vino	Vino tinto	0,17	0
	Vino blanco	1	1
	Vino rosado	0,33	0,33
	Vino espumoso	0	0
	Vino Dulce	0	0,22
	Otros tipos de vinos	0	0,11
Segmento de precio de mercado	Gama inicial	95	51,11
	Nivel intermedio	5	47,22
	Vinos Premium y/o de autor	0	1,67
Diversificación	Variedades de uva	3,66	2,67
	Etiquetas	2,33	4,44
	Ingresos de otras actividades	0,17	0,09
Plantación	Manual	1	0,78
	Mecánica	0	0,22
Sistema de poda	Vaso	0,33	0
	Espaldera Guyot	0,83	0,88
	Espaldera Royat	0	0
	Espaldera Smart Dyson	0	0
	Espaldera Cortina	0	0
Sistema de esbergura	Manual	0,84	0,89
	Mecánica	0,33	0,11
Registro climatológico	Sistema propio de previsión	0	0,11
	Previsión pública	0	0,44
	Previsión pública general	1	0,44
	No necesario	0	0,11
Protección fitosanitaria	Convencional	0,33	0,33
	Sostenible	0,66	0,44
	Orgánica	0	0,22
Control de la maduración	Azúcares	1	0,78
	PH	1	0,44
	Acidez total	0,5	0,67
	Visual y/o gusto	0,5	0,78
	Otro		

.../...

		No exportan (N=6)	Exportan (N=9)
Sistema de regadío	Ningún sistema de regadío	0,83	0,88
	Riego manual	0	0
	Riego de superficie	0	0
	Riego de aspersión	0	0,22
	Riego de goteo	0,17	0,11
Vendimia	Manual	1	0,89
	Mecánica	0	0,22
Mantenimiento del suelo	Convencional	0,17	0,44
	Sostenible	0,83	0,33
	Orgánico	0	0,22
Clasificación	Clasificación de uva	0,67	0,89
Prensado	Tornillo	0,17	0,11
	Neumático	0,83	0,89
Prácticas	Fermentación maloláctica	0,33	0,22
	Levaduras comerciales	1	0,78
	Activadores de fermentación	1	0,67
	Clarificación del vino	1	0,89
Crianza	Barrica francesa	0	0,11
Marketing	Promoción	16,96	26,33
	Distribución	10,38	15,53
Métodos de competencia	Estrategia de costes	0,35	1,21
	Estrategia de diferenciación	30,86	49,47
Acceso al sector	Barreras	4,5	4,11
Evaluación de la competencia	Competencia	6,18	6,74

Fuente: Elaboración propia.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el análisis de las características de las bodegas adscritas a las denominaciones de origen protegidas en el País Vasco en la actualidad, debemos diferenciar las bodegas de txakoli de las de D.O.Ca Rioja Alavesa. Centrándonos en este último grupo, por ser el mayoritario, se destaca dos campos de estudios. En primer lugar, tratamos de identificar diferentes tipologías de bodegas en función de sus características distintivas (tamaño, tipo de producción, integración vertical, mecanización, marketing, método de competencia). Y, en segundo lugar, la elabora-

ción de una comparativa de diferentes tipologías de bodegas que participan según su éxito empresarial.

Podemos identificar cuatro perfiles distintos para las bodegas de D.O.Ca Rioja Alavesa. El grupo 1, «bodega de ámbito nacional», se corresponde mayoritariamente con una bodega que se conforma con sobrevivir en el mercado local y no aspira a mejorar su producto para salir al mercado internacional. Produce vinos poco diferenciados con un método tradicional y utilizando uva propia. Su estrategia de competir se basa en reducción de costes de producción, invirtiendo poco en marketing y en prácticas sostenibles.

El grupo 2, «bodega ilusionante sin recursos» se asociaría a una bodega que debido a la escasez de recursos y capacidades que tiene (tamaño muy pequeño) no puede exportar, pero se esfuerza en diversificar, introducir mecanización y/o comprometerse con la sostenibilidad. Se trata de una bodega con un potencial exportador a futuro si por ejemplo colabora con otras bodegas o instituciones.

El grupo 3, «bodega exportadora leve», se caracteriza por disponer de recursos suficientes para iniciarse en el mercado internacional. Se trata de un tipo de bodega que compite en diferenciación para mejorar la calidad de sus vinos ante la creciente competencia a la que se expone. Presenta poca experiencia en el mercado extranjero, pero es previsible que con el tiempo adquieran “learning-by-doing” y posibilite a este tipo de bodega aumentar su intensidad exportadora.

Finalmente, el grupo 4, «bodega exitosa», es aquella que cuenta con una gran dotación de recursos y capacidades (gran tamaño, mecanización, apuesta por lo sostenible, estrategia de diferenciación, y experiencia exportadora, entre otros) que le permiten alcanzar un gran éxito en sus exportaciones. Este perfil de tamaño mayor corrobora la hipótesis planteada por algunos autores de que el tamaño de la bodega aparece positivamente asociado con el volumen de exportación realizado. Aunque los argumentos son variados, pueden resumirse en los efectos que se derivan de la existencia de economías de escala y de economías dinámicas en la producción y/o comercialización de los bienes (Alonso y Donoso, 1998). La teoría también predice que el tamaño de la bodega se relaciona negativamente con la integración vertical (Fernández-Olmos *et al.*, 2009). Se sabe que un aspecto clave para mejorar la calidad del vino es el control de todo el proceso de producción desde la plantación del viñedo hasta el producto final. Cuando una bodega necesita grandes cantidades de uva, sus viñedos de suministro no pueden estar todos cerca de la bodega. Así, en las grandes bodegas con producción integrada de uva, los gerentes necesitan pasar mucho tiempo visitando sus viñedos. Esto explica que este grupo de bodegas sea el que tiene menor tasa de integración vertical, no alcanzando el 70% frente al 95% de las bodegas no exportadoras.

Más de 50% de las bodegas de la DO Rioja Alavesa pertenecen al grupo 3 y 4, y parecen apoyar la actividad emprendedora por lo que, en conclusión, presentan

una imagen⁸ de tener más éxito tanto en el mercado nacional, como internacional.

En definitiva, el mejor resultado asociado a la estrategia de exportar intensamente en el grupo 4 es coherente con el enfoque basado en los recursos (Kogut y Zander, 1993; Hitt *et al.*, 1997; Peng, 2001) que sostiene que la posesión de recursos y capacidades estratégicas son claves para la internacionalización de la empresa. En particular, esta perspectiva concluye que para conseguir el éxito con las exportaciones es fundamental disponer de recursos y conocimiento específico que aporte una ventaja competitiva sobre las bodegas que no exportan. Esta conclusión se mantiene también para el grupo de bodegas exportadoras de txakoli, donde se obtiene que los recursos de marketing y distribución desempeñan un papel relevante en la actividad internacional.

7. IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

En conjunto, la clasificación de los perfiles propuestos puede ayudar a diseñar una guía de referencia pública para la evaluación de las medidas de la Política Agrícola Común aplicables al sector vitivinícola. Así, un primer paso podría ser diseñar un menú de medidas dependiendo de las características que definen los perfiles identificados en el análisis. En particular, esta información puede utilizarse para desarrollar intervenciones específicas destinadas a proporcionar una mejor definición y aplicación de las ayudas para reforzar la actividad exportadora de las bodegas. A pesar de que los objetivos de los programas nacionales de apoyo en el sector vitivinícola son a largo plazo, la estrategia también se basa en un conjunto de acciones a corto y medio plazo para alcanzarlos. De este modo, los resultados de la actividad exportadora obtenidos por las bodegas a causa de esas acciones pueden ser exitosamente aplicados al desarrollo de campañas de exportación implementadas por los Consejos Reguladores en las Denominaciones de Origen.

Asimismo, este trabajo puede ayudar a definir un menú de diferentes tipos de intervenciones que se alinean con los objetivos establecidos por las propias bodegas para vender su producto. Teniendo a priori información sobre las características que es más probable que correspondan a una bodega por el perfil de bodega que tiene adjudicado, los Consejos Reguladores podrían desarrollar una estructura organizacional en la que permitiese la exploración, el riesgo y el aprendizaje. Esto mejoraría la comunicación y la confianza entre todos los agentes de la cadena de valor vitivinícola, ayudando a perdurar las relaciones contractuales y anticipando las necesidades, así como soluciones potenciales más allá de las actuales relaciones de mercado y las percepciones para superar dichos obstáculos.

⁸ En este trabajo no se puede demostrar la causalidad, aunque sí la asociación, porque los tests utilizados no son métodos causales.

Teniendo en cuenta que el mercado mundial del vino es incierto y volátil, y depende de las condiciones políticas, de modas, etc.; podría ser interesante para las relaciones internacionales con intermediarios conocer las capacidades de las bodegas e incluir, en la medida de lo posible, oportunidades de demanda en los mercados nacionales y extranjeros como una manera de reforzar los incentivos a colaborar entre ellos, así como a mejorar los potenciales beneficios económicos de los distintos agentes económicos en la industria del vino.

Como cualquier trabajo de investigación, el presente trabajo no está exento de limitaciones. El formato de respuesta del cuestionario utilizado en este trabajo, donde muchas preguntas fueron a través de escala Likert, presenta el inconveniente de su subjetividad, ya que depende de una valoración personal (Fernández-Olmos *et al.*, 2008). Sin embargo, estimaciones subjetivas han sido frecuentemente utilizadas en los estudios empíricos en este ámbito, debido principalmente a la ausencia de información cualitativa directa (por ejemplo, Depetris-Chauvin *et al.*, 2023; Fernández *et al.*, 2024).

Relacionada con el tamaño muestral, se ha considerado exigir un mínimo del 10% de población muestral para cada Denominación de Origen, pero ello no implica necesariamente que ese porcentaje sea representativo de la población. Sin embargo, conviene resaltar que se ha realizado un gran esfuerzo por obtener el máximo número posible de respuestas como se deduce del tamaño muestral alcanzado.

Otra limitación del trabajo es el reducido número de bodegas pertenecientes a DOs de txakoli frente a las bodegas de DO Rioja Alavesa que, aunque ello es representativo de la población de bodegas en el País Vasco, dificulta hacer un estudio propio más amplio de txakoli. Futuros investigadores podrían intentar centrarse en bodegas de txakoli y ver si hay diferentes grupos atendiendo a sus especificidades en sus estrategias empresariales.

En el presente trabajo no se aborda el tema de la digitalización y la inteligencia artificial que están transformando rápidamente diversos aspectos de la industria vitivinícola, incluida la producción, el marketing y la gestión. Si bien estas tecnologías ofrecen oportunidades para mejorar la eficiencia y la competitividad, también pueden requerir inversiones significativas y cambios en la estructura organizativa. Esto puede ser especialmente desafiante para las bodegas en el País Vasco, que mayoritariamente operan con recursos limitados y una estructura de toma de decisiones más tradicional.

En definitiva, este trabajo pretende aclarar cuáles deben ser los pasos a seguir por los legisladores y la Administración vasca para que el sector vitivinícola siga siendo un referente dentro de las exportaciones totales. El modelo de éxito desarrollado por los grandes exportadores debe contagiar a aquellos que, hasta la fecha, ni se han planteado vender más allá del *hinterland* vasco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFI (2023): «La relevancia económica y social del sector vitivinícola en España», *Interprofesional del Vino de España*. Analistas Financieros Internacionales.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Madrid, Spain: Instituto Español de Comercio Exterior.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- BASHIRI BEHMIRI, N.; REBELO, J.F.; GOUVEIA, S.; ANTÓNIO, P. (2019): "Firm characteristics and export performance in Portuguese wine firms", *International Journal of Wine Business Research*, 31(3): 419-440.
- BROWN, T. (2006): *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, Guilford, New York, NY.
- DEPETRIS-CHAUVIN, N.; FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; HU, W.; MALORGIO, G. (2023): "A behavioural perspective of organic wine production decisions: an application to the Spanish wine industry", *British Food Journal*, 125 (12): 4396-4414.
- DUARTE ALONSO, 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.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, M. (2011): "The determinants of internationalization: evidence from the wine industry", *Applied Economic Perspectives and Policy*, 33(3): 384-401.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; ROSELL-MARTINEZ, J.; ESPITIA-ESCUER, M.A. (2009): "Vertical integration in the wine industry: A transaction costs analysis on the Rioja D.O.CA a", *Agribusiness: An International Journal*, 25 (2): 231-250.
- (2011): "Transaction costs and vertical integration: An application to the Wine of Rioja", *Economía Agraria y Recursos Naturales-Agricultural and Resource Economics*, 9(2), 27-50.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; DÍEZ-VIAL, I. (2015): "Intangible resources, export channel and performance: is there any fit?", *Journal of Business Economics and Management*, 16(5): 1013-1033.
- FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; MA, W.; FLORINE, P.L. (2024): "Linking Spanish wine farmers to international markets: Is direct export better than indirect export in improving farm performance?", *Economic Analysis and Policy*, 81: 153-163.
- GALATI, A.; CRESCIMANNO, M.; TINERVIA, S.; ILIOPoulos, C.; THEODORAKOPOULOU, I. (2017): "Internal resources as tools to increase the global competition: the Italian wine industry case", *British Food Journal*, 119(11): 2406-2420.
- GLAISTER, K.W.; BUCKLEY, P.J. (1998): "Measures of performance in UK international alliances", *Organization Studies*, 19 (1), 89-118. HAIR, J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. (2006): *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; KIM, H. (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, 40 (4): 767-799.
- KARELAKIS, C.; MATTAS, K.; CHRYSSICHOIDIS, G. (2008): "Export problems perceptions and clustering of Greek wine firms", *EuroMed Journal of Business*, 3(1): 6-22.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. (1993): "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of international business studies*, 24: 625-645.
- MAUREL, C. (2009): "Determinants of export performance in French wine SMEs", *International Journal of Wine Business Research*, 21 (2): 118-142.
- OEMV (2023): *Exportaciones vitivinícolas desde el País Vasco. Año 2022*. Observatorio Español del Mercado del Vino.

- OIVE (2020): "Importancia económica y social del sector vitivinícola en España", *Interprofesional del vino de España*.
- PENG, M.W. (2001): "The resource-based view and international business", *Journal of management*, 27(6):803-829.
- PENROSE, E.T. (2009): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; LEE, J.Y.; PODSAKOFF, N.P. (2003): "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- SINHA, P.; AKOORIE, M.E. (2010): "Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: An analysis of perceived institutional pressures and the role of exports", *Journal of Asia-Pacific Business*, 11(1): 50-74.
- SUÁREZ-ORTEGA, S.M.; ÁLAMO-VERA, F.R. (2005): "SMES'internationalization: firms and managerial factors", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258-279.
- WERNEFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic management journal*, 5(2): 171-180.