

---

DOCUMENTO DE TRABAJO 58 2011

---

# Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés

---

Jesús J. Cambra Fierro  
UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE (SEVILLA)

Elena Fraj Andrés  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Iguácel Melero Polo  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Javier Sesé Oliván  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Rosario Vázquez Carrasco  
UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE (SEVILLA)

---



**Documento de Trabajo n° 58/2011**

Este trabajo puede consultarse en la página web de FUNDEAR:

**<http://www.fundear.es>**

**Edita:** Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

**ISSN:** 1696-5493

**D.L.:** Z-813-2003

© de la edición, Fundación Economía Aragonesa, 2011

© del texto, los autores, 2011

La serie Documentos de Trabajo que edita FUNDEAR, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación elaborados como parte de los programas y proyectos en curso. Las opiniones vertidas son responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción parcial para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

Este documento de trabajo forma parte de la octava convocatoria de proyectos de investigación sobre economía aragonesa de FUNDEAR.

---

DOCUMENTO DE TRABAJO 58 2011

---

# Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés

---

Jesús J. Cambra Fierro

UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE (SEVILLA)

Elena Fraj Andrés

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Iguácel Melero Polo

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Javier Sesé Oliván

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Rosario Vázquez Carrasco

UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE (SEVILLA)

---

**Fundación Economía Aragonesa**

---

## **Agradecimientos:**

Los autores desean agradecer a la Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR) la confianza depositada en ellos para desarrollar este estudio. Además, quieren destacar la excelente disposición mostrada tanto por los Consejos Reguladores de la cuatro DO aragonesas, en la persona de sus Secretarios, como por las bodegas, en este caso a través de sus gerentes o responsables comerciales. Esperamos que el estudio desarrollado pueda contribuir al futuro del sector vinícola de Aragón, cuando menos como elemento de reflexión.

## Sinopsis

El presente estudio se plantea con el objetivo de conocer el grado de orientación al mercado y al aprendizaje de las bodegas pertenecientes a las DO vinícolas de Aragón. Además, se analiza en qué medida ambos factores pueden contribuir a mejorar los resultados empresariales.

Para ello se ha realizado una **revisión bibliográfica** que permite familiarizar al lector con el significado, contenido y dimensiones de ambas magnitudes; por otro lado, se ofrece una **aproximación al sector objeto de estudio**, considerando cuál ha sido la evolución más reciente del sector vinícola español, así como los desafíos que plantean los vinos procedentes de países como Australia, Nueva Zelanda, Chile, Argentina, Estados Unidos o Hungría, con estándares de calidad muy aceptables a precios altamente competitivos. Se repasan las tendencias del mercado de consumo, se hace mención a la crisis que atraviesa el sector y se concreta en las características específicas de cada DO.

El tercer bloque del documento representa el **estudio empírico** propiamente dicho. Su diseño contempla un trabajo cualitativo y otro cuantitativo. La elevada tasa de respuesta obtenida permite defender la **representatividad** del estudio como reflejo de la situación del sector. Se muestran los resultados descriptivos que permiten analizar el grado de orientación al mercado y al aprendizaje de las bodegas aragonesas, así como su perfil innovador y la percepción de resultados respecto a la media del sector.

La situación identificada, sin ser negativa respecto a la media del sector, es susceptible de importantes mejoras. Mucho más cuando hemos modelizado y demostrado que, en este contexto, un mayor grado de orientación al mercado junto con una adecuada orientación al aprendizaje repercute en la consecución de mejores resultados empresariales. Por ello, la parte final del informe dedica un apartado a discutir las implicaciones para la gestión y establecer posibles pautas de acción.

**Palabras clave:** Orientación al Mercado (OM), Orientación al Aprendizaje (OA), innovación, resultados, bodegas, Aragón.

**Código JEL:** M3

---

This study aims to investigate the degree of market and learning orientations by vineyards of Aragon with protected designation of origin (PDO), as well as understand the extent to which both orientations contribute to improve business performance outcomes.

To do so, we first **review the relevant literature** to provide the reader with the basis to understand the meaning, content, and dimension of market and learning orientations. Then, we describe the **study context**, vineyards of Aragon with PDO, providing detailed information about its evolution and the new challenges that they face with the introduction of new competitors such as wines from Australia, New Zealand, Chile, Argentina, United States of America and Hungary, all of which offer high quality products with highly competitive prices. Specifically, we review some of the recent trends in consumption, describe the current economic crisis, and provide detailed information about specific characteristics of the different PDOs.

Next, we provide an **empirical exercise** to test some of the theoretical ideas discussed in previous sections using both qualitative as well as quantitative approaches. We obtain a high response rate in the data collection process, which ensures that the sample used is **representative** of the population of study. After collecting the data, we analyze it and show the descriptive results about the degree of market and learning orientations of the Aragonese vineyards as well as its degree of innovativeness and the perceived performance with respect to the average performance in the industry.

The results of the analyses reveal that, although the situation is not negative with respect to the average in the industry, there is ample potential for improvements. To achieve these improvements, firms should consider our study results, which show that a higher degree of market and learning orientation leads to enhanced business performance outcomes. The report concludes with a discussion of the most significant implications for practice in the wine industry.

**Keywords:** Market orientation (MO), Learning orientation (LO), innovation, performance, vineyards, Aragón.

**JEL Code:** M3

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1. Orientación al Mercado y al Aprendizaje.</b>   |           |
| <b>Influencia en los resultados empresariales</b>  | <b>10</b> |
| 1.1. Introducción  | 10        |
| 1.2. Marco conceptual. Enfoques dominantes de orientación al Mercado   | 10        |
| 1.3. Orientación al Aprendizaje  | 15        |
| 1.4. Relación entre orientación al Mercado, orientación al Aprendizaje y resultados empresariales                | 15        |
| 1.5. Orientación al Mercado, orientación al Aprendizaje e innovación   | 17        |
| 1.6. Conclusiones  | 17        |
| <b>2. Aproximación al sector vinícola.</b>   |           |
| <b>Situación de las DO aragonesas</b>  | <b>19</b> |
| 2.1. Introducción  | 19        |
| 2.2. Aproximación a la estructura empresarial  | 20        |
| 2.3. Situación general del mercado de consumo  | 21        |
| 2.4. Algunos comentarios sobre el marco legislativo  | 22        |
| 2.5. Los vinos de denominación de origen   | 23        |
| 2.6. Las denominaciones de origen vinícolas aragonesas   | 26        |
| <b>3. Resultados obtenidos</b>   | <b>32</b> |
| 3.1. Introducción  | 32        |
| 3.2. Visión global del sector aragonés   | 33        |
| 3.3. Descripción de las distintas denominaciones de origen en Aragón   | 40        |
| 3.4. Contribución de la orientación al Mercado y de la orientación al Aprendizaje a los resultados empresariales | 57        |
| <b>4. Conclusiones e implicaciones de la investigación</b>   | <b>61</b> |
| <b>Bibliografía</b>  | <b>64</b> |
| <b>Apéndice</b>  | <b>68</b> |



## Índice de figuras, tablas, cuadros y gráficos

|                |  |    |
|----------------|--|----|
| Figura 1.1.    | Modelo de OM propuesto por Jaworski y Kohli (1993)   | 12 |
| Figura 1.2.    | Componentes de la OM según Narver y Slater (1990)  | 13 |
| Tabla 1.1.     | Formas de medir los resultados   | 16 |
| Tabla 2.1.     | Evolución de los vinos de calidad procedentes de región determinada (vcprd) españoles respecto al total nacional del sector: superficie de viñedo y comercialización | 19 |
| Cuadro 2.1.    | Denominaciones de Origen de vinos de España  | 23 |
| Tabla 2.2.     | Datos registrales de los vcprd españoles; superficie inscrita, n.º de viticultores, número de bodegas inscritas y comercialización (campaña 2008/09)                 | 24 |
| Gráfico 2.1.   | Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09). Superficie inscrita en los Consejos reguladores (Has.)   | 26 |
| Gráfico 2.2.   | Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09). Número de viticultores inscritos en los Consejos Reguladores   | 26 |
| Gráfico 2.3.   | Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09). Número de bodegas inscritas en los Consejos Reguladores  | 27 |
| Gráfico 2.4.   | Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09). Comercialización (Hl.)   | 27 |
| Tabla 3.1.1.   | Datos técnicos del trabajo de campo  | 32 |
| Tabla 3.2.1.   | Estadísticos de la Orientación al Mercado  | 34 |
| Tabla 3.2.2.   | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente   | 34 |
| Gráfico 3.2.1. | Nivel de Orientación al Cliente. Comparación entre DO  | 35 |
| Tabla 3.2.3.   | Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia   | 35 |
| Gráfico 3.2.2. | Nivel de Orientación a la Competencia. Comparación entre DO  | 35 |
| Tabla 3.2.4.   | Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional  | 36 |
| Gráfico 3.2.3. | Nivel de Coordinación Interfuncional. Comparación entre DO   | 36 |
| Gráfico 3.2.4. | Nivel de Compromiso al Aprendizaje. Comparación entre DO   | 37 |
| Tabla 3.2.5.   | Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje  | 37 |
| Tabla 3.2.6.   | Estadísticos de los indicadores de la Apertura a Otras Visiones  | 37 |
| Tabla 3.2.7.   | Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos   | 38 |
| Tabla 3.2.8.   | Estadísticos de los indicadores de la Innovación   | 38 |
| Gráfico 3.2.5. | Nivel de percepción de Resultados respecto a la media del sector. Comparación entre DO   | 38 |
| Tabla 3.2.9.   | Estadísticos de los indicadores de los Resultados  | 39 |
| Tabla 3.3.1.   | Estadísticos de la Orientación al Mercado  | 40 |
| Tabla 3.3.2.   | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente   | 41 |
| Tabla 3.3.3.   | Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia   | 41 |
| Tabla 3.3.4.   | Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional  | 41 |
| Tabla 3.3.5.   | Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje  | 42 |
| Tabla 3.3.6.   | Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos   | 42 |
| Tabla 3.3.7.   | Estadísticos de los indicadores de la Innovación   | 43 |
| Tabla 3.3.8.   | Estadísticos de los indicadores de los Resultados  | 43 |
| Tabla 3.3.9.   | Estadísticos de la Orientación al Mercado  | 45 |
| Tabla 3.3.10.  | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente   | 45 |
| Tabla 3.3.11.  | Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia   | 45 |
| Tabla 3.3.12.  | Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje  | 46 |
| Tabla 3.3.13.  | Estadísticos de los indicadores de la Apertura a Otras Visiones  | 46 |

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Tabla 3.3.14. | Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos         | 47 |
| Tabla 3.3.15. | Estadísticos de los indicadores de la Innovación                   | 47 |
| Tabla 3.3.16. | Estadísticos de los indicadores de los Resultados                  | 47 |
| Tabla 3.3.17. | Estadísticos de la Orientación al Mercado                          | 49 |
| Tabla 3.3.18. | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente       | 49 |
| Tabla 3.3.19. | Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia | 50 |
| Tabla 3.3.20. | Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional  | 50 |
| Tabla 3.3.21. | Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje  | 50 |
| Tabla 3.3.22. | Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos         | 51 |
| Tabla 3.3.23. | Estadísticos de los indicadores de la Innovación                   | 51 |
| Tabla 3.3.24. | Estadísticos de los indicadores de los Resultados                  | 52 |
| Tabla 3.3.25. | Estadísticos de la Orientación al Mercado                          | 53 |
| Tabla 3.3.26. | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente       | 54 |
| Tabla 3.3.27. | Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia | 54 |
| Tabla 3.3.28. | Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional  | 55 |
| Tabla 3.3.29. | Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Aprendizaje   | 55 |
| Tabla 3.3.30. | Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos         | 56 |
| Tabla 3.3.31. | Estadísticos de los indicadores de la Innovación                   | 56 |
| Tabla 3.3.32. | Estadísticos de los indicadores de los Resultados                  | 56 |
| Tabla 3.4.1.  | Validez discriminante  | 58 |
| Tabla 3.4.2.  | Resultados del modelo estructural                                  | 59 |
| Figura 3.4.1. | Resultados del test de hipótesis                                   | 59 |

# Resumen Ejecutivo

El presente estudio se plantea con el objetivo de conocer el grado de orientación al mercado y al aprendizaje de las bodegas pertenecientes a las DO vinícolas de Aragón. Además, se desea analizar en qué medida ambos factores pueden contribuir a mejorar los resultados empresariales.

Para ello, por un lado, se realiza una **revisión bibliográfica** que permite familiarizar al lector con el significado, contenido y dimensiones de ambas magnitudes; y, por otro lado, se ofrece una **aproximación al sector objeto de estudio**.

Si se analiza la literatura de marketing, se observa como el protagonismo recae en el concepto de Orientación al Mercado y, por extensión, en los trabajos pioneros de Narver y Slater (1990) y de Kohli y Jaworski (1990) que han articulado la disciplina durante las últimas dos décadas. Se destaca que las empresas tienen que generar información sobre su entorno, clientes y competencia... distribuirla por la organización (coordinación) y ofrecer un producto adecuado (respuesta), de tal forma que se puede anticipar un mejor resultado de la actividad empresarial. Además, este efecto positivo se refuerza con la contribución de la Orientación al Aprendizaje. En este caso, destacan los trabajos de Day (1991), Sinkula (1994), Slater y Narver (1995) o Sinkula et al. (1997). La orientación al aprendizaje es una característica organizacional que considera la propensión de la empresa para cuestionar y reflexionar sobre su nivel de conocimiento, así como sobre sus aciertos y errores en su desempeño. Demuestra en qué medida la empresa está satisfecha con su lógica de acción y hasta qué punto es receptiva a nuevos modelos como vía de mejora. Se destaca que la orientación al aprendizaje consta de tres subdimensiones: compromiso con el aprendizaje, apertura hacia otras visiones empresariales y valores compartidos (Baker y Sinkula, 1999). Finalmente, se valora la idoneidad de incluir la innovación como factor adicional que complementa el marco de referencia para el análisis.

En cuanto a la aproximación al sector objeto de estudio. Partimos de un contexto global en el que se analiza cuál ha sido la evolución más reciente del sector vinícola español hasta llegar a su situación actual, así como los desafíos que plantean los vinos procedentes de países como Australia, Nueva Zelanda, Chile, Argentina, Estados Unidos o Hungría, con estándares de calidad muy aceptables a precios altamente competitivos. Se repasan las tendencias del mercado de consumo, se hace mención a la crisis que atraviesa el sector y se concreta en las características específicas de cada DO.

El tercer bloque del documento representa el **estudio empírico** propiamente dicho. Su diseño contempla un trabajo cualitativo y otro cuantitativo. La elevada tasa de respuesta obtenida permite defender la **representatividad** del estudio como reflejo de la situación del sector. Se muestran los resultados descriptivos que permiten analizar el grado de orientación al mercado y al aprendizaje de las bodegas aragonesas, así como, su perfil innovador y la percepción de resultados respecto a la media del sector.

Las principales conclusiones a las que llegamos a través de estos análisis podrían resumirse en las siguientes:

- La orientación al mercado de las bodegas aragonesas está basada, fundamentalmente, en un elevado interés por el cliente, pero por un escaso interés en la competencia. Además, aunque pueda parecer contradictorio, no dedican muchos recursos a medir el nivel de satisfacción alcanzado por sus clientes y son escasas las bodegas que prestan atención al servicio post-venta.
- El nivel de coordinación interno aparentemente es adecuado, lo cual puede explicarse, entre otros factores, por el tamaño medio de las bodegas y por su carácter familiar en muchos casos.
- Sobre la orientación al aprendizaje, destaca la reflexión de varias bodegas respecto a sus logros y errores. Sin embargo, son pocas las que se preocupan por aprender de la competencia. En ocasiones, hemos detectado que para muchas bodegas la formación se considera un gasto más que una inversión. Se considera el aprendizaje como una forma de supervivencia más que como una herramienta de desarrollo.



- Debido al tamaño reducido de las bodegas aragonesas, existe, en general, un alto grado de identificación de los trabajadores con la filosofía y objetivos de cada bodega. Lo cual es lógico, ya que la información y las tareas se reagrupan en pocas personas lo que permite una mayor coordinación interfuncional.
- Las bodegas aragonesas, entienden el concepto de innovación como la búsqueda de nuevos mercados exteriores y no como los cambios en la política de precios o en el lanzamiento de nuevos productos. Sólo, destacar las bodegas del Somontano porque están desarrollando determinadas variedades autóctonas y/o están realizando algunas modificaciones en la vendimia y/o crianza.
- En cuanto a los resultados, se observa que las bodegas aragonesas se sitúan en la media del sector o ligeramente por encima. Son menos las bodegas que dicen estar muy por encima.

Si concretamos esta información para cada DO, podríamos destacar lo siguiente:

- **Calatayud** parece tener problemas estructurales relativamente importantes: escasa notoriedad incluso en el mercado regional, poca inversión privada, cierta apatía o pesimismo, y alguna carencia en formación. Es la que, desde nuestro punto de vista presenta un marco competitivo más débil pero, a la vez, es la que más potencial de crecimiento y mejora demuestra.
- **Campo de Borja** ha experimentado un cambio importante, siendo el año 2005 su punto de inflexión. Ha sabido aprovechar la tendencia del mercado que disfruta con monovarietales como la *garnacha*, al amparo de importantes críticos internacionales. Esta variedad representa su apuesta fundamental, y es la clave en la imagen que se transmite desde el propio Consejo Regulador y en cualquier misión comercial. Ahora bien, ¿hasta cuándo durará esta moda? Destaca su apuesta internacional y la profesionalidad en la gestión de las cooperativas tras convertir su división comercial en Sociedad Anónima.
- **Cariñena** es el gigante aragonés. Solamente en esta DO se produce tanto vino como en el resto de la Comunidad Autónoma. Tanto las bodegas como el Consejo Regulador tienen muy clara cuál es su apuesta comercial: vinos jóvenes, volumen y precios altamente competitivos. Es su manera de garantizar la renta agraria en la comarca. Además, existe una alta identificación de los trabajadores de las bodegas con los objetivos empresariales. A nivel internacional, se señala que está ganando cuota de mercado a las DO Rioja y Ribera de Duero.
- **Somontano** parece mantener su tendencia y posicionamiento en un segmento de precio mayor. Destaca su notoriedad en el ámbito nacional, que sin embargo se disipa en mercados exteriores. Éste parece ser el principal freno a su presencia internacional que, sin embargo, se muestra como la vía de expansión dada la saturación que presenta el mercado nacional. En esta DO se obtienen los valores más altos para la orientación al aprendizaje, tanto desde el punto de vista interno como externo. Quizás pueda ser por la mayor presencia de capital privado y una mayor especialización en la gestión empresarial. Sin embargo, varias bodegas muestran cierta reticencia a la aparición de tantas bodegas nuevas en tan corto espacio de tiempo, lo que sugiere cierta dependencia de mercados locales.

En cualquier caso, la situación identificada, sin ser negativa, es susceptible de importantes mejoras. Mucho más cuando hemos modelizado y demostrado que, en este contexto, un mayor grado de orientación al mercado junto con una adecuada orientación al aprendizaje repercute en la consecución de mejores resultados empresariales. Por ello, la parte final del informe dedica un apartado a discutir las implicaciones para la gestión y establecer posibles pautas de acción.

**Palabras Clave:** Orientación al Mercado (OM), Orientación al Aprendizaje (OA), innovación, resultados, bodegas, sector vinícola, Aragón.

# 1. Orientación al Mercado y al Aprendizaje. Influencia en los resultados empresariales

## 1.1. Introducción

En el ámbito del marketing la Orientación al Mercado (OM) ha sido uno de los temas que ha despertado un gran interés en estos últimos años, siendo numerosos los trabajos que se han centrado en su conceptualización, medición y contribución a la mejora de resultados empresariales.

Es necesario que la orientación al mercado sea un objetivo de toda la organización, superando con ello un enfoque exclusivamente funcional vinculado al departamento de marketing (Bello et al., 1999). Por tanto, la Orientación al Mercado no es sinónimo exacto del concepto de Orientación al Marketing. Así, la decisión de adoptar una OM se convierte en una dimensión estratégica que afecta a toda la organización. Por esta razón se defiende que la OM, aun teniendo su origen en el propio concepto de marketing, no se centre exclusivamente en ese departamento, sino que abarque a todos los departamentos de la empresa.

Teniendo en cuenta esta idea, el propósito de este primer apartado del estudio es el de proporcionar una amplia visión sobre el concepto de OM, sus antecedentes y sus consecuencias. Para ello se muestran las ideas principales resultantes de la revisión bibliográfica del concepto.

El concepto de OM se basa principalmente en los artículos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Surge de forma explícita a finales de los años 80 y alcanza su máximo apogeo en la década de los 90. Sin embargo la OM está todavía hoy vigente y resulta fundamental para comprender el éxito comercial de empresas exitosas. Además, investigadores de referencia mundial recomiendan introducir en el estudio de la relación entre OM y resultado, el efecto de la innovación. (ej., Hernández, 2005; McGuinness y Morgan, 2005; Gotteland y Boulé, 2006; Kayhan et al., 2006; Wong y Ellis, 2007).

La Orientación al Aprendizaje (OA) surge casi de forma paralela como complemento a la OM. Destacan los trabajos pioneros de Day (1991), Sinkula (1994), Slater y Narver (1995) o Sinkula et al. (1997). Estos autores consideran la importancia de la predisposición de la organización y de todos sus miembros para reflexionar y aprender tanto de sus aciertos como de sus errores. Se sugiere que en la medida en que las empresas estén orientadas de forma simultánea al mercado y al aprendizaje se incrementará la probabilidad de desarrollar ventajas competitivas sostenibles y, por extensión, mejorar los resultados obtenidos (ej., Baker y Sinkula, 1999, 2002).

Dedicaremos, pues, un apartado específico a comentar los enfoques dominantes de OM. También se analiza en detalle la relación entre OM y resultados empresariales; y, posteriormente la posible contribución de la OA y la innovación a este marco de referencia.

## 1.2. Marco conceptual. Enfoques dominantes de orientación al Mercado

A la hora de conceptualizar la OM se observa como se han sucedido numerosas formas de entender este concepto. Sin embargo, han sido dos los enfoques dominantes: el de Kohli y Jaworski (1990) y el de Narver y Slater (1990).

Existe unanimidad al señalar que una empresa estaría orientada al mercado cuando cumpliera los siguientes cuatro requisitos: i) que la empresa tuviera una clara orientación hacia el cliente y hacia la competencia; ii) que dicha orientación estuviera integrada en un proceso de planificación estratégica; iii) que la empresa dispusiera de los recursos y capacidades necesarias para desarrollar sus políticas de marketing; y, por último, iv) que los resultados pudieran medirse con indicadores de mercado.

### *El enfoque comportamental u operativo (Kohli y Jaworski, 1990)*

El trabajo de Kohli y Jaworski (1990) sienta las bases de la conceptualización de la OM. Esta investigación estuvo basada en las opiniones procedentes de entrevistas realizadas a directivos,

con la finalidad de avanzar en las conclusiones derivadas de las investigaciones previas sobre el concepto de marketing y su implementación. Se conceptualizó la OM desde una perspectiva basada en las actividades de procesamiento de la información del mercado y se formuló un modelo que sirviera como base a investigaciones posteriores.

Además, para delimitar el concepto de OM, estos autores se fundamentaron en una revisión de la literatura de la que concluyeron que existían tres grandes temas o pilares de la OM, sobre los cuales hoy existe consenso absoluto en el ámbito académico y empresarial. Estos tres aspectos centrales son la orientación al consumidor y al mercado, la coordinación de las actividades de marketing en toda la organización y la obtención de beneficios o gestión para la rentabilidad. De esta forma consideran que una organización orientada al mercado es aquella en la que estos tres pilares básicos del marketing están de manifiesto en sus actividades.

Sin embargo, se destaca que la OM no es únicamente responsabilidad del departamento de marketing, sino que toda la organización debe estar involucrada.

Para estos autores, la OM consta de: (1) la *generación de información* sobre las necesidades y preferencias de los consumidores, y sobre los factores que pueden influir en ellas; (2) la *diseminación de la información* entre las áreas funcionales de la empresa; y, por último, (3) la *capacidad de respuesta de la empresa* ante esta información, diseñando convenientemente productos y servicios que le permitan anticiparse a las necesidades de sus clientes.

- **La generación de información del mercado.** Se refiere a la obtención y tratamiento sistemático de información de mercado sobre las necesidades y preferencias actuales y futuras de los consumidores.

De esta forma, la organización deberá prestar especial atención a la información de mercado relevante para sus necesidades como organización, sobre las preferencias concretas tanto actuales como futuras de sus clientes, sabiendo explícitamente la importancia de anticiparse a las necesidades futuras, dado el escaso tiempo disponible para desarrollar productos capaces de satisfacerlas. A su vez se debe obtener información relativa a las influencias de determinados factores exógenos que inciden en la formación de las preferencias y necesidades de los clientes, como son la competencia, las regulaciones legales, la evolución tecnológica u otras variables ambientales.

En este sentido, conviene hacer especial hincapié en la dificultad que se observa en algunos casos al definir la figura del cliente, ya que hay que considerar tanto al cliente final como al intermedio cuando, por ejemplo, se habla de una cadena industrial. De acuerdo con esto, los autores hacen referencia a que la tarea de identificación del cliente se vuelve más compleja cuando el servicio o producto lo recibe una parte pero lo paga otra.

Por otro lado, se especifica que la generación de información debe ser obtenida a través de diversos métodos de captación, formales e informales, tanto recogiendo datos de fuentes primarias como consultando fuentes secundarias. De esta forma, este concepto sobrepasa la simple realización de investigaciones de mercado, encuestas y otros estudios formales, para abarcar la utilización de mecanismos más informales de comunicación con el cliente y el entorno, como conversaciones poco estructuradas mantenidas con sus distribuidores o un análisis de los informes de ventas.

A su vez, afirman que la generación de información del mercado no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing, sino que todos los departamentos de la organización deben estar receptivos ante las necesidades o preferencias de los clientes de la organización. En otras palabras, todas las áreas destinadas a dar respuesta a las necesidades de los clientes, como el diseño de los productos, la utilización de unos determinados materiales o la financiación de las ventas, necesitan obtener información sobre lo que, de su área, demanda el cliente.

- **La diseminación de la información del mercado a través de la organización:** Para que la generación de información sea efectiva es necesaria una correcta circulación de ésta por todas las áreas funcionales de la organización, por lo que se requiere de la participación de todos los departamentos que la integran.

De esta manera la información recogida por un determinado departamento puede afectar a éste o a otras áreas de la organización, y se difunde y transmite a las áreas en las que esta información puede ser válida para la consecución de un mayor valor para el cliente. Por tanto, ésta tampoco es una tarea exclusiva del departamento de marketing ya que el flujo de información sobre el mercado puede provenir del contacto de cualquier otro departamento de la empresa con los clientes.

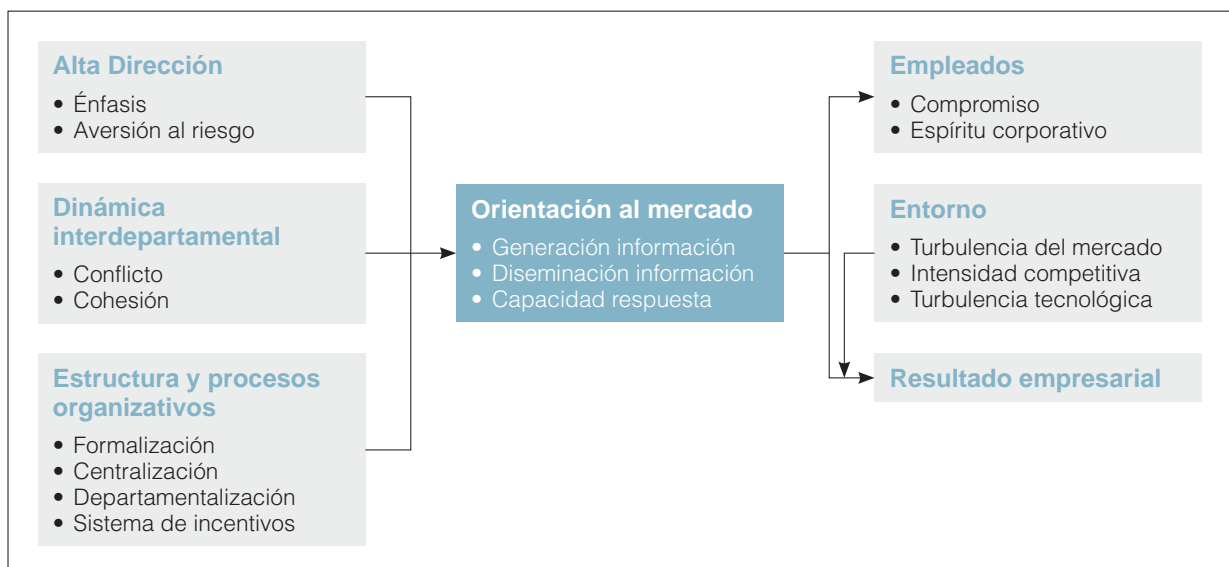
La importancia de esta dimensión reside en que la diseminación efectiva de la información sobre las necesidades actuales y/o futuras de los clientes de la organización proporciona una base de conocimientos compartidos para concertar las acciones de las diferentes áreas funcionales de la organización.

Para el cumplimiento de dicha diseminación de información existen procedimientos formales que son los más habituales en las empresas. Estos son importantes, pero no lo son menos los procedimientos informales y espontáneos que puedan surgir. Cada vez es más frecuente el fomento de estos últimos procedimientos, así como de la importancia que tiene la diseminación de la información tanto en sentido vertical como en el horizontal.

- **La respuesta a la información obtenida.** Quizás ésta sea la dimensión que da sentido a las precedentes, ya que no sería de utilidad la recogida de información comercial y su posterior diseminación, si no sirvieran para dar una respuesta correcta y efectiva por parte de la organización.

La respuesta vendrá determinada, en primer lugar, por la selección del mercado objetivo. En segundo lugar, por el diseño y oferta de los productos y servicios que satisfagan necesidades actuales y futuras. Y, finalmente, por la producción, distribución y promoción de los productos, de forma que se obtengan respuestas favorables por parte de los consumidores finales.

**Figura 1.1.**  
**Modelo de OM propuesto por Jaworski y Kohli (1993)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Jaworski y Kohli (1993).

Con la puesta en práctica de una acción de respuesta que suponga la satisfacción de las necesidades de los clientes previamente identificadas se pretende la consecución de una rentabilidad que recompense el esfuerzo realizado, si bien se considera esta rentabilidad más como una consecuencia de estar orientados al mercado que como un fin en sí mismo.

Dicho modelo comprende tres tipos de elementos además de la propia OM: (1) antecedentes organizativos que condicionan el grado de adopción de la orientación al mercado, entendiendo por tales los factores que favorecen o impiden la puesta en práctica de la filosofía de negocio representada por el concepto de marketing (factores de dirección, nivel de dinámica interdepartamental y estructura y procesos organizativos); (2) consecuencias derivadas de la orientación al mercado (efecto sobre los resultados empresariales y sobre el comportamiento de los empleados); y (3) variables moderadoras que influyen en la relación establecida entre la orientación al mercado y sus consecuencias, o dicho con otras palabras, los factores del entorno que pueden condicionar su impacto sobre los resultados empresariales (turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica e intensidad competitiva).

### *El enfoque cultural, filosófico o actitudinal (Narver y Slater, 1990)*

La premisa básica de este enfoque es el desarrollo de una medida de OM que permita demostrar que una empresa que aumenta su OM mejora sus resultados.

De esta forma, Narver y Slater (1990) definen la OM como una cultura organizativa que tiene la finalidad de hacer a la empresa más efectiva y eficiente en la creación de valor para los clientes. Así, será posible que la empresa obtenga ventajas competitivas sostenibles en el tiempo con las que se conseguirán unos mejores resultados.

Estos autores exponen que la OM es un concepto formado por cinco componentes: tres comportamentales y dos criterios de decisión (ver Figura 1.2). Así, por un lado introducen los tres componentes del propio concepto de OM: (1) la orientación al cliente, (2) la orientación a la competencia y (3) la integración y coordinación de funciones. Por otro lado, sugieren un complemento interesante desde el punto de vista de la planificación estratégica: una orientación al beneficio, de manera que la empresa pueda mantenerse de forma ventajosa en el mercado; y una visión a largo plazo, tanto en la consecución de los beneficios como en la puesta en práctica de los componentes definidos anteriormente.

- **Orientación al cliente:** Esta primera dimensión comprende el grado de compromiso de la organización con el cliente. Concretamente, Narver y Slater (1990) afirman: “*la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior*”. Posteriormente, y en

**Figura 1.2.**  
**Componentes de la OM según Narver y Slater (1990)**



Fuente: Elaboración propia a partir de Narver y Slater (1990).



la misma línea, Kotler y Andreasen (1996) definen la orientación al cliente como el conjunto de acciones de la empresa, dirigidas a identificar las percepciones, las necesidades y los deseos de los clientes y a satisfacerlos a través del diseño de ofertas competitivas viables. Esto implica la realización de un esfuerzo por parte de la organización para la creación de valor a sus clientes, la comprensión de sus necesidades y la anticipación a sus demandas futuras.

- **Orientación a la competencia.** El conocimiento de la competencia actual y futura de dicha organización tiene la misma importancia. Por ello la dirección se tendrá que centrar en identificar a su competencia, estudiar sus fuerzas y debilidades a corto plazo, sus capacidades y estrategias a largo plazo, y actuar en consecuencia.

El objetivo de esta dimensión es la necesidad de conocer y comprender las alternativas de valor con las que compite la organización para poder alcanzar ventajas competitivas que le garanticen la permanencia en el mercado a largo plazo.

Para la aplicación correcta de la orientación al cliente y la orientación a la competencia se necesita saber no sólo las percepciones, necesidades y deseos actuales de los clientes y los puntos fuertes y débiles a corto plazo de la competencia; sino que se tiene que conocer también su proyección futura. Esta tarea ha de recaer en toda la organización, no sólo en el departamento de marketing. Es por ello por lo que los autores defienden que la orientación al mercado tiene que ser una cultura de negocio, para que esa información fluya por todas las áreas funcionales de la empresa debido a la actitud positiva y la predisposición de la organización hacia el seguimiento de ese tipo de información.

En trabajos posteriores (Slater y Narver, 1994, 1995) se añade a estas dimensiones la orientación al entorno. El entorno genérico y específico de toda organización está formado por un conjunto de elementos sobre los que la organización debe tener información, así como sobre los cambios que pudieran acontecer y que afectarán a su posición competitiva en el mercado.

- **Coordinación interfuncional.** De las definiciones anteriores se desprende la consideración de la información obtenida tanto de los clientes como de la competencia como un recurso necesario para la consecución de un valor superior para los clientes de la organización. Es por ello que una buena coordinación entre las diversas áreas funcionales o departamentos de la empresa resulta fundamental, para que la información obtenida llegue al departamento decisivo en el menor tiempo posible y de forma veraz.

La empresa deberá lograr, por mecanismos formales o informales, que cada una de las partes, individuales o colectivas, asuma el valor de integrarse y coordinarse con las restantes, alineando sus respectivas metas y eliminando cualquier barrera interna que impidiera o dificultara tales hechos.

Una vez establecidos los límites del concepto de OM y sus dimensiones, Narver y Slater (1990) proponen que habrá que considerar un conjunto de factores adicionales: el efecto de una serie de factores relativos a las características de la empresa (tamaño, valores, estilos de dirección, planificación estratégica,...), y al mercado (crecimiento, concentración, barreras de entrada, cambio tecnológico,...).

### *Integración de las perspectivas comportamental y cultural de la OM*

A pesar de que las perspectivas comportamental y cultural están planteadas por separado, gran parte de la literatura sugiere su integración. Estos enfoques se consideran complementarios y convergentes, sin superioridad del uno sobre el otro. La esencia es que las empresas tienen que **generar información** sobre su entorno, **clientes y competencia... distribuirla** por la organización-empresa (**coordinación**) y ofrecer algo adecuado (**respuesta coordinada**).



### 1.3. Orientación al Aprendizaje

La Orientación al Aprendizaje (OA) es una característica organizacional que considera la propensión de la empresa para cuestionar y reflexionar sobre su nivel e idoneidad de conocimiento, así como sus aciertos y errores en su desempeño (Sinkula et al. 1997). Demuestra en qué medida la empresa está satisfecha con los modelos, supuestos y lógicas que determinan sus decisiones y hasta qué punto se los replantea o es receptiva a nuevos modelos como vía para mejorar sus acciones futuras (Lei et al., 1997). Para ello se requiere que todos los empleados analicen no sólo lo que ocurre de puertas hacia dentro de la organización, sino también hacia todo lo que ocurre a su alrededor, fuera de la empresa (Slater y Narver, 1995). Es necesario un perfil relativamente proactivo respecto a los desafíos a los que va a enfrentarse la empresa en el futuro (Baker y Sinkula, 2002).

La OA está basada en 3 subdimensiones: compromiso con el aprendizaje, apertura hacia otras visiones empresariales y valores compartidos (Baker y Sinkula, 1999).

- El **compromiso con el aprendizaje** representa la medida en la que el aprendizaje es importante para la empresa. Indica cuál es la utilidad que tiene el aprendizaje para las empresas tanto como vía de supervivencia como para desarrollar fuentes de ventaja competitiva. Las empresas deben reflexionar sobre la relación causa-efecto de sus acciones.

Una muestra de su interés se observa, por ejemplo, en la consideración del esfuerzo en formación como un gasto o como una inversión. En el segundo supuesto podemos presuponer creación de conocimiento útil para la empresa.

- La **apertura hacia otras visiones** empresariales refleja la habilidad de la organización para identificar nuevos hechos y tendencias de gestión exitosas. Esta apertura permite actualizar el modelo de gestión y facilita los procesos de mejora continua. Para ello se requiere una reflexión interna sobre los motivos que han conducido al éxito, pero también sobre los errores y posibles causas de fracaso. Además, hay que estar atento a todo cuanto sucede alrededor.
- Los **valores compartidos** muestran en qué medida todos los miembros de la organización conocen los objetivos de la empresa y están identificados y comprometidos con ellos. Además, se destaca la contribución de los trabajadores en la toma de decisiones como elemento que desarrolla estos valores.

### 1.4. Relación entre orientación al Mercado, orientación al Aprendizaje y resultados empresariales

Desde la consideración de la OM como concepto fundamental de referencia en la disciplina del marketing, la posible relación existente entre OM y resultados empresariales ha sido una de las hipótesis que la literatura especializada ha considerado más relevante tanto desde el punto de vista teórico como práctico.

En los trabajos que analizan dicha hipótesis se argumenta la existencia de una relación positiva entre la OM y el rendimiento de la empresa (ej., Shoham et al., 2005; Tornavoi, 2005; Ruekert, 1992; Deng y Dart, 1994; Pelham y Wilson, 1996; Sittimalakorn y Hart, 2004; Kirca et al., 2005; Santos y Álvarez, 2006; Racela et al., 2007).

Sin embargo, los resultados obtenidos en los trabajos empíricos realizados hasta la fecha no han sido concluyentes, ya que esta hipótesis no se ha visto respaldada suficientemente en todas las investigaciones (ej., Bhuian, 1997; Pelham, 1997; Barroso et al., 2005). Además, en algunos casos, para establecer la relación entre la OM y los resultados ha sido necesaria la introducción de una variable intermedia como la innovación (ej., Langerak y Hultink, 2001; Deshpandé y Farley,

2004; Im y Workman, 2004; McGuinness y Morgan, 2005) o el tipo de estrategia desarrollada (ej., Matsuno y Mentzer, 2000; Vázquez et al., 2001; Dobni y Luffman, 2003).

Una de las causas que podrían permitirnos justificar la falta de resultados concluyentes en el estudio de esta relación son las diferentes metodologías utilizadas para medir el resultado empresarial. La literatura muestra sistemas muy distintos para cuantificar esta variable. Si bien tradicionalmente la variable de resultados se ha medido preferentemente a través del empleo de indicadores de tipo económico, lo cierto es que ya Jaworski y Kohli (1993) destacaron la necesidad de considerar la naturaleza multidimensional de este concepto.

Ante el elevado número de indicadores de resultados utilizados (ver tabla 1.1) cabe destacar la conveniencia que tiene la utilización de varios de ellos de cara a representar las diferentes facetas de la empresa.

**Tabla 1.1.**  
**Formas de medir los resultados**

| Indicadores que miden los resultados de tipo económico:                                 |  |
|---|--|
| ROE   | Chan Hung Ngai y Ellis, 1998   |
| ROI   | Greenley, 1995; Shoham et al., 2005  |
| ROA   | Bhuan, 1997; Narver y Slater, 1990   |
| Ventas y crecimiento de las ventas  | Slater y Narver, 1994; Pelham y Wilson, 1996                                 |
| Cuota de mercado y su crecimiento   | Matsuno, Mentzer y Özsomer, 2002   |
| Indicadores que miden los resultados de mercado relativos a la actitud de los clientes: |  |
| Satisfacción  | Kohli y Jaworski, 1990; Deng and Dart, 1994                                  |
| Fidelidad   | Kohli y Jaworski, 1990; Deng and Dart, 1994; Tse, Sin, Yau, Lee y Chow, 2003 |

Fuente: Elaboración propia.

Profundizando en este aspecto, Shoham et al. (2005) justifican el uso de medidas subjetivas de resultado sobre las medidas objetivas debido a que las empresas no están en todos los casos dispuestas a revelar sus resultados de esta última forma. Además, no se sostiene de manera empírica que una forma de medir sea superior a otra ya que, a pesar de que en el trabajo de Jaworski y Kohli (1993), se evidencia la existencia de una relación positiva entre la OM y los resultados -medidos éstos de forma subjetiva-, no existía esa relación si el resultado era medido en términos objetivos (cuota de mercado). En numerosos artículos posteriores (e.g., Han et al., 1998) no se encontró relación directa con ningún tipo de resultado, por lo que no se verifica la existencia de una relación exclusivamente entre OM y resultados medidos de forma objetiva. Es decir, aunque la lógica y muchas de las investigaciones previas sostienen esta relación, es posible que existan contextos o situaciones en los que la hipótesis básica no se cumpla

Otros autores sugieren estudiar de forma simultánea el efecto de la OA (ej., Baker y Sinkula, 1999, 2002) concluyendo que la OA, debido a que obliga a las empresas a reflexionar sobre su actividad y a buscar nuevas fuentes de conocimiento, refuerza el efecto de la OM en los resultados y permite justificar en todos los casos una relación positiva al respecto. Otra justificación sugiere que la búsqueda de nuevo conocimiento y formas de acción contribuye a innovar bien en producto bien en procesos comerciales, por lo que existiría un efecto indirecto adicional a través de la innovación.

En línea con el párrafo anterior, otros estudios reconocen la idoneidad de considerar en el estudio de esta relación variables de tipo contextual o ambiental: turbulencia del mercado, turbulencia tecnológica, crecimiento del sector y concentración de la industria, y estilo de dirección empresarial (Greenley, 1995; Pelhman, 2000; Dobni y Luffman, 2003; Menguc y Aug, 2008).

## 1.5. Orientación al Mercado, orientación al Aprendizaje e innovación

En el contexto de OM una de las líneas de investigación más interesantes reside en considerarla como un antecedente del proceso de innovación (ej, Langerak y Hultink, 2001; Sandvik y Sandvik, 2003; Baker y Sinkula, 2005; McGuinness y Morgan, 2005; Gotteland y Boulé, 2006; Wong y Ellis, 2007). Además, se considera que la OA refuerza esta relación (ej., McKee, 1992; Baker y Sinkula, 2002).

Esta corriente de investigación basa sus premisas en que los cambios en las necesidades, gustos y deseos de los consumidores, la existencia de unos ciclos de vida cada vez más cortos o una competencia creciente, requieren innovar en producto o procesos comerciales para mantener ciertas ventajas competitivas.

El estudio de la innovación como un elemento clave de diferenciación en las organizaciones ha generado tradicionalmente un gran interés (Berghman et al., 2006; Simpson et al., 2006; Leskovaar y Bastic, 2007; Menguc et al., 2007; Wong y Ellis, 2007; Vila y Kuster, 2007; Talke, 2007). De hecho, en la actual sociedad de la información y la tecnología en la que las empresas se encuentran inmersas, parece que el término innovación se presenta como la piedra angular de su supervivencia en el mercado. Así, la innovación se podría considerar en sentido amplio como un conjunto de actividades que transforman una idea en una oferta nueva o en un producto que representa una mejora de la oferta existente. En este contexto, tomando como referencia la propuesta de Anderson y King (1993) podemos considerar como idea general que existen factores que afectan a la innovación empresarial: los recursos disponibles, el personal (en especial la cúpula directiva), la estructura organizativa (centralización, formalización, complejidad, estratificación y comunicaciones laterales), el tamaño de la empresa, la estrategia, la cultura organizativa, y el entorno.

De hecho, dependiendo de la cultura y de los valores de quien dirige y trabaja en las organizaciones, la innovación de estas empresas se llevará a cabo de diferente manera. Por ejemplo, dependiendo de su grado de orientación al mercado y al aprendizaje.

El capital humano que forma la organización tiene un valor importante en la generación, adopción, implantación y aprovechamiento de las innovaciones (Avlonitis et al., 2001). La capacidad del personal de una organización y de los directivos de ésta hará que la gestión y el lanzamiento de una innovación sea eficiente y se incremente su probabilidad de éxito.

La habilidad para responder a los cambios ambientales en el menor tiempo posible y con el menor coste también es un aspecto a tener en cuenta (Chang et al., 2003). Existe una relación positiva entre la competencia en un sector y su dinamismo tecnológico, y la velocidad de sus empresas para hacer cambios en productos y mercados.

En cualquier caso, es preciso considerar que, en general, una empresa estará interesada en desarrollar una innovación si se anticipan resultados positivos asociados a la misma. Ahora bien, los objetivos económicos y/ o de crecimiento no son los únicos motivos que fomentan la innovación. Factores tales como los cambios en las necesidades y gustos de los clientes, las acciones de la competencia o el dinamismo tecnológico fomentan dicho cambio (Im y Workman, 2004; Kurtinaitiene, 2005).

## 1.6. Conclusiones

A lo largo de este primer bloque se ha puesto de manifiesto la importancia del concepto de OM, así como, los enfoques mayoritarios considerados por la literatura especializada: la perspectiva comportamental u operativa propuesta por Kohli y Jaworski (1990), y la perspectiva cultural, filosófica o actitudinal de Narver y Slater (1990).

También se ha sugerido la existencia de una relación significativa entre OM y resultados empresariales. De la revisión de la literatura podemos concluir que en la mayoría de los trabajos se defiende la existencia de una relación positiva y significativa. No obstante, no todos los estudios arrojan los mismos resultados. Esto podría justificarse por la diferencia entre las metodologías utilizadas para medir el resultado empresarial. A efectos prácticos, convendría considerar varios indicadores, objetivos y subjetivos, de forma simultánea.

Pero los diferentes criterios para medir los resultados no son la única causa de esta falta de acuerdo empírico. Factores relacionados con el contexto podrían moderar la relación OM-resultados. Además, se recomienda incluir en los modelos empíricos el efecto de la OA y la innovación. Una innovación entendida no sólo como un proceso de cambio tecnológico, sino también como un cambio de comportamiento que permite que una empresa se adapte a su entorno (competencia y clientes, principalmente) en un contexto caracterizado actualmente por la creciente globalización y dinamismo tecnológico.

De esta forma, queda cubierto el objetivo de este primer bloque.

## 2. Aproximación al sector vinícola. Situación de las DO aragonesas

### 2.1. Introducción

En el contexto de la industria agroalimentaria el subsector vinícola resulta uno de los más atractivos para su estudio. Es bien conocida la tradición vitivinícola de España y la fama de sus vinos.

El vino es el resultado de la acción conjunta de cuatro factores: suelo, clima, variedades de uva cultivada y la acción del hombre (Mijares y Sáez, 1996). La naturaleza del suelo, su textura, estructura y composición, imprime un sello diferenciador a los vinos que, sin embargo, a través de enmiendas y abonados es susceptible de ser modificado parcialmente. El clima es mucho más significativo ya que los fenómenos meteorológicos (lluvia, temperaturas, nubosidad, viento, insolación) influyen enormemente en las características de los vinos y salvo la pluviosidad, a través del riego, resultan ser difícilmente modificables. Respecto a las variedades, decir que son el resultado de la acción de la naturaleza que ha creado, como para otras especies de seres vivos, diferentes razas o tipos a veces muy distintos entre sí. Y finalmente, la mano del hombre interviene desde la elección del terreno para plantar la vid hasta las variedades a utilizar, la forma de la plantación, las labores de cultivo, la técnica de elaboración, el tipo de vino a producir, la forma de recolección y los procedimientos de comercialización.

En nuestro país, la gran variedad geográfica y climática ha propiciado una extensa gama de variedades de vinos, cada uno con su propia personalidad y junto con un esmerado cultivo y cuidadosa elaboración, han hecho que alcancen una posición de privilegio en el mercado internacional.

España es el primer país mundial en cuanto a superficie de viñedo, con algo más de 1.050.000 hectáreas cultivadas, lo que representa aproximadamente un 2,5% del total de superficie de nuestro país. España cuenta en torno a un tercio del total de viña de la Unión Europea y un 15% del total mundial. Pero si atendemos al nivel de producción nuestro país se encuentra por debajo de Francia e Italia. La agricultura extensiva y el bajo rendimiento por hectárea son las principales razones de este hecho.

La evolución de la producción se ha caracterizado durante las últimas décadas por un importante descenso en la superficie cultivada, aunque con un importante incremento tanto en cifra abso-

**Tabla 2.1.**  
**Evolución de los vinos de calidad procedentes de región determinada (vcprd) españoles respecto al total nacional del sector: superficie de viñedo y comercialización**

| Campaña            | N.º DO | Superficie viñedo (ha) |         |      | Comercialización (miles de Hl.) |        |      |
|--------------------|--------|------------------------|---------|------|---------------------------------|--------|------|
|                    |        | Total nacional         | vcprd   | %    | Total nacional                  | vcprd  | %    |
| 82/83<br>(...)     | 29     | 1.636.091              | 498.472 | 29,9 | 24.184                          | 10.641 | 44,0 |
| 86/87<br>(...)     | 31     | 1.499.485              | 572.476 | 38,2 | 24.272                          | 8.745  | 36,0 |
| 90/91<br>(...)     | 40     | 1.393.047              | 647.034 | 46,4 | 22.652                          | 9.482  | 41,9 |
| 94/95<br>(...)     | 48     | 1.192.654              | 590.368 | 49,5 | 19.546                          | 9.244  | 47,3 |
| 00/01<br>(...)     | 57     | 1.167.700              | 634.600 | 54,3 | 22.010                          | 9.829  | 44,7 |
| 04/05<br>(...)     | 63     | 1.018.909              | 621.700 | 54,4 | 19.546                          | 11.662 | 59,6 |
| 08/09 <sup>1</sup> | 73     | 1.050.000              | 633.900 | 60,4 |                                 | 10.341 |      |

**Nota:** <sup>1</sup> Últimos datos disponibles.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MARM (2010).

lutas como relativas de la superficie destinada a vinos de calidad. Además, mientras que las cifras de comercialización fluctúan a corto plazo, la serie temporal indica una disminución del total. Pero de nuevo se aprecia un incremento en el porcentaje relacionado con vinos de calidad. Estos datos demuestran una apuesta del sector por estos vinos. Quizás haya contribuido el aumento del número de DO, que ha podido saturar el segmento de esta categoría.

## 2.2. Aproximación a la estructura empresarial

Las empresas del sector vinícola presentan muchos de los rasgos propios del sector al que pertenecen. Existe un pequeño grupo de empresas dinámicas que se han adaptado a las tendencias del mercado en contraste a la gran mayoría caracterizadas por su reducido tamaño, escasa producción y facturación. Aproximadamente sólo un 50% tiene una producción mayor a los 10 hectolitros, y de éstas en torno al 95% cuentan con menos de 20 empleados. El resto se limita a trabajar en un ámbito local o regional, carecen de estructuras comerciales, de redes de venta propia y de marcas fuertes y diferenciadas.

Muchas bodegas producen o controlan la producción de uvas y además elaboran y comercializan el producto final (Bordonaba y Cambra, 2009), al amparo de cooperativas o de sociedades agrícolas de transformación. En este contexto, podemos afirmar que la integración vertical se refiere más a aspectos de producción y elaboración, dejando los aspectos comerciales en manos de mayoristas o intermediarios, hecho que puede perjudicar su situación competitiva.

Si atendemos a la variación del número de empresas y a la evolución de las ventas podemos decir que el subsector vinícola es uno de los que ha tenido un mejor comportamiento durante la última década. Ha aumentando el número de empresas significativamente hasta momentos recientes en los que la crisis del sector ha contribuido a inyectar estabilidad y depurar el sector.

Las buenas expectativas que presentaba el sector hasta hace unos años actuaron como foco de atracción para capital procedente de otros sectores, obligando a competir en cierta desventaja a aquellas empresas establecidas y que, en muchas ocasiones, estaban formadas por capital agrícola. Además, debemos considerar que el sector presenta un alto grado de concentración en cuanto a la facturación total. Sólo 40 empresas facturan por encima de los 22,8 millones de euros mientras que las 4.015 restantes se reparten el resto.

El sector no puede obviar el desafío histórico de modernización. Adicionalmente, la progresiva liberalización del comercio mundial y la apertura de mercados, tras los acuerdos de la Ronda de Uruguay del GATT son desafíos adicionales para la industria agroalimentaria en general y para el sector vitivinícola en particular. En este nuevo escenario más competitivo y globalizado, con una fuerte presión tanto interior como exterior, las empresas deberán revisar sus estructuras productivas y estrategias de actuación, desde la producción a la comercialización. Se debe apostar por aumentar el nivel de internacionalización del sector a través de la promoción exterior, acuerdos comerciales y de intercambio de tecnología y con la inversión en activos productivos, por fortalecer el dinamismo de las empresas y por potenciar el prestigio de las marcas y la excelencia del producto.

Sin embargo, la mejora cualitativa del producto (mejores instalaciones, formación del personal, inversiones en viñedo...) repercute tanto en el coste de la materia prima como en el del vino, que han experimentado un importante aumento en casi todos los casos y puede dificultar la posición competitiva del vino nacional en el contexto de mercados globales.



### 2.3. Situación general del mercado de consumo

Los mercados agroalimentarios se caracterizan por una elevada madurez y una fuerte rivalidad interempresarial. Para conseguir una buena posición competitiva algunas empresas optan por competir en precios, en diferenciación o en especialización. Determinadas inversiones en tecnología, en I+D o en marketing facilitarían la atención adecuada a las necesidades del mercado, pero debido a ciertas características propias del sector (escaso tamaño de las empresas, escasez de recursos) estas acciones resultan dificultosas. Además, la posibilidad de variaciones en los hábitos de compra y productos de moda generan determinados niveles de riesgo para estas empresas. La dualidad empresa grande – empresa pequeña, también repercute en su mapa competitivo (Cambra y Polo, 2007).

Respecto a la relación con los intermediarios, la gran mayoría de pequeñas empresas se encuentran a expensas de las condiciones que los grandes distribuidores imponen, constituyendo una importante amenaza para el futuro de estas empresas. Las desigualdades en cuanto al poder de negociación frente a los intermediarios de la cadena de comercialización, mayoristas y minoristas, también supone un importante lastre. En muchos casos la relación de dependencia respecto a los distribuidores es prácticamente total y están a merced de sus condiciones económicas y estratégicas (Bordonaba y Cambra, 2009).

Por otro lado, los consumidores demandan productos diferenciados, de mayor calidad y adaptados a las necesidades concretas de nuevos segmentos. También habría que considerar la evolución del gasto de consumo de alimentos fuera del hogar.

En cuanto al consumo de vino, la tendencia muestra un decrecimiento general. Ciertos cambios en los hábitos de consumo, la asociación con una imagen del producto muy tradicional y relativamente poco atractivo para los jóvenes, la presión de las campañas contra el consumo de bebidas alcohólicas y el aumento de bebidas sustitutivas al vino afectan al sector. Sin embargo, la mejor valoración del vino como un producto saludable cuando se toma con moderación (dieta Mediterránea) y el hecho de consumirlo como elemento de distinción social actúan como atractivos importantes.

Se observan diferencias entre el patrón de consumo de vinos de calidad y vinos de mesa. El mercado demanda productos de calidad y prestigio, olvidándose de aquellos altamente estandarizados y de calidad media. El consumidor demanda productos de variedad, calidad, paladar, personalidad y carácter. Se aprecia la consolidación o ligero descenso en vinos de DO, frente a un descenso más evidente en el resto de productos vinícolas. La preocupación, por tanto, no debería ser la cantidad sino la calidad, introducir atributos que el consumidor valore y que permitan diferenciar la oferta de las empresas. Determinados segmentos valoran el vino de calidad como un producto especial, exquisito y que para su disfrute requiere de un cierto nivel de educación y poder adquisitivo. Este fenómeno conlleva cierto esnobismo en el consumo y la percepción, no siempre acertada, de que a un mayor precio la calidad del producto también será mayor.

En el contexto internacional hay que considerar la competencia de vinos procedentes de países como Australia, Nueva Zelanda, EE.UU., Chile, Argentina, Hungría, etc. con calidades similares al vino español y muchas veces con precios más competitivos. Para conseguir una posición atractiva, a nivel internacional son importantes los acuerdos con grandes distribuidores que muchas veces imponen condiciones muy exigentes respecto al precio a cambio de gestionar un volumen de producción muy importante. Se produce, así, la paradoja de explotar la imagen de calidad en mercados internacionales y, sin embargo, conseguir márgenes muy reducidos (o incluso negativos).

El sector de la hostelería (HORECA) cuenta con una importancia destacadísima, como lo demuestra el hecho de que hasta fechas recientes más del 50% del consumo total de vino se consumía en los establecimientos de hostelería y restauración. La tendencia más reciente indica un trasvase del consumo fuera del hogar a favor del consumo doméstico (FIAB, 2010).

## 2.4. Algunos comentarios sobre el marco legislativo

El marco legal que regula la actividad vitivinícola en nuestro país se encuentra constituido por una doble normativa, la procedente de la Unión Europea y la que emana de las Administraciones Públicas españolas, central y autonómicas. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea en el año 1986 supuso la modificación de nuestro marco legislativo, con su repercusión lógica en las directrices referentes al mercado agroalimentario en general y al vinícola en particular.

Como señalan Van Trijp et al. (1997) pasamos de un marco diseñado a la medida de un sector, a otro donde el objetivo es el bien de la comunidad y en el que los diferentes países miembros deben negociar y hacer determinadas concesiones. Podemos decir, pues, que se limita la independencia de la que se disponía anteriormente.

Además, tenemos que señalar que el sector agroalimentario es un sector muy sensible a los acuerdos de liberalización y de libre comercio firmados por la Unión Europea con determinados grupos de países, en especial, con aquellos que se encuentran en vías de desarrollo y que cuentan con precios altamente competitivos en productos agrícolas. En el caso de nuevos países emergentes, gracias a economías y leyes de corte puramente liberal, han comenzado a competir con los vinos europeos. Podemos apreciar algunos ejemplos adicionales con las naranjas que se importan de Marruecos e Israel, bananas de Sudamérica, etc.

La Ley de la Viña y del Vino aprobada en julio de 2.003 viene a sustituir al Estatuto de la Viña, del Vino y de los Alcoholes que es el que anteriormente estaba en vigor, aprobado por Ley 25/1970 de 2 de diciembre y que, a su vez, sustituía a ese primer Estatuto del Vino del año 1932. Esta ley trata los aspectos generales de la vitivinicultura, de la protección del origen y la calidad de los vinos, del régimen sancionador y del Consejo Español de Vitivinicultura, órgano colegiado de carácter consultivo y de representación de las Administraciones del Estado, Comunidades Autónomas y organizaciones económicas y sociales que operan en el sector.

Sin embargo, recientemente el debate sobre la Ley del Alcohol ha supuesto una importante amenaza para el sector. De su consideración como alimento se podría haber pasado a la de bebida alcohólica, con las posibles connotaciones negativas que hubiera supuesto para su comercialización y consumo. La presión de agricultores, productores y otros agentes sociales ha contribuido a paralizar por el momento esta iniciativa. Pero el sector deberá permanecer atento a posibles acontecimientos futuros.

Las pautas recogidas en la Política Agraria Común (PAC) destacan la necesidad de adecuar la oferta a la demanda a través de la modificación de las estructuras productivas en lugar de hacerlo vía reducción de superficie cultivada e intervención de los precios. Desde un punto de vista más liberal se pretende que sea el mercado el que realmente valore la vocación comercial de los viticultores y bodegas.

Tenemos que destacar que los vinos suelen denominarse indicando la región, comarca o localidad geográfica de la cual proceden, de forma que redefinen implícitamente las características específicas del producto. Esta forma tradicional de nombrar un vino alcanza su máxima expresión con el uso de las DO, sistema tutelado por la Administración Pública en el que para cada zona se definen las condiciones de producción fijando un reglamento y estableciendo los controles pertinentes que garanticen su cumplimiento. La Unión Europea ha establecido un sistema, asumido por la Ley de la Viña y el Vino, clasificando los vinos en i) vinos de calidad producidos en regiones determinadas (vcpnd a partir de aquí; que incluye las DO) y ii) vinos de mesa.

Esto ha hecho que para una gran parte del mercado los productos comercializados en la categoría de vinos de mesa tengan cierta connotación negativa en cuanto a su calidad, aun cuando existen magníficos vinos de mesa de marcas determinadas. Por este motivo, en determinadas zonas, y como paso intermedio previo para alcanzar el grado de DO, se ha creado la designación de “Vinos de la Tierra de...”, que cualifican a los vinos en esa zona incluidos.

## 2.5. Los vinos de denominación de origen

Actualmente, España cuenta con 73 indicaciones de calidad para sus vinos (cuadro 2.1), reconocidas en el ámbito nacional e internacional como identificadoras de calidad, personalidad, tradición y diferencia de los vinos españoles. En ellas se encuentran inscritos 148.899 viticultores y 4.875 bodegas, de las que 3.113 son embotelladoras y 1.387 no embotellan.

La superficie total de viñedo cultivada en España es de 1.050.000 hectáreas, lo que representa la mayor extensión de viñedo del mundo, de las que 633.900 se encuentran inscritas en los distintos Consejos Reguladores de las DO, representando el 60,4% del total. Resulta de interés el hecho de que mientras en los últimos 20 años la superficie dedicada al cultivo de vid ha disminuido considerablemente, ha aumentado la superficie destinada a la producción de vcrpd (tabla 2.1).

Respecto a la producción, se producen más de 22.000 miles de Hl., de los que unos 11.500 están acogidos a la designación de vcrpd. Sin embargo, es preciso recordar el hecho de que, a pesar de ser el país con mayor extensión de vid, en cuanto a producción nos situamos en tercer lugar, por detrás de Francia e Italia, hecho atribuible a la diferencia existente en productividad de las plantaciones de cada país.

La producción del vino de DO español va dirigida principalmente al mercado nacional (57%) frente al 43% que se destina a la exportación, siendo los principales mercados los países miembros de la Unión Europea que representan el 80% de este mercado exterior (Alemania, Reino Unido y Países Bajos, principalmente), Suiza, Estados Unidos, Canadá y Japón. En los mercados

**Cuadro 2.1.**  
**Denominaciones de Origen de vinos de España**

|                      |                                 |                           |
|----------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Abona                | Finca Élez                      | Ribera del Guadiana       |
| Alella               | Gran Canaria                    | Ribera del Júcar          |
| Alicante             | Gujoso                          | Rioja                     |
| Almansa              | Jerez-Xèrés-Sherry y Manzanilla | Rueda                     |
| Arlanza              | Jumilla                         | Somontano                 |
| Arribes              | La Gomera                       | Tacoronte-Acentejo        |
| Bierzo               | La Mancha                       | Tarragona                 |
| Binissalem           | La Palma                        | Terra Alta                |
| Bullas               | Lanzarote                       | Tierra de León            |
| Calatayud            | Málaga y Sierras de Málaga      | Tierra del Vino de Zamora |
| Campo de Borja       | Manchuela                       | Toro                      |
| Cariñena             | Méntrida                        | Uclés                     |
| Cataluña             | Mondéjar                        | Utiel-Requena             |
| Cava                 | Monterrei                       | Valedorras                |
| Chacolí de Álava     | Montilla-Moriles                | Valdepeñas                |
| Chacolí de Biskaia   | Montsant                        | Valencia                  |
| Chacolí de Getaria   | Navarra                         | Valle de Güimar           |
| Cigales              | Penedés                         | Valle Oratava             |
| Conca del Barberá    | Plá de Bages                    | Valle de Benavente        |
| Condado de Huelva    | Pla i Levant                    | Valtiendas                |
| Costers del Segre    | Priorato                        | Vinos de Madrid           |
| Dehesa del Carrizal  | Rias Baixas                     | Ycoden-Duate-Isora        |
| Dominio de Valdepusa | Ribera sacra                    | Yecla                     |
| El Hierro            | Ribeiro                         |                           |
| Empordá              | Ribera del Duero                |                           |

Fuente: Dirección General de Alimentación, MARM (2010).

internacionales, a pesar de contar con una imagen de prestigio deben competir con los mundialmente conocidos vinos franceses e italianos a los que se deben sumar los cada vez más pujantes vinos de Sudáfrica, Australia, Estados Unidos, Argentina y Chile.

**Tabla 2.2.**  
**Datos registrales de los vcprd españoles; superficie inscrita, n.º de viticultores, número de bodegas inscritas y comercialización (campana 2008/09)**

| Denominación           | Superficie inscrita (ha) | Viticultores (n.º) | Bodegas inscritas (embotelladoras) | Comercio, HI. (exportación) |
|------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Abona                  | 1.092                    | 1.235              | 17 (17)                            | 3.382 (0)                   |
| Alella                 | 314                      | 92                 | 6 (6)                              | 13.480 (21)                 |
| Alicante               | 12.570                   | 2.455              | 52 (36)                            | 118.159 (28)                |
| Almansa                | 7.118                    | 760                | 12 (11)                            | 21.612 (75)                 |
| Arlanza                | 420                      | 282                | 13 (13)                            | 3.532 (8)                   |
| Arribes                | 721                      | 606                | 14 (9)                             | 3.902 (3)                   |
| Bierzo                 | 3.908                    | 4.415              | 50 (48)                            | 61.990 (12)                 |
| Binissalem             | 607                      | 140                | 15 (15)                            | 13.917 (9)                  |
| Bullas                 | 2.563                    | 608                | 14 (14)                            | 7.206 (30)                  |
| Calatayud              | 3.966                    | 1.100              | 16 (12)                            | 42.148 (48)                 |
| Campo de Borja         | 7.413                    | 1.294              | 17 (13)                            | 137.440 (68)                |
| Cariñena               | 15.059                   | 1.984              | 55 (31)                            | 375.578 (57)                |
| Cataluña               | 50.725                   | 14.490             | 217 (120)                          | 384.984 (54)                |
| Cava                   | 32.516                   | 7.379              | 430 (266)                          | 1.645.785 (60)              |
| Chacolí Álava          | 47                       | 32                 | 5 (5)                              | 1.651 (14)                  |
| Chacolí Bizcaia        | 278                      | 291                | 64 (56)                            | 9.357 (4)                   |
| Chacolí Guetaria       | 400                      | 89                 | 22 (22)                            | 14.312 (5)                  |
| Cigales                | 2.560                    | 594                | 35 (35)                            | 29.658 (23)                 |
| Conca de Barberá       | 5.300                    | 1.300              | 22 (19)                            | 9.029 (36)                  |
| Condado de Huelva      | 3.202                    | 2.066              | 36 (21)                            | 79.168 (5)                  |
| Costers del Segre      | 4.601                    | 669                | 33 (24)                            | 53.817 (40)                 |
| Dehesa del Carrizal    | 28                       | 1                  | 1 (1)                              | 746 (2)                     |
| Dominio de Valdepusa   | 49                       | 1                  | 1 (1)                              | 2.012 (49)                  |
| El Hierro              | 192                      | 247                | 7 (7)                              | 459 (0)                     |
| Empordá                | 2.020                    | 362                | 45 (39)                            | 25.591 (16)                 |
| Finca Élez             | 39                       | 1                  | 1 (1)                              | 789 (2)                     |
| Gran Canaria           | 229                      | 338                | 68 (61)                            | 1.193 (0)                   |
| Guijoso                | 59                       | 1                  | 1 (1)                              | 1.424 (2)                   |
| Jerez-Manzanilla S.B.  | 10.054                   | 2.225              | 76 (62)                            | 476.526 (74)                |
| Jumilla                | 27.405                   | 2.940              | 43 (38)                            | 153.253 (54)                |
| La Gomera              | 118                      | 212                | 13 (12)                            | 130 (0)                     |
| La Mancha              | 184.509                  | 18.930             | 276 (185)                          | 615.609 (63)                |
| La Palma               | 118                      | 1.246              | 20 (18)                            | 5.335 (0)                   |
| Lanzarote              | 1.987                    | 1.743              | 17 (15)                            | 6.731 (0)                   |
| Malaga y Sierras de M. | 1.338                    | 518                | 36 (32)                            | 21.167 (38)                 |
| Manchuela              | 3.944                    | 994                | 30 (15)                            | 2.063 (85)                  |
| Méntrida               | 8.832                    | 1.543              | 24 (19)                            | 4.774 (7)                   |
| Mondéjar               | 700                      | 350                | 2 (2)                              | 3.292 (4)                   |
| Monterrei              | 394                      | 353                | 25 (25)                            | 9.299 (19)                  |
| Montilla-Moriles       | 6.412                    | 2.976              | 90 (64)                            | 197.197 (10)                |
| Montsant               | 2.000                    | 850                | 54 (54)                            | 34.072 (65)                 |

**Tabla 2.2. Continuación**

| Denominación         | Superficie inscrita (ha) | Viticultores (n.º) | Bodegas inscritas (embotelladoras) | Comercio, Hl. (exportación) |
|----------------------|--------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Navarra              | 15.267                   | 4.425              | 119 (102)                          | 462.805 (30)                |
| Penedés              | 25.627                   | 3.946              | 212 (161)                          | 210.604 (27)                |
| Pla de Bagés         | 500                      | 100                | 10 (10)                            | 8.117 (17)                  |
| Pla i Levant         | 315                      | 108                | 13 (0)                             | 9.748 (5)                   |
| Priorato             | 817                      | 570                | 85 (84)                            | 15.728 (46)                 |
| Rias Baixas          | 3.698                    | 6.556              | 194 (194)                          | 148.719 (19)                |
| Ribeira Sacra        | 1.228                    | 2.836              | 100 (100)                          | 23.601 (0)                  |
| Ribeiro              | 2.750                    | 6.029              | 118 (118)                          | 66.296 (1)                  |
| Ribera del Duero     | 20.584                   | 8.223              | 281 (37)                           | 494.469 (5)                 |
| Ribera del Guadiana  | 28.121                   | 2.957              | 63 (57)                            | 5.517 (92)                  |
| Ribera del Júcar     | 9.000                    | 998                | 9 (5)                              | 1.575 (80)                  |
| Rioja                | 63.216                   | 17.914             | 1.210 (588)                        | 2.383.281 (31)              |
| Rueda                | 10.729                   | 1.421              | 55 (49)                            | 283.391 (17)                |
| Somontano            | 4.704                    | 508                | 34 (33)                            | 113.838 (21)                |
| Tacoronte-Acentejo   | 1.494                    | 2.581              | 50 (42)                            | 8.106 (0)                   |
| Tarragona            | 6.452                    | 1.774              | 55 (28)                            | 38.734 (59)                 |
| Terra Alta           | 6.290                    | 1.660              | 42 (32)                            | 49.175 (36)                 |
| Tierra de León       | 1.451                    | 431                | 33 (33)                            | 13.713 (3)                  |
| Tierra del V. Zamora | 740                      | 218                | 8 (8)                              | 4.307 (16)                  |
| Toro                 | 5.798                    | 1.233              | 49 (48)                            | 75.019 (23)                 |
| Uclés                | 1.700                    | 122                | 5 (5)                              | 4.075 (30)                  |
| Utiel-Requena        | 40.761                   | 6.805              | 114 (67)                           | 196.458 (70)                |
| Valdeorras           | 1.301                    | 1.875              | 45 (45)                            | 33.786 (4)                  |
| Valdepeñas           | 25.901                   | 3.184              | 46 (34)                            | 442.561 (42)                |
| Valencia             | 14.937                   | 10.813             | 60 (51)                            | 556.218 (71)                |
| Valle de Güimar      | 570                      | 561                | 22 (21)                            | 1.795 (0)                   |
| Valle de la Orotava  | 620                      | 939                | 53 (18)                            | 3.829 (0)                   |
| Valles de Benavente  | 370                      | 170                | 6 (6)                              | 2.334 (23)                  |
| Valtiendas           | 76                       | 10                 | 5 (5)                              | 1.216 (2)                   |
| Vinos de Madrid      | 7.461                    | 2.586              | 45 (43)                            | 33.659 (22)                 |
| Ycoden-Daute-Isora   | 306                      | 700                | 20 (20)                            | 3.883 (0)                   |
| Yecla                | 7.578                    | 803                | 11 (10)                            | 52.718 (87)                 |
| <b>Total</b>         | <b>633.948</b>           | <b>148.899</b>     | <b>4.875 (3.113)</b>               | <b>10.341.047 (43)</b>      |

Nota: (---) Datos no disponibles.

Fuente: Dirección General de Alimentación, MMARM (2010).

En el ámbito nacional siete DO concentran más del 60% del comercio aproximadamente, lo que nos da una idea de la concentración de este mercado en torno a las grandes DO nacionales. Destaca el porcentaje superior al 20% de la Rioja. En segundo plano aparecen la DO Cava (15%), La-Mancha (7%) y Valdepeñas (5%). Se observa que estas cuotas han presentado en los últimos años un comportamiento bastante estable. La supremacía de la DO Rioja es indiscutible en el mercado nacional y su presencia en los mercados exteriores muy significativa.

Respecto al mercado exterior, la situación varía sensiblemente. La DO Cava representa casi el 20% del total de vinos con DO exportado. En segundo lugar, aparece la DO Jerez y manzanilla de Sanlúcar de Barrameda con una cifra próxima al 15% (aunque se asiste con cierta preocupación al descenso de consumo del mercado británico), mientras que la DOC Rioja supone en torno a un 13%.

## 2.6. Las denominaciones de origen vinícolas aragonesas

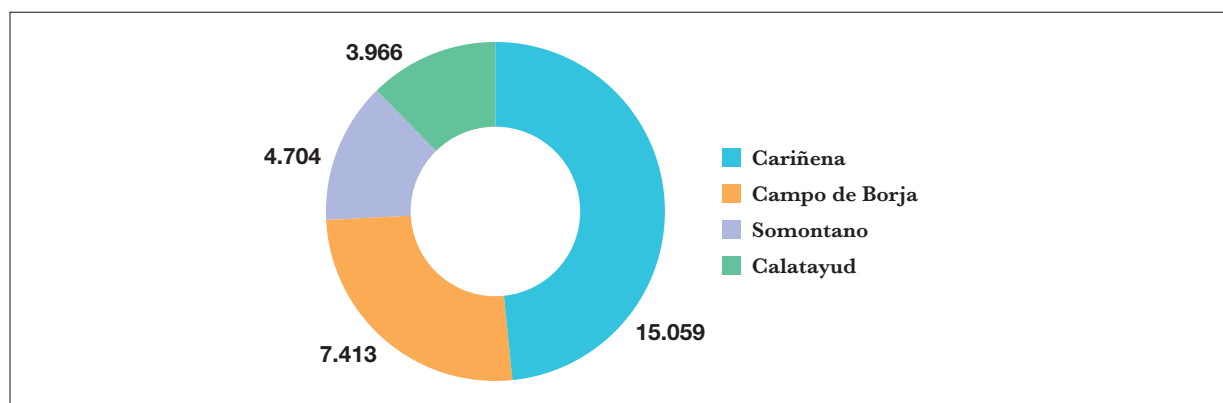
Aragón cuenta con cinco DO vinícolas: Calatayud, Campo de Borja, Cariñena y Somontano y Cava y con seis designaciones de “Vinos de la Tierra”: Bajo Aragón, Campo de Belchite, Ribera del Gállego–Cinco Villas, Ribera del Jiloca, Valdejalón y Valle del Cinca, por lo que se observa la importancia y el peso que este subsector tiene en la industria agroalimentaria aragonesa.

Los gráficos que aparecen a continuación muestran una primera aproximación comparativa a la realidad de las 5 DO vinícolas aragonesas, que posteriormente serán analizadas de forma individual. Este análisis está basado en datos del MARM (2010), y en los trabajos de Sanjuán y Albisu (2004), y de Cambra y Polo (2006).

**Gráfico 2.1.**

**Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09).**

**Superficie inscrita en los Consejos reguladores (Has.)**

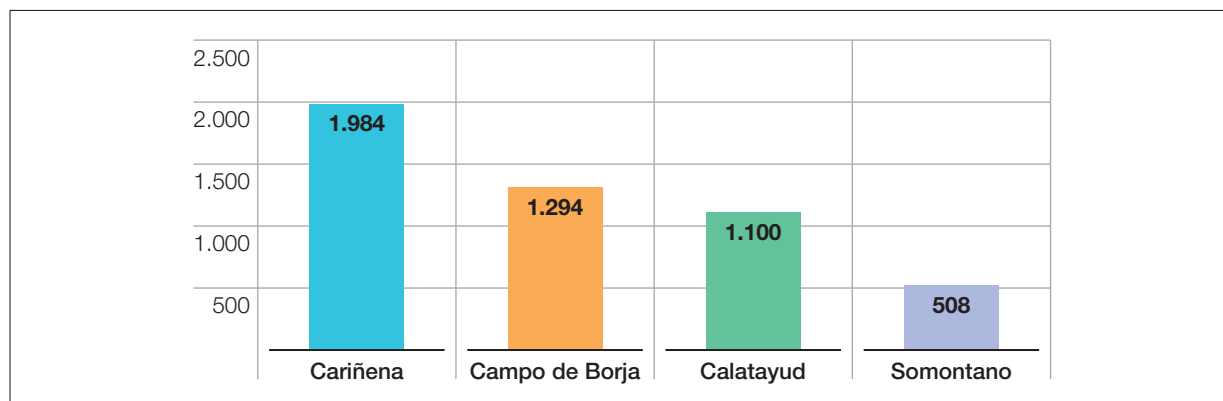


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MAMRM (2010).

**Gráfico 2.2.**

**Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09).**

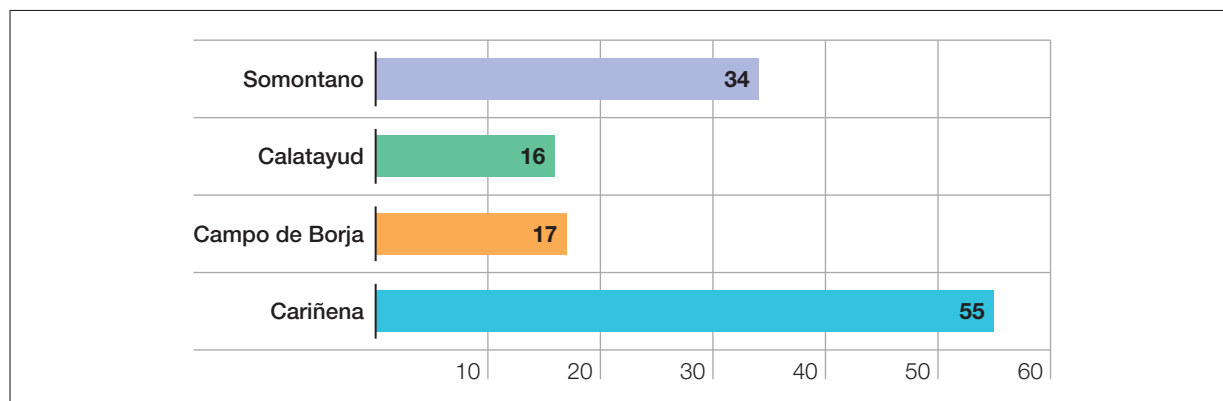
**Número de viticultores inscritos en los Consejos Reguladores**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MAMRM (2010).

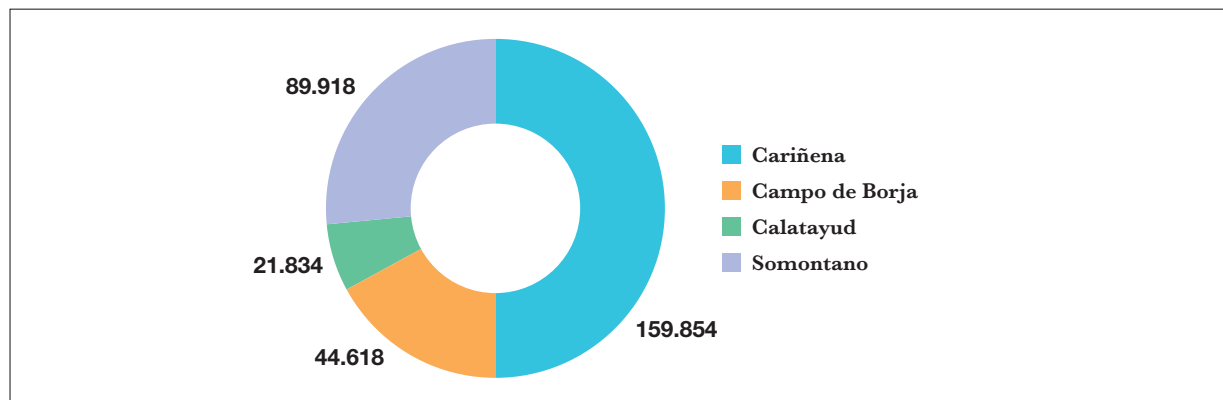


**Gráfico 2.3.**  
**Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09).**  
**Número de bodegas inscritas en los Consejos Reguladores**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MARM (2010).

**Gráfico 2.4.**  
**Datos registrales de los vcprd aragoneses (campaña 2008/ 09).**  
**Comercialización (Hl.)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MARM (2010).

### *Denominación de Origen Calatayud*

Según los datos oficiales la DO Calatayud engloba a un total de 3.966 hectáreas de viñedo inscritas en su Consejo Regulador (se observa un descenso próximo a las 1.700 hectáreas en los últimos seis años) y la convierte en la más pequeña de Aragón, incluso por detrás del Somontano. Esta DO abarca tierras de 45 municipios de la ribera de los ríos Jalón y Jiloca, en la provincia de Zaragoza, caracterizados por un clima seco de alta insolación e inviernos fríos. El viñedo se cultiva sobre las antiguas terrazas fluviales, pedregosas y calizas.

Esta DO aglutina a un total de 1.100 viticultores (lo que supone un descenso superior al 50% en el último lustro), y 16 bodegas, de las que 12 son embotelladoras, que se encuentran regulados por la Orden Ministerial APA/ 2773/ 02 publicada en el BOE con fecha 8 de noviembre de 2002.

A pesar de la apuesta de las diferentes cooperativas de la zona por impulsar plantaciones intensivas de frutales con la consiguiente disminución en la superficie dedicada al viñedo, la producción

de vinos con DO ha presentado unas cifras relativamente estables, con un volumen comercializado cercano a los 22.000 hectólitros. Las bodegas adscritas a la DO Calatayud destinan tan sólo en torno al 50% de su producción a vinos con certificación, suponiendo esta cantidad más del 75% de valor económico.

Predomina la uva tinta con las variedades, por orden de importancia, de Garnacha fina del país, Tempranillo, Mazuela, Cabernet Sauvignon, Syrah y Merlot, a las que hay que añadir las variedades de uva blanca aprobadas por el Reglamento que rige dicha DO: Macabeo, Chardonnay y Garnacha blanca.

En términos de producción destacan los vinos tintos que representan en torno a un 75% del total de la DO, seguidos por los vinos rosados con un 15%, y por los blancos con el porcentaje restante.

Respecto a los mercados de destino, el 52% de la producción se dirige al mercado interior, dependiendo en gran medida del mercado local y autonómico, ampliado a Madrid y Cataluña, mientras que el 48% restante va destinado a los mercados internacionales, siendo Reino Unido y Alemania los mercados más interesantes. En este sentido destaca el impulso exportador, en términos relativos, ya que en la campaña 2000/01 se exportaba tan sólo el 29% de la producción.

En cuanto a los canales de distribución, tanto para el mercado interior como exterior, las empresas de la DO Calatayud utilizan preferentemente distribuidores propios, cadenas comerciales y empresas de restauración, quedando el comercio minorista en un segundo plano.

### *Denominación de Origen Campo de Borja*

Esta DO tiene inscritas un total de 7.413 hectáreas en su Consejo Regulador correspondientes a 17 municipios que se encuentran en las faldas del Moncayo, zona de transición entre el Sistema Ibérico y el Valle del Ebro, en el noroeste de la provincia de Zaragoza y muy próximo a una de las zonas vitivinícolas más importantes del mundo, La Rioja.

La zona presenta una climatología continental, extremada y seca con inviernos fríos y veranos muy cálidos y prolongados. Los suelos son sueltos, pedregosos, aireados y pobres en materia orgánica lo que junto al clima determina el carácter de los vinos: los tintos son aromáticos en su juventud, los rosados, suaves y frescos, y los blancos, delicados en aroma y ligeros de boca.

Ya en el año 1203 se cultivaban viñas en torno al Monasterio de Veruela. Después, según documentos de la época, los monjes extendieron la producción vitivinícola hasta mediados del siglo XIX, en torno a 1835. De allí surgieron las primeras bodegas particulares que posteriormente dieron paso a las cooperativas y ya, en fechas mucho más recientes, a la DO Campo de Borja en el año 1980.

Esta DO aglutina a un total de 1.294 viticultores y 17 bodegas, de las cuales 13 son embotelladoras, regulados por la Orden Ministerial APA/ 2774/ 02 publicada en el BOE con fecha de 8 de noviembre de 2002.

Predomina la uva tinta Garnacha (apuesta comercial básica), aunque también se permite Tempranillo, Merlot, Cabernet y Mazuela, y las blancas de Moscatel, Macabeo y Chardonnay. De la producción comercializada más del 80% fueron vinos tintos.

La producción de vinos con DO ha experimentado un importante crecimiento en los últimos quince años. Así, para el año 1997 la producción fue de 83.592 Hl, mientras que para la campaña de 2000 lo fue de 110.450 Hl., o los 128.500 Hl. de la campaña 2008/ 09. De este volumen se comercializaron casi 45.000 hectolitros, destacando la fuerte apuesta por la exportación (70%). Principalmente se exportó a los mercados de Estados Unidos, Alemania, Países Bajos, Dinamarca y Suecia. Esta cifra es espectacular si se compara con la situación de hace una década en la que tan solo se exportaba un cincuenta por ciento.

Respecto a los canales de distribución utilizados, los distribuidores propios y las grandes cadenas comerciales son los mecanismos preferidos para todos sus mercados. Se observa una mayor presencia en hostelería y tiendas especializadas.

### *Denominación de Origen Cariñena*

La DO de Cariñena es, quizás, la más conocida de las cinco DO aragonesas. Se trata de una región histórica que elabora vinos desde hace siglos, caracterizados por su potencia y reciedumbre. Sin embargo, el mercado actual no demanda este tipo de vinos sino que, más bien, aprecia las propiedades organolépticas del producto. Por esta razón, el principal desafío de esta DO es el de modificar algunas de las características principales de sus caldos. Actualmente asistimos a este proceso de reconversión cualitativa y es cierto que varias empresas están comercializando vinos muy del gusto del mercado. Sin embargo, el camino por recorrer es largo ya que podría ser preciso modificar la imagen y el posicionamiento tradicional de sus vinos.

La DO Cariñena está formada por un total de 15.059 hectáreas, cifra que representa en torno al 50% del total de superficie dedicada a producción de vcrpd de Aragón, que la convierten sin lugar a dudas en la más extensa de esta Comunidad Autónoma y en la decimosegunda del territorio nacional. Sin embargo, durante los últimos años han desaparecido más de 1.000 hectáreas de viña, como indicio de los importantes procesos de reajuste sectorial. En cuanto a su volumen de comercialización, para la campaña 2008/09, la cifra se situó en los 159.854 Hl., dato superior al dato agregado del resto de DO aragonesas.

El total de la superficie registrada se reparte a lo largo de 14 municipios de la provincia de Zaragoza, en el piedemonte del Sistema Ibérico, con una altitud que oscila entre los 500 y 850 metros sobre el nivel del mar. El clima se caracteriza por sus grandes contrastes entre invierno y verano y por una sequía casi perenne, influenciado por el Cierzo. El suelo es de escasa fertilidad pero con unas inmejorables condiciones de permeabilidad y sanidad.

El número de viticultores inscritos ha descendido significativamente de una cifra superior a los 3.500 en la campaña 2004/05 a los 1.984 de la campaña 2008/09. Están censadas 55 bodegas, de las que tan solo 31 son embotelladoras. La norma que regula actualmente esta DO es la Orden ministerial APA/2351/02 publicada en el BOE con fecha de 24 de septiembre de 2002.

La producción de vinos en esta comarca también se caracteriza por destinar una parte muy importante de su producción a la venta de vinos sin certificación y a granel. Esta DO es, quizás, la que más variedades tiene contempladas en su reglamento en el ámbito aragonés. Es una DO caracterizada tradicionalmente por los vinos tintos, elaborados a partir de las variedades Garnacha, Mazuela, Tempranillo, Juan Ibáñez, Monastrell, Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah. Respecto a las variedades blancas, se encuentran autorizadas las de Macabeo, Garnacha blanca, Parellada, Chardonnay y Moscatel de Alejandría.

La práctica totalidad de los vinos que comercializa son tintos (más del 90%), seguidos a mucha distancia por los rosados (6%), mientras que los blancos representan la cantidad testimonial de un 4%.

Resulta digno de mención el hecho de que si atendemos a la distribución total de vino tinto la DO Cariñena se sitúa entre las diez primeras del ranking, superada tan solo por las DO de Rioja, Cava, La-Mancha, Valencia, Jerez y Manzanilla, Navarra, Valdepeñas y Ribera del Duero (MARM, 2010).

Destacan tanto los mercados nacionales (43%) (Aragón y Cataluña, fundamentalmente), como internacionales (57%), destacando Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Suiza.

En cuanto a la distribución, los canales preferidos son las grandes cadenas de distribución y los establecimientos de restauración.

### *Denominación de Origen Somontano*

La DO cuenta con un total de 4.704 hectáreas de viñedo, cifra ligeramente superior a la de las últimas campañas y que, junto al descenso acaecido en Calatayud, hace que ya no sea la más pequeña en extensión de Aragón. Se distribuye entre 44 municipios y resulta la más dispersa de todo nuestro territorio. Situada al pie de los Pirineos, entre los ríos Alcanadre y Cinca, y atravesada por el río Vero, presenta una orografía ondulada de llanuras y cerros propios del piedemonte. Es una comarca que goza de un clima benigno para el cultivo de determinadas variedades de uva, intermedio entre la aridez del valle del Ebro y la humedad y frescura de la montaña. Si comparamos su superficie actual con las 2.911 hectáreas registradas en la campaña 2000/01 apreciamos la tendencia creciente de esta DO.

El número de viticultores inscritos en su Consejo Regulador es de 508 (un 21% superior al dato registrado en la campaña 2000/01, pero en torno a un 10% respecto a la campaña 2005/06), y cuenta con 34 bodegas autorizadas a elaborar vino de DO. Este dato es el reflejo de las buenas perspectivas que esta denominación presentaba hace unos años. Sin embargo, es posible que esta situación haya saturado su capacidad comercial y que la relación competitiva entre bodegas esté cambiando.

El funcionamiento de la DO Somontano se articula según las normas que emanan del primer reglamento aprobado en 1984, modificado por última vez con la Orden Ministerial APA/ 686/ 2003 publicada en el BOE con fecha de 28 de marzo de 2003.

En este caso, la producción de vinos de DO ha aumentado recientemente, favorecida por el aumento de hectáreas inscritas en el Consejo Regulador. Sin embargo, las perspectivas comerciales han obligado a que la última cosecha de vendimia no haya recogido toda la producción que hubiera sido posible.

Esta DO también contempla un gran abanico de variedades en su reglamento. Respecto a las variedades tintas, se cultiva Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Merlot, Moristel, Parraleta, Garnacha y Pinot Noir. En cuanto a las blancas, nos encontramos con Macabeo, Chardonnay, Garnacha blanca, Alcañón y Gewürtraminer, variedad alemana que ha calado perfectamente en esta denominación.

El volumen más importante de vino comercializado es tinto, que representa más de un 65% del total. Los vinos blancos, de gran calidad y prestigio, ocupan ahora el segundo lugar, con un porcentaje importante.

En este caso destaca la posición relativamente consolidada de sus vinos en el mercado. Se exporta en torno al 20%. Se observa que la gran mayoría de la producción se vende en los mercados nacionales (80%): Aragón, Cataluña y Madrid principalmente. En el ámbito internacional destacan Alemania, Estados Unidos, Reino Unido y Suiza. Por tratarse de una DO relativamente pequeña, las bodegas de la DO Somontano podrían encontrar un nicho rentable y defendible dentro del mercado nacional pero en ningún momento deberían perder de vista la expansión internacional.

En cuanto a la distribución, los canales preferidos por las empresas de esta denominación para el mercado interior habían sido tradicionalmente el sector HORECA y tiendas especializadas, mostrando las grandes cadenas de distribución un protagonismo menor. El motivo, quizás, sea la buena imagen y prestigio de la DO. Sin embargo, se observa una tendencia que habla de un mayor interés por aumentar la presencia en grandes superficies, probablemente por los cambios acontecidos en el patrón de consumo de vino (trasvase de consumo fuera del hogar a consumo doméstico).

Para consolidar su posición competitiva se deberían reforzar, quizás, las políticas de comunicación, promoción y publicidad, enfrentándose a las limitaciones propias de su alto coste. Habrá

que estar atentos también a posibles cambios en los gustos del mercado. Los aspectos relacionados con las estrategias de precios y con las dificultades presentes en la distribución también deben ser considerados.

### *Denominación de Origen Cava*

En los municipios de Ainzón (DO Campo de Borja), Cariñena (DO Cariñena), Calatayud (DO Calatayud) y Jarque, todos ellos en la provincia de Zaragoza es tradicional la producción de vino espumoso siguiendo fielmente el método *champenoise*. Así, y gracias a la creación de la región del Cava, que abarca a varias comunidades autónomas, y al reconocimiento de estos vinos como DO, estos municipios quedaron integrados en dicha región, al amparo del Consejo Regulador correspondiente cuya sede se encuentra en Villafranca del Penedés, provincia de Barcelona.

Son sólo unas pocas las bodegas aragonesas inscritas en dicha DO, reguladas por la Orden Ministerial APA publicada en el BOE con fecha de 20 de noviembre de 1991, modificada por última vez por la Orden Ministerial publicada en el BOE con fecha de 12 de febrero de 1998. Además, todas pertenecen a una u otra denominación de las expuestas anteriormente pero dedican una parte de su producción a elaborar vinos espumosos, por lo que pensamos que no resulta interesante repetir aquí muchas de las características que ya se mencionaron en análisis anteriores. Si acaso, señalar que el elemento característico del Cava que se elabora en Aragón radica en el hecho de que tiene la personalidad propia del mosto de procedencia, ya que normalmente son *brut*, es decir, sin adición de líquido de expedición.

## 3. Resultados obtenidos

### 3.1. Introducción

Para evaluar el grado de orientación al mercado y aprendizaje en el sector vinícola aragonés se ha trabajado desde una doble perspectiva: una cualitativa y otra cuantitativa.

El estudio cualitativo se planteó con el objetivo de profundizar en la realidad general del sector y de cada una de las DO, así como, de depurar las herramientas para el análisis cuantitativo (vocabulario, extensión y comprensión de las variables de medida). Se entrevistaron a los secretarios de cada una de las DO, así como a los gerentes y/o responsables comerciales de varias bodegas de referencia. El conjunto de estas entrevistas se analizó utilizando el programa *QSR NVivo*, recomendado para la gestión de información de corte cualitativo.

El estudio cuantitativo pretende ofrecer una radiografía completa y detallada de las magnitudes objeto de análisis (orientación al mercado, orientación al aprendizaje, innovación y resultados) a nivel agregado y para cada una de las DO. Para medir cada una de estas variables se plantearon escalas Likert de 7 puntos. Estas escalas de medida están basadas en estudios previos de prestigio internacional y se adaptaron a la realidad del contexto de estudio a través de un pretest previo. Las escalas y sus fuentes bibliográficas se muestran en el anexo 1. Entre los meses de mayo y julio de 2010 se desarrolló el trabajo de campo, basado en encuestas telefónicas con los gerentes o responsables comerciales de las bodegas incluidas en la relación oficial de cada Consejo Regulador. La tasa de respuesta global y para cada una de las DO se muestra en la tabla 3.1.1, que contiene los datos técnicos del trabajo de campo. La elevada tasa de participación nos permite defender la validez y representatividad de los resultados obtenidos. La información se analizó a través de algunos análisis de la hoja de cálculo EXCEL y mediante el programa PLS.

Finalmente, se ha testado un modelo causal para evaluar en qué medida y con qué nivel de significatividad la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje y la innovación pueden contribuir a la mejora de resultados empresariales en el sector objeto de análisis.

Este bloque de contenidos se estructura a partir de una visión global para el conjunto de bodegas de la Comunidad Autónoma y, posteriormente, un análisis detallado de la situación de cada una de las DO. Cada sección comienza con los resultados más destacados del estudio cualitativo y continúa con los datos más relevantes del análisis cuantitativo. Este análisis descriptivo está basado en el cálculo de frecuencias, la media, la moda, la desviación típica y la varianza. Finalmente, para concluir cada apartado, se destacan los hallazgos más significativos.

**Tabla 3.1.1.**  
**Datos técnicos del trabajo de campo**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Universo                          | Bodegas inscritas en las DO vinícolas de Aragón   |
| Ámbito geográfico                 | Regional. Aragón  |
| Muestra (tasa de respuesta)       | 71 bodegas (62,83%)   |
| Distribución de la muestra        | Calatayud: 10 (62,5%)<br>Campo de Borja: 13 (76,47%)<br>Cariñena: 28 (59,57%)<br>Somontano: 20 (60,60%) |
| Método de recogida de información | Encuesta postal, teléfono, correo electrónico, fax  |
| Fecha del trabajo de campo        | Mayo-julio de 2010  |
| Análisis de la información        | Excel, PLS ( <i>Graph versión 03.00 build 1017</i> )  |



## 3.2. Visión global del sector aragonés

### 3.2.1. Resultados del estudio cualitativo

Con la finalidad de mostrar una primera imagen de la situación del sector vinícola aragonés, en este apartado se presentarán los resultados globales del estudio cualitativo. Así, tras analizar el conjunto de las entrevistas en profundidad extraemos una serie de ideas que resultan de gran interés y que nos permiten comprender y justificar los resultados posteriores del estudio cuantitativo:

- Uno de los resultados más relevantes pone de manifiesto el comportamiento reactivo de las bodegas, respecto a las tendencias del mercado. Aunque para algunos de los entrevistados esta opción no siempre resulta adecuada, en general se reconoce el limitado margen de maniobra que tienen las bodegas para innovar o cambiar las características del producto o de la estrategia comercial. La principal razón está vinculada a la vida útil y periodo de máxima productividad del viñedo. Se trata de apuestas a muy largo plazo.
- No obstante, existe un relativo consenso en cuanto a la idoneidad de establecer objetivos y pautas a largo plazo. Y debería haber hitos de control a medio plazo.
- Otro dato interesante, radica en el hecho de que aunque no existen sistemas rigurosos ni periódicos de estudio de los clientes, todo el sector muestra gran interés y preocupación por satisfacerlos.
- El sector suele consultar datos secundarios sobre el comportamiento del mercado y de la competencia, sobre todo, la información facilitada por el Observatorio Español del Mercado del Vino. Sin embargo, las bodegas son escépticas respecto a la calidad de estos informes. Por tanto, sus decisiones no suelen basarse en este tipo de información.
- Las bodegas, en general, no disponen de tiempo y recursos para elaborar otro tipo de estudios. Se trabaja con series históricas de las propias bodegas. Si que se presta más atención a la evolución de los precios de la competencia.
- En cuanto a la orientación al aprendizaje, destaca la consideración del aprendizaje y la formación como herramienta de supervivencia y, en algunos casos, fuente para el desarrollo de ventajas competitivas. No obstante, también algunas bodegas consideran el gasto en formación un coste más que una inversión de futuro. Lo que, sin duda, quedará reflejado en su comportamiento y resultados empresariales.
- Así el sector tiende a diferenciar entre la formación general, que no resulta de gran interés, y la formación para personas clave en las bodegas. Circunstancia que, en varios casos, se reconoce como un factor crítico; pero que, en otros, no se considera de tanta relevancia (en estos casos se adivina cierto inmovilismo en la gestión de las bodegas).
- Otro resultado que llama especialmente la atención es la escasa propensión a la innovación del sector. Posiblemente se deba a las propias características estructurales del mismo. Se apuesta por la búsqueda de nuevos mercados exteriores y, en el caso de las bodegas del Somontano y algunas bodegas de Cariñena, por innovaciones relativas al producto.
- Por otra parte, mientras, en las bodegas del Campo de Borja, se apuesta por la garnacha, esta variedad se elimina progresivamente en bodegas de Calatayud y Cariñena.
- En general, los resultados empresariales se sitúan a nivel agregado en la media de la industria vinícola española. La crisis que atraviesa el sector del vino ha hecho que el margen de beneficios disminuya, aunque no ha afectado a todas las bodegas por igual. Existe un grupo de bodegas que muestra una satisfacción relativa, frente a otro más pesimista. Intuitivamente, podemos adivinar cierta correlación entre la filosofía empresarial y la obtención de ciertos resultados, como podremos comprobar más adelante en los resultados del estudio cuantitativo.

### 3.2.2. Resultados del estudio cuantitativo

En este apartado mostramos los datos agregados para el conjunto de bodegas pertenecientes a las DO aragonesas. En primer lugar, se analizan las tres dimensiones de la orientación al mercado: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. A continuación se analizan los datos correspondientes al grado de orientación al aprendizaje. Más tarde se observa el nivel y el perfil innovador del sector. Y, por último, se realiza un análisis de la percepción de resultados respecto a la media del sector.

En primer lugar, los datos nos permiten sugerir que las bodegas aragonesas están relativamente orientadas al mercado (tabla 3.2.1). Destaca el interés por los clientes (6,03). Los valores de las medidas de dispersión, varianza y desviación típica, muestran un conjunto de bodegas homogéneo a este respecto. El grado de coordinación interfuncional puede considerarse aceptable en términos generales. Sin embargo, destaca la menor importancia que se otorga a la orientación a la competencia (5,05).

**Tabla 3.2.1.**  
**Estadísticos de la Orientación al Mercado**

|                   | Orientación cliente | Orientación competencia | Coordinación interfuncional |
|-------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Media             | 6,0303              | 5,0563                  | 5,4789                      |
| Moda              | 6,33                | 5,25                    | 7,00                        |
| Desviación típica | 0,69033             | 1,12773                 | 1,37258                     |
| Varianza          | 0,477               | 1,272                   | 1,884                       |

**Nota:** Variables medidas sobre una escala Likert-7 puntos.

Si profundizamos en el análisis de cada una de las magnitudes anteriores se observa, respecto al grado de **orientación al cliente**, un compromiso fuerte por ofrecer un producto que resulte del agrado del mercado para satisfacer a los consumidores. Sin embargo, los datos indican que la preocupación por las acciones post-venta disminuye. De nuevo la muestra global resulta ser homogénea (tabla 3.2.2).

**Tabla 3.2.2.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente**

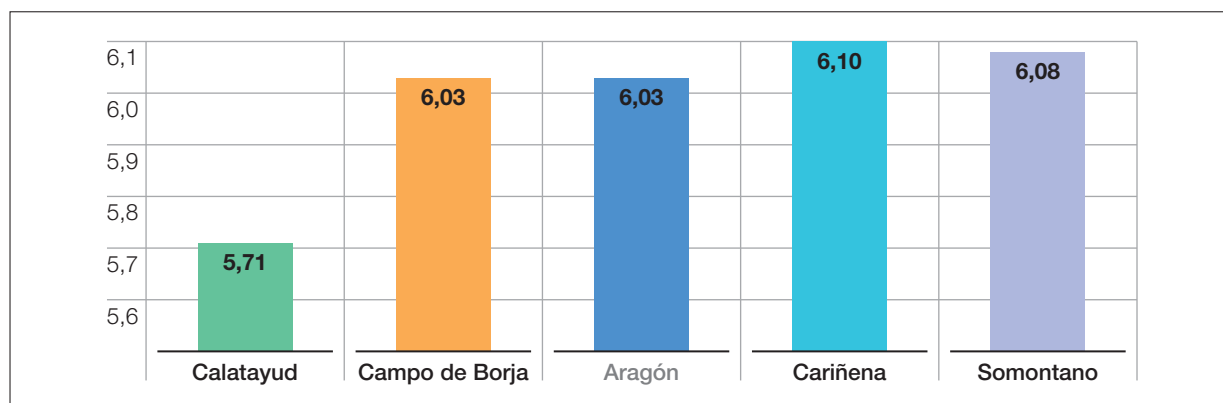
|                   | OC1     | OC2     | OC3     | OC4     | OC5     | OC6     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,4930  | 6,1690  | 6,0563  | 6,3662  | 5,3662  | 5,7324  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 5,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 0,85979 | 0,94091 | 1,04043 | 0,97452 | 1,36528 | 1,34119 |
| Varianza          | 0,739   | 0,885   | 1,082   | 0,950   | 1,864   | 1,799   |

**Nota:** OC1: Compromiso para satisfacer las necesidades del cliente; OC2: Importancia de la aportación de valor al cliente; OC3: Comprensión de necesidades y gustos de los clientes como ventaja competitiva; OC4: Objetivos orientados a la satisfacción del cliente; OC5: Medición periódica del grado de satisfacción; OC6: Atención prestada al servicio post-venta.

Una primera aproximación a los datos desagregados por DO indica que tanto Cariñena como Somontano se sitúan por encima de la media, Campo de Borja presenta un valor exacto al nivel medio, y Calatayud es la única que está por debajo. El gráfico 3.2.1 muestra esta situación.

En cuanto a la **orientación a la competencia**, destacamos que las empresas parecen no dedicar muchos recursos a analizar las acciones de la competencia y, además, reconocen limitaciones en cuanto a su capacidad de respuesta ante cambios que pudieran acontecer en la industria. Sin

**Gráfico 3.2.1.**  
**Nivel de Orientación al Cliente. Comparación entre DO**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.2.3.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia**

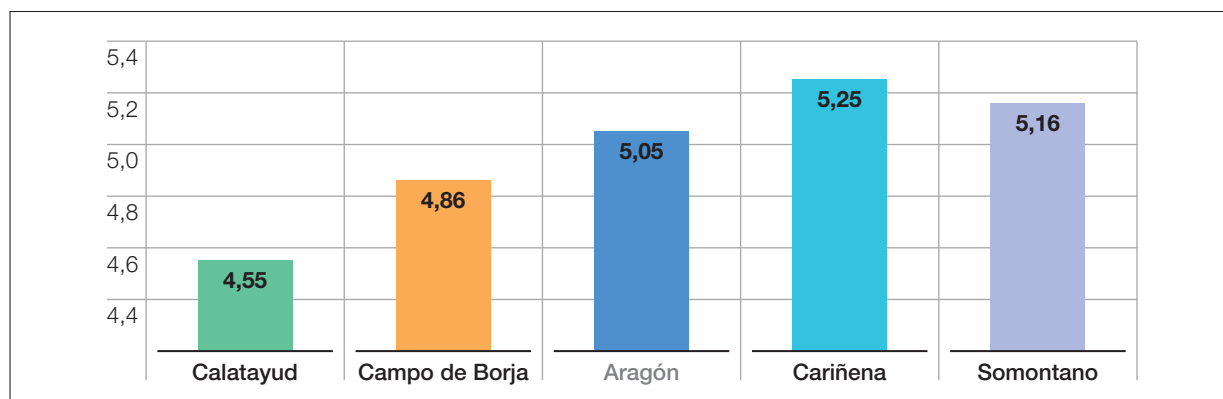
|                   | OCP1    | OCP2    | OCP3    | OCP4    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,9155  | 4,5211  | 4,3099  | 5,4789  |
| Moda              | 7,00    | 4,00    | 4,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 1,22762 | 1,52932 | 1,74513 | 1,34014 |
| Varianza          | 1,507   | 2,339   | 3,045   | 1,796   |

**Nota:** OCP1: Información compartida sobre la competencia; OCP2: Análisis de la competencia; OCP3: Respuesta ante acciones de la competencia; OCP4: Ventaja competitiva en el segmento.

embargo, consideramos que las medidas de dispersión son elevadas y esto nos hace pensar, quizás, en la posible existencia de diferencias entre DO (tabla 3.2.3).

De nuevo, Cariñena y Somontano presentan los valores superiores, mientras que Campo de Borja también está por encima de la media. Calatayud, con un valor de 4,55 es la DO que presta menos atención a las acciones de la competencia. El gráfico 3.2.2 ilustra esta situación.

**Gráfico 3.2.2.**  
**Nivel de Orientación a la Competencia. Comparación entre DO**



Fuente: Elaboración propia.

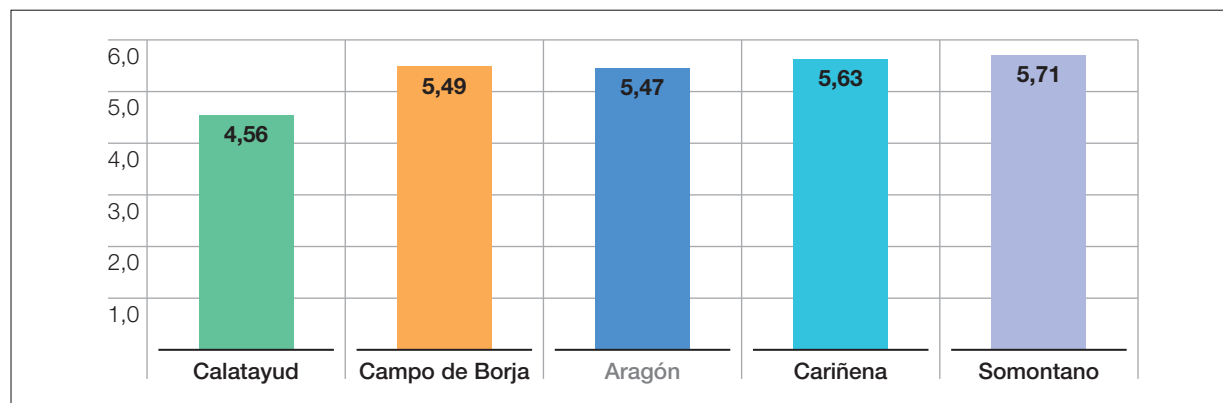
La **coordinación interfuncional** destaca el papel de la gerencia respecto a su responsabilidad como garante del correcto funcionamiento de la bodega (6,04). Se reconoce que la coordinación es fundamental para poder satisfacer a los clientes. Aparentemente los flujos de información parecen adecuados aunque, de nuevo, los valores de las medidas de dispersión nos hacen ser cautos al respecto y remitimos al lector al desarrollo del análisis pormenorizado de la realidad de cada una de las DO (tabla 3.2.4). Ahora, el valor más elevado lo exhibe Somontano (gráfico 3.2.3).

**Tabla 3.2.4.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional**

|                   | CI1     | CI2     | CI3     | CI4     | CI5     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,7606  | 5,1268  | 5,8873  | 6,0423  | 5,5775  |
| Moda              | 5,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,88577 | 1,88929 | 1,56341 | 1,24713 | 1,72098 |
| Varianza          | 3,556   | 3,569   | 2,444   | 1,555   | 2,962   |

**Nota:** CI1: Disponibilidad de información sobre clientes; CI2: Información compartida; CI3: Coordinación para satisfacer al cliente; CI4: Conocimiento de la dirección de la generación de valor; CI5: Recursos compartidos entre empleados y departamentos.

**Gráfico 3.2.3.**  
**Nivel de Coordinación Interfuncional. Comparación entre DO**



Fuente: Elaboración propia.

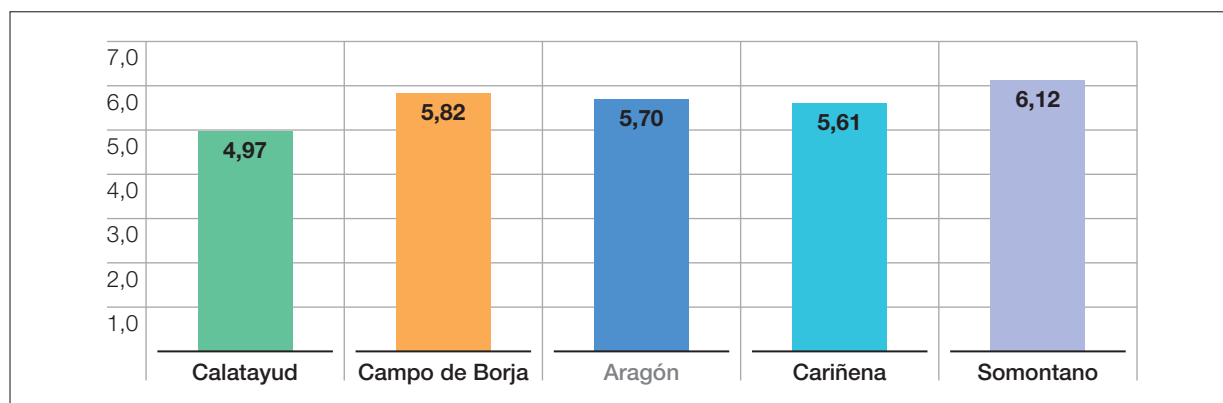
La **orientación al aprendizaje** se mide a partir de tres subdimensiones: compromiso de aprendizaje, apertura hacia otras visiones y valores compartidos a nivel interno (tabla 3.2.5). Así, en primer lugar, las bodegas aragonesas dicen estar **comprometidas con el aprendizaje** (5,7). Somontano es la DO que más importancia confiere a esta magnitud, mientras que Borja también se sitúa ligeramente por encima de la media. Cariñena parece un poco más inmovilista al aparecer justo por debajo del valor medio (gráfico 3.2.4).

En términos generales, el aprendizaje parece ser un factor que se tiene en cuenta. Se destaca su papel como herramienta de supervivencia, aunque no está tan clara su contribución como posible fuente de ventaja competitiva y fuente de desarrollo empresarial. Sin embargo, hay que considerar el valor de las medidas de dispersión y observar qué sucede en cada DO.

Respecto a la **apertura hacia otras visiones**, los datos agregados arrojan un valor medio de 5,08, habiendo considerado en este caso el nivel de indiferencia en un valor de 5,00. Este dato sugiere cierto inmovilismo en el contexto vinícola aragonés, ya que únicamente un 20% de los encuestados presenta valores altos al respecto. Somontano es la DO con un perfil más aperturista.

**Gráfico 3.2.4.**

**Nivel de Compromiso al Aprendizaje. Comparación entre DO**



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.2.5.**

**Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje**

|                   | CA1     | CA2     | CA3     | CA4     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,6620  | 5,4930  | 5,6761  | 6,0000  |
| Moda              | 7,00    | 6,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,48270 | 1,34029 | 1,25100 | 1,14642 |
| Varianza          | 2,198   | 1,796   | 1,565   | 1,314   |

**Nota:** CA1: Capacidad de aprendizaje como ventaja competitiva; CA2: Aprendizaje como valor y clave para la mejora; CA3: Formación como inversión; CA4: Aprendizaje garante de la supervivencia.

**Tabla 3.2.6.**

**Estadísticos de los indicadores de la Apertura a Otras Visiones**

|                   | AV1               | AV2     | AV3               |
|-------------------|-------------------|---------|-------------------|
| Media             | 5,8451            | 4,8732  | 5,4366            |
| Moda              | 6,00 <sup>a</sup> | 5,00    | 6,00 <sup>a</sup> |
| Desviación típica | 1,30546           | 1,66416 | 1,40135           |
| Varianza          | 1,704             | 2,769   | 1,964             |

**Nota:** AV1: Reflexión sobre resultados y opiniones de clientes; AV2: Cuestionamiento de las tendencias del mercado; AV3: Meditación conjunta de errores.

A nivel desagregado destaca la reflexión que realizan las bodegas sobre los resultados obtenidos, pero esto no ocurre con las tendencias del mercado. Esto sugiere un enfoque introspectivo más que una apertura a otras visiones de gestión (tabla 3.2.6).

La tercera dimensión se relaciona con los **valores compartidos**. En este caso los resultados son positivos, obteniendo un indicador agregado medio de 5,83 en una muestra que podemos considerar relativamente homogénea. Más del 65% de las bodegas cree que los valores empresariales son compartidos por todos sus miembros. Destacan los valores concretos de trabajar por un objetivo común y el compromiso de los empleados (tabla 3.2.7).

Para medir el grado de **innovación** se han utilizado seis indicadores. Unos relacionados con decisiones de producto, otros con estrategias de precios y otros, con presencia en nuevos mercados para la empresa. Situándose en línea con el sector, las bodegas aragonesas no se caracterizan por

**Tabla 3.2.7.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos**

|                   | V1      | V2      | V3      | V4      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,3380  | 5,6901  | 5,9155  | 5,3944  |
| Moda              | 7,00    | 6,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 0,80965 | 1,16609 | 1,29556 | 1,66028 |
| Varianza          | 0,656   | 1,360   | 1,678   | 2,757   |

**Nota:** V1: Objetivo común; V2: Acuerdo sobre la visión empresarial; V3: Empleados comprometidos con los objetivos; V4: Empleados como parte de la dirección.

**Tabla 3.2.8.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Innovación**

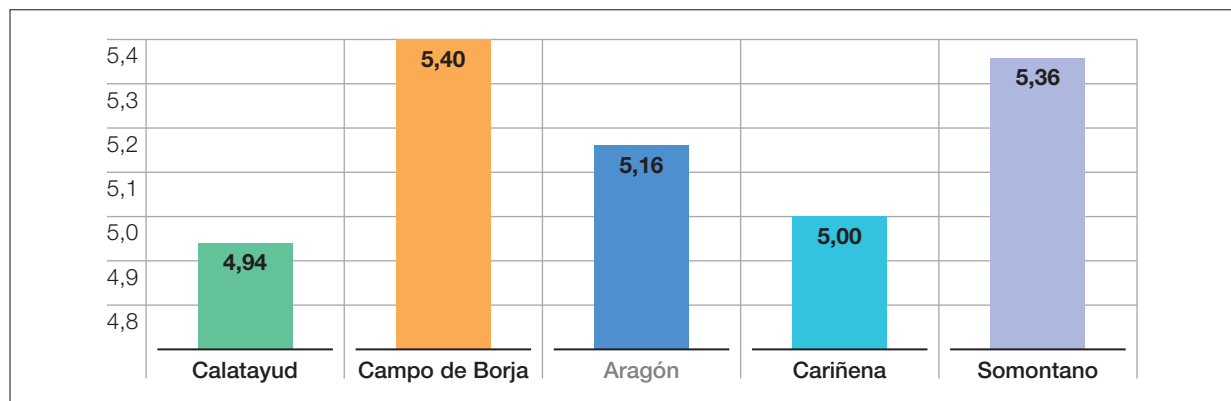
|                   | INN1              | INN2    | INN3    | INN4    | INN5    | INN6    |
|-------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,8451            | 4,8310  | 4,9437  | 5,4930  | 5,5775  | 4,2817  |
| Moda              | 5,00 <sup>a</sup> | 5,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,75375           | 1,56740 | 2,15066 | 1,89641 | 2,02599 | 2,11243 |
| Varianza          | 3,076             | 2,457   | 4,625   | 3,596   | 4,105   | 4,462   |

**Nota:** INN1: Productos novedosos para el mercado; INN2: Productos ya existentes; INN3: Ampliación de la cartera de productos; INN4: Cambios y mejoras en los productos; INN5: Expansión a mercados internacionales; INN6: Reducción del precio de venta.

un elevado nivel de innovación. Si acaso, destaca la apuesta actual por incrementar su presencia en nuevos mercados (internacionales como referencia) como estrategia para solventar la saturación del mercado local y nacional. Los valores obtenidos para innovar en características del producto y en precio nos obligan a remitir al lector al análisis concreto de cada DO (tabla 3.2.8).

Finalmente, los datos respecto al indicador global de **resultados** obtenidos por las bodegas (objetivos y subjetivos), parecen ser homogéneos para el conjunto de la muestra (media de 5,16, con una varianza de 0,83). El gráfico 3.2.5 indica que la mejor percepción de resultados obtenidos respecto a la media del sector surge en Campo de Borja y Somontano (ambas DO por encima de la media del conjunto de Aragón), siendo más pesimistas en Cariñena y Calatayud.

**Gráfico 3.2.5.**  
**Nivel de percepción de Resultados respecto a la media del sector.**  
**Comparación entre DO**



Fuente: Elaboración propia.



Sin embargo, cuando analizamos cada uno de los indicadores de manera individual observamos distintos parámetros (tabla 3.2.9). En general, las bodegas creen que están satisfaciendo a sus clientes y que estos son relativamente fieles. Se muestran más o menos satisfechos con su cuota de mercado, aunque están más preocupados por la rentabilidad económica que, aproximadamente y a nivel agregado, se sitúa en la media del sector. De nuevo, hay que tener precaución al interpretar estos resultados por la dispersión de la muestra. Por tanto, suponemos la existencia de bodegas que, a pesar de la situación de crisis que atraviesa el sector, están obteniendo resultados interesantes mientras que otras están pasando momentos de apuro.

**Tabla 3.2.9.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Resultados**

|                   | R1      | R2      | R3      | R4                | R5      |
|-------------------|---------|---------|---------|-------------------|---------|
| Media             | 5,6056  | 5,8169  | 5,1408  | 5,1831            | 4,0986  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 5,00    | 5,00 <sup>a</sup> | 4,00    |
| Desviación típica | 1,07543 | 1,29073 | 1,32337 | 1,38677           | 1,67464 |
| Varianza          | 1,157   | 1,666   | 1,751   | 1,923             | 2,804   |

**Nota:** R1: Satisfacción de clientes superior a la media del mercado; R2: Clientes fieles; R3: Notoriedad; R4: Crecimiento en cuota de mercado o volumen de ventas; R5: Rentabilidad por encima de la media.

**Como conclusión** de esta primera aproximación, y a falta de profundizar en la realidad de cada DO, los datos muestran un conjunto de bodegas que:

- Dicen estar orientadas al mercado, demostrando más interés por los clientes que por las acciones de la competencia. Cariñena y Somontano, con distintos posicionamientos y estrategias comerciales son las más orientadas al mercado. En Campo de Borja destaca el interés por el cliente y uno mucho menor por la competencia. En cualquier caso, los datos obtenidos nos hacen pensar más en una orientación interna, al producto, que en una orientación al mercado real y decidida.
- Muestran rigidez a la hora de reaccionar ante acciones de la competencia.
- Comparten recursos, aunque parece existir cierta lejanía entre el departamento comercial y el resto de la empresa. Además, existe compromiso y conciencia en la gerencia de las bodegas respecto a su responsabilidad.
- Entienden la importancia del aprendizaje como elemento que contribuye a garantizar la supervivencia de la empresa. La orientación al aprendizaje parece estar más dirigida hacia el interior de la empresa (procesos) que hacia el exterior (mercados), lo que sugiere cierta miopía comercial.
- Apuestan de forma relativamente moderada por la innovación. Quizás no tanto desde una perspectiva de producto o precio, pero sí es más significativa en términos de expansión internacional.
- Por último, los resultados económicos se sitúan aproximadamente en la media del sector.

Finalmente, como se ha mencionado en algunos casos, se han identificado medidas de dispersión con valores elevados en alguna magnitud, por lo que resultará de sumo interés el análisis concreto de cada DO.

### 3.3. Descripción de las distintas denominaciones de origen en Aragón

Como en los apartados anteriores se han descrito las principales características de las DO vinícolas aragonesas, a continuación, se presentarán los resultados más destacados tanto del análisis cualitativo, como del cuantitativo para cada una de ellas.

#### *Denominación de Origen Calatayud*

Esta DO presenta un comportamiento en el mercado del vino aragonés peculiar, con algunas diferencias respecto a las demás DO. Así, por ejemplo, se observa una tendencia importante respecto a la disminución de la superficie destinada a viñedo, en favor del cerezo y del almendro. Los motivos están ligados al envejecimiento de la población, a la falta de relevo generacional y al abandono del campo por parte de los más jóvenes. Otro problema añadido es que no sólo se arrancó viñedo mediocre, sino también viñedos excelentes. Además, la gestión de las cooperativas no resulta todo lo eficiente que sería necesario y se ha detectado una escasa inversión en las bodegas junto a algunas carencias en formación.

Se afirma que antes era suficiente con tener buen vino de granel, pero desde hace tiempo las tendencias comerciales obligan a reorientar la actividad productiva y comercial y esa es una asignatura pendiente en el conjunto de la DO aragonesa.

Desde el Consejo Regulador se destaca la carencia de medios para acciones comerciales. Existe un presupuesto comercial muy limitado y, además, la mayor parte de las bodegas no tiene capacidad suficiente. Se espera que con la nueva sede del Consejo Regulador puedan promoverse determinadas campañas, quizás al amparo del ICEX, dirigidas a prescriptores y grandes distribuidores.

El estudio cuantitativo comienza analizando cada una de las dimensiones de la **orientación al mercado** (tabla 3.3.1). Se observa que las bodegas de esta DO prestan más atención a los clientes (5,71) que a la competencia (4,55). Destaca el reducido valor de la coordinación interfuncional que, sin embargo, hay que analizar con suma cautela debido al valor de los estadísticos de dispersión. Esto sugiere la existencia de ciertos patrones en las pautas de acción de estas bodegas.

**Tabla 3.3.1.**  
**Estadísticos de la Orientación al Mercado**

|                   | Orientación cliente | Orientación competencia | Coordinación interfuncional |
|-------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Media             | 5,7160              | 4,5500                  | 4,5600                      |
| Moda              | 4,83                | 3,50                    | 6,60                        |
| Desviación típica | 0,97323             | 1,13529                 | 1,71218                     |
| Varianza          | 0,947               | 1,289                   | 2,932                       |

**Nota:** Ver nota tabla 3.2.1.

Si nos centramos ahora en el análisis concreto de la **orientación al cliente**, los responsables de estas bodegas destacan su compromiso hacia los clientes, aunque el valor respecto a la medición posterior del nivel de satisfacción que generan disminuye ligeramente (tabla 3.3.2.). Resulta relativamente paradójico que, a pesar de reconocer la importancia de satisfacer al cliente (un 90% de los encuestados así lo indica), únicamente un 60% afirma que los objetivos comerciales van en esa línea. Esta idea podría indicar que, en muchos casos, varias bodegas están más orientadas a la producción que al mercado.

Otros datos de interés que podemos destacar son, por ejemplo, que en torno a un 60% de las bodegas indica que no mide el grado de satisfacción de sus clientes. Además, más del 40% re-

**Tabla 3.3.2.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente**

|                   | OC1     | OC2     | OC3     | OC4               | OC5     | OC6     |
|-------------------|---------|---------|---------|-------------------|---------|---------|
| Media             | 6,0000  | 5,8000  | 5,9000  | 5,7000            | 5,3000  | 5,6000  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 6,00    | 6,00 <sup>a</sup> | 5,00    | 5,00    |
| Desviación típica | 1,05409 | 1,54919 | 0,99443 | 1,15950           | 1,49443 | 1,50555 |
| Varianza          | 1,111   | 2,400   | 0,989   | 1,344             | 2,233   | 2,267   |

**Nota:** OC1: Compromiso para satisfacer las necesidades del cliente; OC2: Importancia de la aportación de valor al cliente; OC3: Comprensión de necesidades y gustos de los clientes como ventaja competitiva; OC4: Objetivos orientados a la satisfacción del cliente; OC5: Medición periódica del grado de satisfacción; OC6: Atención prestada al servicio post-venta.

conoce prestar poca o muy poca atención al servicio postventa. Podríamos decir, quizás, que es mayor el deseo de agradar que la certeza de haberlo conseguido. En caso de ser así, las empresas renuncian a un flujo de información fundamental para mejorar su actividad comercial futura.

Los datos referentes a la **orientación a la competencia** llaman especialmente la atención y deberían servir de reflexión para todos los agentes implicados (tabla 3.3.3). Sólo el indicador de disponer y compartir información sobre la competencia (5,5) presenta un valor que podríamos defender como adecuado. Sin embargo, aparentemente, aunque se disponga de esa información después se dedican pocos recursos a analizarla (un 70% señala que no hace nada, o muy poco, con esa información) y, por extensión, no se responde ante determinadas acciones de la competencia. Respecto a esta magnitud, Calatayud presenta los valores más bajos del conjunto aragonés y sugiere cierto inmovilismo comercial, por lo menos en cuanto al análisis de mercados se refiere. Únicamente un 20% de las bodegas presenta valores adecuados respecto a su capacidad potencial de respuesta. Finalmente, decir que sólo un 30% de los encuestados cree tener cierta ventaja competitiva en su segmento.

Al analizar el grado de **coordinación interfuncional** observamos, de nuevo, ciertas carencias comerciales (tabla 3.3.4). Resulta significativo el reducido valor del indicador relacionado con la disponibilidad de información sobre clientes (3,9) en el que, además, solamente un 10% de

**Tabla 3.3.3.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia**

|                   | OCP1    | OCP2    | OCP3    | OCP4    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,5000  | 4,1000  | 3,8000  | 4,8000  |
| Moda              | 7,00    | 4,00    | 3,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,50923 | 1,59513 | 1,81353 | 1,47573 |
| Varianza          | 2,278   | 2,544   | 3,289   | 2,178   |

**Nota:** OCP1: Información compartida sobre la competencia; OCP2: Análisis de la competencia; OCP3: Respuesta ante acciones de la competencia; OCP4: Ventaja competitiva en el segmento.

**Tabla 3.3.4.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional**

|                   | CI1     | CI2     | CI3     | CI4     | CI5     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 3,9000  | 4,3000  | 5,0000  | 5,4000  | 4,2000  |
| Moda              | 5,00    | 4,00    | 5,00    | 6,00    | 3,00    |
| Desviación típica | 1,66333 | 2,40601 | 1,88562 | 1,71270 | 2,04396 |
| Varianza          | 2,767   | 5,789   | 3,556   | 2,933   | 4,178   |

**Nota:** CI1: Disponibilidad de información sobre clientes; CI2: Información compartida; CI3: Coordinación para satisfacer al cliente; CI4: Conocimiento de la dirección de la generación de valor; CI5: Recursos compartidos entre empleados y departamentos.

las bodegas muestra valores adecuados y ninguna bodega responde con el máximo valor que permite la escala. La coordinación interfuncional parece estar más relacionada, con aspectos de producción que con elementos comerciales.

Desde el punto de vista de la **orientación al aprendizaje**, los datos obtenidos en relación con la primera magnitud, **compromiso hacia el aprendizaje**, de nuevo sitúan a Calatayud en la cola de las DO aragonesas (tabla 3.3.5). Además, la diferencia se sitúa en torno a un punto respecto a la media global. Sin embargo, de nuevo las medidas de dispersión presentan valores elevados por lo que hay que tener cuidado al generalizar esta conclusión. A nivel desagregado destaca el hecho de que se concibe el aprendizaje como garantía de supervivencia (6,0); así lo atestiguan más del 70% de las bodegas. Sin embargo no se entiende tanto como una fuente de ventaja competitiva. Es más, en torno a un 60% entienden la formación más como un gasto que como una inversión. El conjunto agregado de estos valores nos hace sugerir que, quizás, estas bodegas estén mucho más centradas en la supervivencia que en el desarrollo o expansión del negocio.

**Tabla 3.3.5.**  
**Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje**

|                   | CA1     | CA2     | CA3     | CA4     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,6000  | 4,4000  | 4,9000  | 6,0000  |
| Moda              | 6,00    | 4,00    | 5,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 2,22111 | 1,83787 | 1,79196 | 1,49071 |
| Varianza          | 4,933   | 3,378   | 3,211   | 2,222   |

**Nota:** CA1: Capacidad de aprendizaje como ventaja competitiva; CA2: Aprendizaje como valor y clave para la mejora; CA3: Formación como inversión; CA4: Aprendizaje garante de la supervivencia.

El grado de **apertura hacia otras visiones** empresariales se sitúa en línea con la situación global del sector, resultando ligeramente el indicador de reflexión interna que la apertura hacia otros modelos de negocio. El análisis de los **valores compartidos** sugiere cierta indiferencia al respecto (tabla 3.3.6). Parece que existe cierta conciencia sobre el objetivo común, aunque los indicadores de participación y compromiso disminuyen (solo se adivina en torno a un 50% de la muestra).

**Tabla 3.3.6.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos**

|                   | V1      | V2      | V3      | V4      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,0000  | 5,2000  | 5,3000  | 5,0000  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 6,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,05409 | 1,61933 | 1,33749 | 2,10819 |
| Varianza          | 1,111   | 2,622   | 1,789   | 4,444   |

**Nota:** V1: Objetivo común; V2: Acuerdo sobre la visión empresarial; V3: Empleados comprometidos con los objetivos; V4: Empleados como parte de la dirección.

Respecto a la **innovación**, los datos se sitúan más o menos en línea con la media del sector (4,65) aunque también tendentes a la baja (tabla 3.3.7). En este caso, la muestra sí que es homogénea, dado que el valor de la varianza se sitúa por debajo de la unidad (0,97).

Destaca la innovación en mercados, poniendo el punto de mira en el contexto internacional (5,3). Esta apuesta puede estar motivada por la saturación del mercado interior y por la búsqueda de

**Tabla 3.3.7.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Innovación**

|                   | INN1    | INN2    | INN3              | INN4    | INN5    | INN6    |
|-------------------|---------|---------|-------------------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,2000  | 4,6000  | 4,2000            | 5,0000  | 5,3000  | 4,6000  |
| Moda              | 5,00    | 3,00    | 1,00 <sup>a</sup> | 6,00    | 7,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,68655 | 1,42984 | 2,25093           | 1,94365 | 2,16282 | 1,77639 |
| Varianza          | 2,844   | 2,044   | 5,067             | 3,778   | 4,678   | 3,156   |

**Nota:** INN1: Productos novedosos para el mercado; INN2: Productos ya existentes; INN3: Ampliación de la cartera de productos; INN4: Cambios y mejoras en los productos; INN5: Expansión a mercados internacionales; INN6: Reducción del precio de venta.

**Tabla 3.3.8.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Resultados**

|                   | R1      | R2      | R3      | R4      | R5      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,6000  | 5,3000  | 4,7000  | 5,2000  | 3,9000  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 5,00    | 5,00    | 3,00    |
| Desviación típica | 0,51640 | 1,49443 | 1,56702 | 1,31656 | 1,59513 |
| Varianza          | 0,267   | 2,233   | 2,456   | 1,733   | 2,544   |

**Nota:** R1: Satisfacción de clientes superior a la media del mercado; R2: Clientes fieles; R3: Notoriedad; R4: Crecimiento en cuota de mercado o volumen de ventas; R5: Rentabilidad por encima de la media.

nuevas opciones comerciales que permitan dar salida al stock productivo. Así lo indican más del 70% de las bodegas. En cuanto al resto de indicadores, en su conjunto sugieren una DO tradicional en cuanto a productos y estrategia de posicionamiento comercial.

Por último, analizando la percepción global de las bodegas respecto a los **resultados** obtenidos (4,94), las bodegas de Calatayud obtienen los resultados más bajos del conjunto de bodegas aragonesas, pero prácticamente están en línea con los del sector. Destaca, de nuevo, la gran homogeneidad de la muestra, presentando la varianza un valor de 0,69 (tabla 3.3.8).

El dato más llamativo es el que hace mención a la rentabilidad de las bodegas respecto a la media del sector. Resalta el hecho de que el valor que más se repite es el 3, por debajo del nivel de indiferencia. A pesar de la relativa dispersión de la muestra, este dato sugiere que las bodegas de esta DO están sufriendo la crisis del sector con mayor intensidad. Únicamente un 10% indica que los resultados son mejores que la media del sector. Además, otro indicador que sugiere cierta debilidad comercial es el valor obtenido en cuanto a la percepción de notoriedad (el 80% de la muestra sugiere debilidades a este respecto).

Las principales conclusiones que pueden obtenerse del análisis de la DO Calatayud, serían las siguientes:

- Se observa que existen ciertas contradicciones entre el interés declarado por satisfacer al cliente y las acciones que se plantean para ello: escasa disponibilidad de información sobre el mercado, baja intensidad en la medición del grado de satisfacción obtenido, poca atención al servicio post-venta.
- Preocupa el escaso grado de orientación a la competencia y ciertas carencias en cuanto a la coordinación interfuncional. Ambas magnitudes, comentadas previamente, podrían indicar ciertos problemas de índole comercial. La coordinación, si acaso, se produciría en el ámbito productivo (viñedo-bodega).
- El aprendizaje se entiende desde un punto de vista más teórico que real. En muchas ocasiones se piensa que los gastos en formación contribuyen a incrementar los costes más que a invertir en el futuro. Se considera como una herramienta de supervivencia más que de desarrollo.

- La innovación no se centra en productos ni procesos, sino que más bien está ligada a la búsqueda de mercados internacionales. Este interés en el mercado exterior podría convertirse en el mejor acicate para incentivar el desarrollo, la formación y la innovación de estas bodegas.
- Otros problemas identificados estarían relacionados con la escasa notoriedad de los vinos DO Calatayud, no sólo a nivel nacional sino, también, a nivel regional.
- Y todos los factores anteriores repercutirían, evidentemente, en el indicador de resultados obtenidos. Desde el punto de vista de los encuestados, estas bodegas obtienen niveles inferiores a la media del sector.

Esta información, aunque refleja una imagen no demasiado positiva, podría interpretarse en sentido contrario, puesto que lo que nos indica es que las bodegas de Calatayud tienen todavía por delante importantes desafíos y retos que emprender. En concreto, además de mantener la producción y garantizar la calidad de su producto, esta denominación tiene como tarea más relevante mejorar su estrategia de posicionamiento dentro del sector no sólo a nivel regional sino también nacional e internacional. Y para que esto fuera posible, sería interesante atraer capital privado.

### *Denominación de Origen Campo de Borja*

Los datos del estudio cualitativo de esta DO muestran un cambio de tendencia que establece el punto de inflexión en el año 2005.

Se destaca el importante papel de las cooperativas y la elevada concentración de la actividad. Más del 90% corresponde a Bodegas Aragonesas y Borsao, convertidas en la última década en empresas comercializadoras bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima.

Hay que mencionar la apuesta decidida por la variedad *garnacha*, aprovechando la tendencia de un mercado que demanda, cada vez más, monovariales. Los críticos internacionales, como por ejemplo Robert Parker, han contribuido a esta situación que ha sido aprovechada por las bodegas de esta DO.

Además, cabe señalar que:

- La denominación de origen apuesta decididamente por la exportación.
- Existen ciertas carencias en cuanto a notoriedad, aunque existe la percepción de que ofrecen una buena relación calidad/ precio.
- Se pretende fomentar la calidad de la uva y, por extensión, del vino en detrimento de la cantidad.
- En conjunto, la denominación es activa en promociones. Muchas de estas promociones fomentan las catas y demostraciones, y en muchos casos van dirigidas a prescriptores.
- Se fomenta la imagen común de DO.
- El Consejo Regulador aglutina la idea común de las bodegas. Demuestra interés por coordinar acciones comerciales y difunde todos los informes comerciales que están a su alcance (aunque se trata de datos secundarios).
- El Consejo Regulador también se muestra activo en cuanto a acciones formativas, que se dirigen tanto a viticultores como a bodegas (catas, sesiones informativas, idiomas). Sin embargo, dicen no obtener siempre una tasa de respuesta positiva.

Pasando ahora a presentar los resultados cuantitativos, encontramos que a nivel agregado los datos muestran datos muy interesantes respecto al grado de orientación al mercado de las bodegas de esta denominación. En primer lugar, destacamos que las bodegas de Campo de Borja



**Tabla 3.3.9.**  
**Estadísticos de la Orientación al Mercado**

|                   | Orientación cliente | Orientación competencia | Coordinación interfuncional |
|-------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Media             | 6,0377              | 4,8654                  | 5,4923                      |
| Moda              | 6,33                | 5,00                    | 6,00                        |
| Desviación típica | 0,86031             | 1,61895                 | 1,59920                     |
| Varianza          | 0,740               | 2,621                   | 2,557                       |

parecen estar mucho más orientadas al cliente (6,03) que a la competencia (4,86). En este ámbito los datos relativos a la coordinación interfuncional son lógicos si atendemos al tamaño medio de las empresas analizadas (tabla 3.3.9).

Si analizamos los datos referentes a la **orientación al cliente**, vemos que existe un compromiso fuerte por satisfacer las necesidades de sus clientes, a partir de una comprensión adecuada de sus gustos y expectativas (tabla 3.3.10). Sin embargo, los valores inferiores (aún siendo adecuados) se obtienen en servicio post-venta y en la medición periódica del nivel de satisfacción obtenido por el cliente. Concretamente, más de un 20% de estas bodegas reconoce no medir la satisfacción de su clientela y casi un 40% afirma que no presta atención al servicio post-venta.

**Tabla 3.3.10.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente**

|                   | OC1     | OC2     | OC3     | OC4     | OC5     | OC6     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,3846  | 6,4615  | 6,0769  | 6,5385  | 5,5385  | 5,2308  |
| Moda              | 7,00    | 6,00    | 7,00    | 7,00    | 5,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 0,86972 | 0,51887 | 1,03775 | 0,87706 | 1,61325 | 1,96443 |
| Varianza          | 0,756   | 0,269   | 1,077   | 0,769   | 2,603   | 3,859   |

**Nota:** OC1: Compromiso para satisfacer las necesidades del cliente; OC2: Importancia de la aportación de valor al cliente; OC3: Comprensión de necesidades y gustos de los clientes como ventaja competitiva; OC4: Objetivos orientados a la satisfacción del cliente; OC5: Medición periódica del grado de satisfacción; OC6: Atención prestada al servicio post-venta.

Respecto a la **orientación a la competencia**, los datos indican que, en general, se analizan los puntos fuertes y débiles de las bodegas competidoras y se comparte esta información (tabla 3.3.11). Sin embargo, reconocen estar más limitados a la hora de responder rápidamente ante acciones desarrolladas por sus competidores. Ahora bien, hay que interpretar esta idea con cierta cautela ya que los índices de dispersión –varianza y desviación típica- son elevados, lo que podría estar relacionado con distintos patrones de comportamiento en el ámbito de esta DO.

**Tabla 3.3.11.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia**

|                   | OCP1    | OCP2    | OCP3    | OCP4              |
|-------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| Media             | 5,6923  | 4,5385  | 4,3077  | 4,9231            |
| Moda              | 6,00    | 5,00    | 4,00    | 5,00 <sup>a</sup> |
| Desviación típica | 1,54837 | 1,94145 | 1,84321 | 1,84669           |
| Varianza          | 2,397   | 3,769   | 3,397   | 3,410             |

**Nota:** OCP1: Información compartida sobre la competencia; OCP2: Análisis de la competencia; OCP3: Respuesta ante acciones de la competencia; OCP4: Ventaja competitiva en el segmento.

**Tabla 3.3.12.**  
**Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje**

|                   | CA1     | CA2               | CA3     | CA4               |
|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|
| Media             | 5,7692  | 5,6923            | 5,9231  | 5,9231            |
| Moda              | 6,00    | 6,00 <sup>a</sup> | 6,00    | 6,00 <sup>a</sup> |
| Desviación típica | 1,16575 | 1,25064           | 0,95407 | 1,25576           |
| Varianza          | 1,359   | 1,564             | 0,910   | 1,577             |

**Nota:** CA1: Capacidad de aprendizaje como ventaja competitiva; CA2: Aprendizaje como valor y clave para la mejora; CA3: Formación como inversión; CA4: Aprendizaje garante de la supervivencia.

En cuanto a la **coordinación interfuncional** destacar únicamente a nivel desagregado que esta coordinación parece estar más vinculada a relaciones entre la gerencia y los distintos departamentos (6,0 y 5,53) que al flujo de información de tipo comercial (4,92) (tabla 3.3.12). Es decir, que podría tratarse de una coordinación más próxima a un estilo jerárquico y vertical que a uno informal, en el que estuvieran separadas las actividades productivas de las comerciales. Por ejemplo, aunque sólo un 15,38% de las bodegas declara no compartir recursos entre empleados, en el 23% de los casos se indica que no todos los empleados comparten información relevante que afecta a la empresa o que disponen de información periódica sobre los clientes.

El análisis de la orientación al aprendizaje para el conjunto de Aragón indica posibles sesgos si se analiza a nivel agregado. Se sugiere la existencia de un componente de aprendizaje interno y otro externo. Por ello, los datos obtenidos para la **orientación al aprendizaje** se muestran desagregados para cada una de las subdimensiones. En primer lugar, respecto al nivel de **compromiso con el aprendizaje**, el valor medio para el conjunto de bodegas se sitúa en 5,82. Además, destaca la homogeneidad para toda la muestra (el valor de la varianza se sitúa por debajo de la unidad) lo que da idea de una patrón similar. Destacamos el hecho de que las bodegas consideran el aprendizaje como una garantía de supervivencia y que consideran la formación no como un gasto sino como una inversión.

La **apertura hacia otras visiones** empresariales muestra un valor menor (4,97), aunque las medidas de dispersión sugieren diferencias entre bodegas. Existe un nivel más o menos aceptable de reflexión interna, sobre todo en cuanto a resultados (en el 76% de los casos) pero no tanto en cuanto a la consideración de posibles errores (sólo en el 50% de las bodegas). Además, se concede menos importancia a las tendencias del mercado (tabla 3.3.13).

**Tabla 3.3.13.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Apertura a Otras Visiones**

|                   | AV1     | AV2     | AV3     |
|-------------------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,3846  | 4,5385  | 5,0000  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 1,70970 | 2,06621 | 1,63299 |
| Varianza          | 2,923   | 4,269   | 2,667   |

**Nota:** OM1: Reflexión sobre resultados y opiniones de clientes; OM2: Cuestionamiento de las tendencias del mercado; OM3: Meditación conjunta de errores.

En cuanto a los **valores compartidos**, podemos considerar los datos positivos (5,98). Además, es preciso destacar la gran homogeneidad de la muestra (la varianza presenta un valor de 0,66). Concretamente, existe conciencia de trabajar por un objetivo común (6,23) y hay acuerdo y compromiso con la filosofía empresarial (5,92) (tabla 3.3.14).

**Tabla 3.3.14.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos**

|                   | V1      | V2      | V3      | V4      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,2308  | 5,9231  | 5,9231  | 5,6154  |
| Moda              | 7,00    | 6,00    | 7,00    | 5,00    |
| Desviación típica | 0,83205 | 0,75955 | 1,11516 | 1,26085 |
| Varianza          | 0,692   | 0,577   | 1,244   | 1,590   |

**Nota:** V1: Objetivo común; V2: Acuerdo sobre la visión empresarial; V3: Empleados comprometidos con los objetivos; V4: Empleados como parte de la dirección.

**Tabla 3.3.15.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Innovación**

|                   | INN1    | INN2    | INN3    | INN4    | INN5    | INN6    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,0000  | 4,3077  | 5,1538  | 5,6154  | 5,3846  | 3,9231  |
| Moda              | 5,00    | 3,00    | 6,00    | 7,00    | 6,00    | 1,00    |
| Desviación típica | 1,95789 | 1,79743 | 2,11527 | 2,14237 | 2,06311 | 2,36155 |
| Varianza          | 3,833   | 3,231   | 4,474   | 4,590   | 4,256   | 5,577   |

**Nota:** INN1: Productos novedosos para el mercado; INN2: Productos ya existentes; INN3: Ampliación de la cartera de productos; INN4: Cambios y mejoras en los productos; INN5: Expansión a mercados internacionales; INN6: Reducción del precio de venta.

Esta DO no presenta un perfil **innovador** importante (tabla 3.3.15). El valor medio de 4,89 la sitúa próxima a la media para toda la muestra de Aragón. Sin embargo, destaca su apuesta por innovar en producto (“cambios y mejoras de productos existentes”, con un valor de 5,61), probablemente relacionado con la apuesta comercial por posicionarse en el segmento de los monovarietales con la variedad *garnacha*, que ha incrementado el protagonismo de estas plantaciones, la presentación, etiquetado, acciones comerciales, etc., vinculadas a esta variedad. En este sentido resaltamos que más del 75% de la muestra está de acuerdo con esta idea. Igualmente destaca la vinculada con la expansión internacional (5,38), también relacionada, como se sugiere desde el Consejo Regulador, con la apuesta por la *garnacha*. Aparentemente está muy claro que no van a promover cambios en el posicionamiento de precios (el valor que más se repite es 1,0).

Finalmente, la percepción de los responsables de estas bodegas es que los **resultados obtenidos**, en términos generales, no son malos. Se reconoce que la rentabilidad global de las bodegas no atraviesa por su mejor momento, aunque creen estar bien posicionados en términos de notoriedad y evolución de la cifra de ventas en su segmento/nicho de referencia. También piensan que sus clientes son fieles a sus vinos (tabla 3.3.16).

Con todo, las principales conclusiones que pueden extraerse de los resultados del análisis de la DO Campo de Borja, serían las siguientes:

**Tabla 3.3.16.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Resultados**

|                   | R1      | R2      | R3      | R4      | R5      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,3846  | 6,3077  | 5,5385  | 5,1538  | 4,6154  |
| Moda              | 5,00    | 6,00    | 6,00    | 6,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,60927 | 0,63043 | 1,76141 | 1,67562 | 1,55662 |
| Varianza          | 2,590   | 0,397   | 3,103   | 2,808   | 2,423   |

**Nota:** R1: Satisfacción de clientes superior a la media del mercado; R2: Clientes fieles; R3: Notoriedad; R4: Crecimiento en cuota de mercado o volumen de ventas; R5: Rentabilidad por encima de la media.

- La fuerte apuesta por la variedad *garnacha* ha permitido posicionar a los vinos de sus bodegas en un nicho de mercado altamente especializado en el gusto por los monovarietales.
- El desarrollo de la *garnacha* no está vinculado únicamente al grado de orientación al mercado del Consejo Regulador. Desde nuestro punto de vista, atiende también a un equilibrio entre orientación al producto y orientación al mercado, dado que viticultores y bodegas se han visto obligados a dar salida a las plantaciones típicas de la zona. Eso sí, han sido capaces de identificar una tendencia de mercado y adaptar su acción comercial.
- La innovación se caracteriza por estar vinculada al desarrollo de un producto tradicional: la *garnacha*, y a determinados procesos comerciales que tienen como referencia la actividad internacional.
- Estas bodegas están más orientadas al cliente que a la competencia. Son conscientes de que su objetivo comercial son los clientes y, dadas las características peculiares de su producto estrella y el nicho de mercado al que se dirigen, quizás no sea tan necesario como en otros casos prestar excesiva atención a los competidores.
- Como aspecto negativo a tener en cuenta, destaca la aparente contradicción entre el protagonismo que dan a los clientes y la escasa importancia que, en algunos casos, se otorga a conocer el nivel de satisfacción de sus clientes y al servicio post-venta.
- Se reconoce el valor del aprendizaje y la formación como herramientas de supervivencia y mejora. Además, destaca la homogeneidad en las respuestas. Sin embargo, el aprendizaje se refiere más a aspectos de índole interno, siendo menos importantes los procesos de aprendizaje externos.
- Por último, respecto a los resultados, reconociendo la crisis que atraviesa el sector, las empresas se muestran relativamente satisfechas en cuanto a notoriedad y fidelidad de clientes. De hecho, esta denominación de origen presenta la mejor percepción de resultados de la Comunidad. Y esto a pesar de que los datos sugieren cierta despreocupación por medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes.

En este caso, los principales retos declarados por el conjunto de esta DO apuntan a la necesidad de consolidar el reconocimiento internacional de la calidad de sus vinos, al fomento de la notoriedad de su denominación, y a mantener la relación calidad/precio actual que permite salvaguardar la renta agrícola de la comarca.

### *Denominación de Origen Cariñena*

Se trata de la mayor denominación de origen aragonesa tanto en términos de superficie de viñedo, como en producción o número de bodegas. Se trata pues del gigante aragonés.

Del análisis cualitativo, cabe destacar la concentración de la actividad, ya que en torno al 88% recae sólo en 4 bodegas cooperativas: Grandes Vinos y Viñedos, San Valero, COVINCA y Virgen del Águila. Además, otras dos privadas, Esteban Martín e Ignacio Marín, generan en torno a un 7%, por lo que queda un remanente del 5% para el resto de bodegas de la zona.

Tanto el conjunto de bodegas como el propio Consejo Regulador tienen muy clara su apuesta comercial, caracterizada por vinos jóvenes a precios muy competitivos. El objetivo es conseguir un volumen de venta alto que permita reducir el stock en bodega y, así, proteger las rentas agrícolas. Quizás este objetivo se deba al gran protagonismo de las cooperativas.

En el ámbito nacional destaca su presencia en el mercado aragonés y su apuesta por grandes superficies. En el contexto internacional se acentúa su apuesta por el precio y volumen, quitando cuota de mercado a Rioja y Ribera de Duero gracias a su mayor presencia en el mercado británico.

Se observa una mayor coherencia en los formatos comerciales, que se ajustan mucho más que antaño a las tendencias del mercado: no se permiten graneles, garrafas, ni botellas de 1 litro. Únicamente se permiten botellas mágnam, de 750 ml. y 375 ml. Sin embargo, todavía es relevante el porcentaje de bodegas no embotelladoras. También destacamos el retroceso de la garnacha a favor de otras variedades más populares. Esta transición se sugiere y se coordina desde el Consejo Regulador.

La información disponible sugiere una coordinación correcta en el ámbito de esta DO, tanto desde el punto de vista formal como informal. Desde el Consejo Regulador se fomentan acciones comerciales conjuntas y se facilitan informes comerciales, aunque de nuevo se trata de información secundaria y poco precisa. También se fomentan cursos de cata y viticultura dirigidos tanto a agricultores, como a bodegas y hostelería. Estas bodegas promueven una cultura de calidad.

En cuanto a los datos cuantitativos, cada una de las dimensiones de la orientación al mercado, concede gran importancia a la orientación al cliente (tabla 3.3.17). Además, destaca el resultado referente a la coordinación interfuncional (5,63) que supera el valor de la orientación a la competencia. Sin embargo, este valor de 5,25 lo consideramos dentro de unos parámetros aceptables. Nos llama la atención que al analizar la coordinación interfuncional el valor modal coincide con el rango máximo de la escala. En general, las medidas de dispersión parecen indicar un comportamiento homogéneo en el conjunto de esta DO.

**Tabla 3.3.17.**  
**Estadísticos de la Orientación al Mercado**

|                   | Orientación cliente | Orientación competencia | Coordinación interfuncional |
|-------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Media             | 6,1014              | 5,2500                  | 5,6357                      |
| Moda              | 6,17                | 5,25                    | 7,00                        |
| Desviación típica | 0,58847             | 0,89494                 | 1,18641                     |
| Varianza          | 0,346               | 0,801                   | 1,408                       |

**Tabla 3.3.18.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente**

|                   | OC1     | OC2     | OC3     | OC4     | OC5     | OC6     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,6786  | 6,1429  | 6,2500  | 6,2857  | 5,5000  | 5,7500  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 6,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 0,66964 | 0,84828 | 0,88715 | 1,04906 | 1,37437 | 1,17458 |
| Varianza          | 0,448   | 0,720   | 0,787   | 1,101   | 1,889   | 1,380   |

**Nota:** OC1: Compromiso para satisfacer las necesidades del cliente; OC2: Importancia de la aportación de valor al cliente; OC3: Comprensión de necesidades y gustos de los clientes como ventaja competitiva; OC4: Objetivos orientados a la satisfacción del cliente; OC5: Medición periódica del grado de satisfacción; OC6: Atención prestada al servicio post-venta.

A nivel desagregado, los datos de **orientación al cliente** destacan la apuesta por satisfacer a sus clientes. Se trata de una respuesta homogénea en la que en torno al 80% de las bodegas reconocen esta situación explícitamente (tabla 3.3.18). Sin embargo, aún siendo valores interesantes, superiores a 5,5 en una escala de 7 puntos, el interés por conocer su nivel de satisfacción disminuye. El valor de la varianza para estos indicadores referentes a situaciones post-venta sí parece sugerir la existencia de diferentes comportamientos en la muestra. Efectivamente, ahora solamente alrededor de un 55% de los entrevistados reconoce preocuparse por las actividades post-venta.

El análisis de los datos del grado de **orientación a la competencia** denota ciertas carencias en cuanto al esfuerzo que se dedica a analizar el comportamiento de sus competidores (tabla 3.3.19).

Únicamente un porcentaje cercano al 22% indica que dedica tiempo y esfuerzos a analizar con detalle las acciones de otras bodegas competidoras. Sin embargo, la información disponible (aunque sea escasa en muchas ocasiones) se distribuye entre los departamentos y trabajadores con relativa fluidez (casi el 75% de los encuestados así lo indica). La principal debilidad se identifica en la menor capacidad de respuesta ante acciones de la competencia. En cualquier caso, los responsables de esta DO creen disfrutar de ciertas ventajas competitivas en su segmento (76%), quizás vinculadas a un precio ajustado.

**Tabla 3.3.19.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia**

|                   | OCP1    | OCP2    | OCP3    | OCP4    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,1071  | 4,5714  | 4,3214  | 6,0000  |
| Moda              | 7,00    | 5,00    | 5,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 1,10014 | 1,47645 | 1,70084 | 1,01835 |
| Varianza          | 1,210   | 2,180   | 2,893   | 1,037   |

**Nota:** OCP1: Información compartida sobre la competencia; OCP2: Análisis de la competencia; OCP3: Respuesta ante acciones de la competencia; OCP4: Ventaja competitiva en el segmento.

**Tabla 3.3.20.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional**

|                   | CI1     | CI2     | CI3     | CI4     | CI5     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,8571  | 5,1071  | 6,2143  | 6,1071  | 5,8929  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,97605 | 1,87260 | 1,19744 | 1,10014 | 1,31485 |
| Varianza          | 3,905   | 3,507   | 1,434   | 1,210   | 1,729   |

**Nota:** CI1: Disponibilidad de información sobre clientes; CI2: Información compartida; CI3: Coordinación para satisfacer al cliente; CI4: Conocimiento de la dirección de la generación de valor; CI5: Recursos compartidos entre empleados y departamentos.

Esta DO presenta, en conjunto, unas medidas adecuadas e interesantes de **coordinación interfuncional** (tabla 3.3.20). El valor más elevado se obtiene en la coordinación dirigida a satisfacer al cliente (6,21), lo que indica un compromiso efectivo con el mercado (porcentaje superior al 80%). Para ello, es preciso garantizar una coordinación correcta entre el resto de áreas funcionales de la bodega (ej. viñedo, elaboración), hecho que parece cumplirse casi en el 70% de las bodegas; por ejemplo, a partir del conocimiento de la gerencia de las acciones necesarias para crear valor comercial (79% de los casos).

Los resultados obtenidos en cuanto al **compromiso con el aprendizaje** se sitúan exactamente en la media del sector en Aragón (tabla 3.3.21). Los resultados son similares para cada uno de los

**Tabla 3.3.21.**  
**Estadísticos de los indicadores del Compromiso con el Aprendizaje**

|                   | CA1     | CA2     | CA3     | CA4     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,6071  | 5,4286  | 5,6071  | 5,8214  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 6,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 1,42307 | 1,23013 | 1,19689 | 1,18801 |
| Varianza          | 2,025   | 1,513   | 1,433   | 1,411   |

**Nota:** CA1: Capacidad de aprendizaje como ventaja competitiva; CA2: Aprendizaje como valor y clave para la mejora; CA3: Formación como inversión; CA4: Aprendizaje garante de la supervivencia.



indicadores de esta magnitud, si bien existe cierta dispersión muestral en cuanto a su capacidad de aprendizaje. Un 40% reconoce ciertas limitaciones a este respecto. Sin embargo, a pesar de mostrar resultados adecuados, todavía se entiende el aprendizaje más como forma de supervivencia (5,82), (hecho que confirma un 72% de los encuestados), que como elemento de mejora (5,42, (defendido por un porcentaje ligeramente superior al 52%)).

El análisis de la **apertura hacia otras visiones** empresariales destaca la reflexión sobre los resultados obtenidos (aproximadamente un 67% así lo indica), aunque disminuye su predisposición a analizar posibles errores y a aprender de ellos (únicamente un 28% reconoce que lo hace con relativa frecuencia). Al igual que en el resto de DO, la atención a nuevas tendencias del mercado es el indicador en el que se obtienen peores resultados (4,79).

Los **valores compartidos** destacan por su magnitud (tabla 3.3.22). Entre un 75-85% de los encuestados indica que el objetivo común está muy claro en su bodega y que existe un fuerte compromiso interno por alcanzarlo. Sin embargo, los resultados son más dispersos en cuanto a la participación en la toma de decisiones.

**Tabla 3.3.22.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos**

|                   | V1      | V2      | V3      | V4      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,3929  | 5,4643  | 5,9286  | 5,0714  |
| Moda              | 7,00    | 5,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 0,78595 | 1,23175 | 1,41234 | 1,67616 |
| Varianza          | 0,618   | 1,517   | 1,995   | 2,810   |

**Nota:** V1: Objetivo común; V2: Acuerdo sobre la visión empresarial; V3: Empleados comprometidos con los objetivos; V4: Empleados como parte de la dirección.

Cariñena muestra un interés muy moderado respecto a la **innovación** (5,07), en un contexto relativamente homogéneo (tabla 3.3.23). Casi un 75% de las bodegas destaca su apuesta por la internacionalización como estrategia de innovación comercial. Mientras que para el desarrollo de productos ya existentes, probablemente pensando en nuevos formatos, presentaciones, imagen de producto, etc., se obtiene un valor medio próximo a 5,5. Pero en ambos indicadores destaca la gran dispersión de la muestra, sugiriendo la existencia de un grupo de empresas innovadoras como motor del cambio que se observa en el conjunto de la DO (porcentaje cercano al 60%), frente a otro grupo más inmovilista.

**Tabla 3.3.23.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Innovación**

|                   | INN1    | INN2    | INN3    | INN4    | INN5    | INN6    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,5000  | 5,4286  | 4,7857  | 5,5357  | 5,7500  | 4,4286  |
| Moda              | 6,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,81557 | 1,59695 | 2,31512 | 1,79469 | 2,02987 | 2,11570 |
| Varianza          | 3,296   | 2,550   | 5,360   | 3,221   | 4,120   | 4,476   |

**Nota:** INN1: Productos novedosos para el mercado; INN2: Productos ya existentes; INN3: Ampliación de la cartera de productos; INN4: Cambios y mejoras en los productos; INN5: Expansión a mercados internacionales; INN6: Reducción del precio de venta.

La percepción global de los **resultados** obtenidos no es mala en el conjunto de la DO Cariñena, aunque sí en cuanto al margen comercial (tabla 3.3.24). Se trata de una opinión generalizada, donde el valor modal para el indicador global se sitúa en 5,4. Destacan los valores obtenidos para

la satisfacción y fidelidad de los clientes (valoración positiva en torno a un 60% de la muestra), así como la notoriedad (aspecto favorable para casi un 50% de los encuestados). Sin embargo, a pesar de la cuota de mercado obtenida, la percepción de rentabilidad económica resulta ser pesimista. Únicamente un 17% parece estar satisfecho con los resultados económicos que obtienen, mientras que más de un 40% se muestra altamente preocupado a este respecto. El motivo puede deberse a la apuesta del conjunto de la denominación de origen por competir en volumen y precios en un contexto como el actual donde los márgenes, cada vez, son menores.

**Tabla 3.3.24.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Resultados**

|                   | R1      | R2      | R3      | R4      | R5      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,6071  | 5,5357  | 5,0357  | 5,0357  | 3,8214  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 5,00    | 5,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,06595 | 1,57485 | 1,26146 | 1,50264 | 1,84699 |
| Varianza          | 1,136   | 2,480   | 1,591   | 2,258   | 3,411   |

**Nota:** R1: Satisfacción de clientes superior a la media del mercado; R2: Clientes fieles; R3: Notoriedad; R4: Crecimiento en cuota de mercado o volumen de ventas; R5: Rentabilidad por encima de la media.

Con esta información, las principales conclusiones sobre el análisis de la DO Cariñena serían las siguientes:

- El conjunto de la denominación parece tener muy claro su objetivo y estrategia de competir en volumen y precios.
- Se observa cierta tendencia por modificar algunas características del producto, en cuanto a variedades, formatos y presentación comercial. Sin embargo, el mercado necesita tiempo para identificar y asumir estos cambios. No se trata de un proceso inmediato.
- Destaca el interés y el compromiso por satisfacer a sus clientes. Existe evidencia que así lo demuestra. Incluso los encuestados dicen esforzarse en ciertas actividades de post-venta.
- Los datos sugieren ciertas carencias en cuanto a la atención prestada a la competencia. Se reconocen limitaciones en cuanto a la capacidad de respuesta, aunque se destaca la existencia de ventajas competitivas en su segmento de referencia.
- El grado de coordinación interfuncional parece adecuado. Destaca el compromiso de la gerencia y los recursos compartidos. Creemos que en este caso está bastante claro que la satisfacción del cliente es responsabilidad de todos los partícipes de la empresa.
- Las bodegas consideran el aprendizaje como una herramienta interesante tanto para sobrevivir como para desarrollar ventajas competitivas. Quizás, por ello, se justifica la valoración de la formación como inversión más que como gasto. Algunas bodegas sugieren, sin embargo, ciertas limitaciones en cuanto a su capacidad de aprendizaje.
- La innovación se centra en dos aspectos: i) el comercial relacionado con la expansión internacional y, ii) la apuesta por un cambio en el perfil de vino elaborado o en el formato comercial.
- Mientras que los resultados subjetivos en cuanto a posicionamiento, notoriedad y cuota de mercado son positivos, los datos son mucho menos halagüeños respecto al margen comercial que, en general, se sitúa por debajo de la media del sector.

Finalmente, estos datos nos permiten descifrar dónde estarían los principales retos para el futuro de esta DO. Así, destacaríamos la necesidad de aumentar su presencia internacional ante la saturación del mercado nacional. Además, las bodegas deberían apostar por el vino joven, como alternativa para competir en volumen, sabiendo que esta opción genera menos riesgos y requiere

de una inversión inferior que la crianza. Por último, también parece importante garantizar el futuro de los viticultores de la zona a través del mantenimiento de su renta agrícola y una gestión eficiente de las distintas subvenciones de la OCM para acciones comerciales en terceros países.

### *Denominación de Origen Somontano*

La situación general de esta DO, aún teniendo siempre presente la crisis global y sectorial que estamos atravesando, parece ser ligeramente positiva. El análisis de la evolución de ventas indica un aumento moderado o consolidación de la cifra de ventas, que únicamente ha presentado un descenso ligero en 2009 (aunque en menor proporción que la media del sector).

A pesar del incremento espectacular del número de bodegas, la producción está altamente concentrada: 3 bodegas controlan el 80% del volumen de la DO. Respecto a la mayor presencia de bodegas en Somontano, existe una corriente de opinión que piensa que ha perjudicado a la posición competitiva de algunas bodegas que estaban establecidas con anterioridad, aunque hay otro grupo que lo ve como algo favorable para garantizar e impulsar la actividad en la zona. Los motivos de la crítica pueden estar vinculados a la excesiva dependencia de algunas bodegas de mercados locales y, en ese sentido, a la mayor presión generada por los nuevos entrantes.

La descripción de esta DO a partir del análisis cualitativo nos permitiría afirmar la relativa buena coordinación que existe entre las bodegas, muchas de las cuales están basadas en la confianza y en el conocimiento mutuo. La presencia del Grupo Barbadillo y González-Byass ha contribuido a estabilizar y garantizar la renta de gran parte de los viticultores de la zona.

También destaca el desarrollo de campañas de publicidad genérica para fomentar la imagen de la marca Somontano.

De nuevo, como en las otras DO, aparece la necesidad de apostar por los mercados exteriores. Se indica, sin embargo, que mientras que en el mercado nacional Somontano disfruta de una notoriedad importante y un posicionamiento aceptable, en el ámbito internacional esta ventaja se disipa y debe competir casi en igualdad de condiciones con el resto de vinos españoles.

Existe un gran interés en emprender posibles misiones comerciales dirigidas a periodistas y prescriptores impulsadas por el Consejo Regulador, aunque nunca a grandes distribuidores (responsabilidad que recae en las acciones específicas que desarrolla cada bodega a título individual).

Otra característica importante es la formación promovida desde el Consejo Regulador, que se dirige tanto a bodegas como viticultores y hosteleros. Destacan los cursos de cata, viticultura y otros que fomenten la cultura de calidad.

A partir de ahora, el análisis de esta DO estará basado en el estudio de los datos cuantitativos. En primer lugar, debemos comentar que los datos obtenidos para el conjunto de esta DO destacan por su gran homogeneidad, lo que indica un patrón de comportamiento común entre todas las bodegas que, probablemente, contribuye a mantener la solidez de la marca Somontano.

Si analizamos en primer lugar los indicadores del grado de **orientación al mercado** (tabla 3.3.25), destacamos su nivel de orientación al cliente (6,08). Pero también merece especial aten-

**Tabla 3.3.25.**  
**Estadísticos de la Orientación al Mercado**

|                   | Orientación cliente | Orientación competencia | Coordinación interfuncional |
|-------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Media             | 6,0830              | 5,1625                  | 5,7100                      |
| Moda              | 6,33                | 5,25                    | 5,20                        |
| Desviación típica | 0,53394             | 1,02686                 | 1,18317                     |
| Varianza          | 0,285               | 1,054                   | 1,400                       |

ción el nivel de coordinación interfuncional existente (5,70) que resulta ser el más elevado del conjunto de DO aragonesas.

Los datos concretos para la **orientación al cliente** destacan el elevado compromiso por satisfacer a los clientes (un 90% de las bodegas así lo reconocen), siendo conscientes de la importancia de ofrecer un producto de valor (6,2). Además, los encuestados destacan la importancia del servicio post-venta como garante de la satisfacción del cliente (el 85% de las bodegas así lo indican) aunque se observa un resultado ligeramente inferior en cuanto a la medición periódica del nivel de satisfacción que obtienen los clientes (un 25% de las bodegas indica que es una acción en la que no se prodigan). En cualquier caso, las medidas de dispersión muestran un conjunto de bodegas homogéneo (tabla 3.3.26).

**Tabla 3.3.26.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Cliente**

|                   | OC1     | OC2     | OC3     | OC4     | OC5     | OC6     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,5500  | 6,2000  | 5,8500  | 6,7000  | 5,1000  | 6,1000  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 5,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 0,94451 | 0,89443 | 1,26803 | 0,65695 | 1,16529 | 0,91191 |
| Varianza          | 0,892   | 0,800   | 1,608   | 0,432   | 1,358   | 0,832   |

**Nota:** OC1: Compromiso para satisfacer las necesidades del cliente; OC2: Importancia de la aportación de valor al cliente; OC3: Comprensión de necesidades y gustos de los clientes como ventaja competitiva; OC4: Objetivos orientados a la satisfacción del cliente; OC5: Medición periódica del grado de satisfacción; OC6: Atención prestada al servicio post-venta.

Respecto a la **orientación a la competencia**, se reconoce solamente un interés relativo por analizar a los competidores (una media de 4,65, resultando que tan sólo un 30% de las bodegas reconoce hacerlo de forma intensiva). La información obtenida se comparte por todos los partícipes de la empresa, lo que anticipa un buen nivel de coordinación interfuncional. De nuevo, se percibe la tónica general del sector que apunta a un escaso margen de respuesta ante acciones de otras bodegas. Pero los encuestados piensan que disfrutan de ventajas competitivas interesantes en su segmento de referencia (casi un 60% de las bodegas así lo creen). En este caso, la muestra no resulta tan homogénea como para el resto de variables, sugiriendo posibles diferencias entre bodegas (tabla 3.3.27).

**Tabla 3.3.27.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación a la Competencia**

|                   | OCP1    | OCP2    | OCP3    | OCP4    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,0000  | 4,6500  | 4,5500  | 5,4500  |
| Moda              | 6,00    | 4,00    | 5,00    | 6,00    |
| Desviación típica | 1,02598 | 1,34849 | 1,79106 | 1,05006 |
| Varianza          | 1,053   | 1,818   | 3,208   | 1,103   |

**Nota:** OCP1: Información compartida sobre la competencia; OCP2: Análisis de la competencia; OCP3: Respuesta ante acciones de la competencia; OCP4: Ventaja competitiva en el segmento.

Tal y como apuntábamos anteriormente, el grado de **coordinación interfuncional** resulta adecuado en este contexto (tabla 3.3.28). Destaca la coordinación para satisfacer al mercado y el compromiso de la gerencia para garantizarlo (el 90% de los encuestados así lo refleja), siendo toda la muestra homogénea. Quizás una laguna pueda ser la menor información comercial que fluye por la empresa (únicamente en un 40% los resultados son positivos al respecto), aunque los datos indican que todos los departamentos y trabajadores de estas bodegas son conscientes de

**Tabla 3.3.28.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Coordinación Interfuncional**

|                   | CI1     | CI2     | CI3     | CI4     | CI5     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 4,9500  | 5,4000  | 6,0500  | 6,3000  | 5,8500  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 6,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,87715 | 1,69830 | 1,50350 | 0,80131 | 1,53125 |
| Varianza          | 3,524   | 2,884   | 2,261   | 0,642   | 2,345   |

**Nota:** CI1: Disponibilidad de Información sobre clientes; CI2: Información compartida; CI3: Coordinación para satisfacer al cliente; CI4: Conocimiento de la Dirección de la generación de valor; CI5: Recursos compartidos entre empleados y departamentos.

que la satisfacción del cliente es responsabilidad de todos los implicados tanto en los procesos productivos como comerciales (así se indica en más del 75% de los casos).

Los datos relacionados con el **compromiso hacia el aprendizaje** de estas bodegas muestran una DO comprometida con esta magnitud. Se obtienen los datos más elevados para el conjunto de la Comunidad (6,13), de nuevo con unos parámetros para los estadísticos de dispersión muy reducidos (tabla 3.3.29).

Se destaca el valor del aprendizaje tanto para mantener (más de un 75% de los casos) como para desarrollar ventajas competitivas (casi un 70% de los encuestados así lo sugieren). Resulta igualmente digno de mención la importancia que se da a la formación como inversión para consolidar o mejorar la posición competitiva (6,0).

**Tabla 3.3.29.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Orientación al Aprendizaje**

|                   | AP1     | AP2     | AP3     | AP4     |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,2000  | 6,0000  | 6,0000  | 6,3000  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 1,05631 | 0,97333 | 1,07606 | 0,80131 |
| Varianza          | 1,116   | 0,947   | 1,158   | 0,642   |

**Nota:** AP1: Capacidad de aprendizaje como ventaja competitiva; AP2: Aprendizaje como valor y clave para la mejora; AP3: Formación como inversión; AP4: Aprendizaje garante de la supervivencia.

El valor agregado para el indicador de **apertura hacia otras visiones** empresariales arroja un dato próximo al 6,0, con una varianza de 0,88. Destacan tanto la reflexión de los éxitos como de los errores cometidos (en más de un 70% de los casos). De igual forma, el valor que mide el grado de análisis externo alcanza un valor muy interesante (5,4, reconociéndolo así casi un 60% de las bodegas), lo que apunta hacia la importancia de una reflexión global y la posible identificación de patrones empresariales interesantes que pudieran mejorar el rendimiento empresarial. Quizás la menor repercusión de las cooperativas, la fuerte inversión privada y el relevo generacional que se ha producido en esta DO expliquen la mayor apertura hacia otras visiones empresariales.

La última magnitud del grado de orientación al aprendizaje mide la relevancia de los **valores compartidos** (tabla 3.3.30). Los datos sugieren la identificación y compromiso de los trabajadores con la filosofía empresarial y con el objetivo común (así lo indican, dependiendo del indicador concreto, entre el 80 y el 90% de los encuestados).

En cuanto a la **innovación**, encontramos a la única DO aragonesa que apuesta por proponer productos novedosos al mercado (así lo comenta el 65% de los encuestados), mientras se plantea una expansión internacional futura (aunque las medidas de dispersión presentan valores elevados, esta opción resulta relevante para el 75% de las bodegas). La reducción del precio de venta

**Tabla 3.3.30.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Valores Compartidos**

|                   | V1      | V2      | V3      | V4      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 6,5000  | 6,1000  | 6,2000  | 5,9000  |
| Moda              | 7,00    | 7,00    | 7,00    | 7,00    |
| Desviación típica | 0,68825 | 0,91191 | 1,19649 | 1,58612 |
| Varianza          | 0,474   | 0,832   | 1,432   | 2,516   |

**Nota:** V1: Objetivo común; V2: Acuerdo sobre la visión empresarial; V3: Empleados comprometidos con los objetivos; V4: Empleados como parte de la dirección.

**Tabla 3.3.31.**  
**Estadísticos de los indicadores de la Innovación**

|                   | INN1    | INN2    | INN3    | INN4    | INN5    | INN6    |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,5500  | 4,4500  | 5,4000  | 5,6000  | 5,6000  | 4,1500  |
| Moda              | 6,00    | 4,00    | 6,00    | 7,00    | 7,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 1,39454 | 1,23438 | 1,90291 | 1,95744 | 2,06219 | 2,20705 |
| Varianza          | 1,945   | 1,524   | 3,621   | 3,832   | 4,253   | 4,871   |

**Nota:** INN1: Productos novedosos para el mercado; INN2: Productos ya existentes; INN3: Ampliación de la cartera de productos; INN4: Cambios y mejoras en los productos; INN5: Expansión a mercados internacionales; INN6: Reducción del precio de venta.

resulta ser el indicador al que se presta menor atención (solamente un 30% se lo plantea con cierto interés), lo que sugiere la consolidación de estos vinos en un segmento de valor más que en otro de precios agresivos (tabla 3.3.31).

Los **resultados** parecen ser positivos, o en general superiores a la media del sector, tanto en términos subjetivos como objetivos. El indicador global presenta una media de 5,36 con una varianza de tan sólo 0,47, lo que anuncia una situación muy similar en el conjunto de la DO (tabla 3.3.32).

Los resultados subjetivos en cuanto a notoriedad, fidelidad y cuota de mercado son mejores que los referentes a las rentabilidad económica (4,25) que, sin embargo, parecen situarse ligeramente por encima de la media del sector.

Más del 60% se muestran altamente satisfechos con los indicadores subjetivos, en un conjunto homogéneo, aunque indican que todo es mejorable. En otro sentido, solamente un 20% está satisfecho con la rentabilidad económica obtenida, presentando este parámetro una gran dispersión.

**Tabla 3.3.32.**  
**Estadísticos de los indicadores de los Resultados**

|                   | R1      | R2      | R3      | R4      | R5      |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Media             | 5,7500  | 6,1500  | 5,2500  | 5,4000  | 4,2500  |
| Moda              | 6,00    | 6,00    | 5,00    | 6,00    | 4,00    |
| Desviación típica | 0,91047 | 0,87509 | 0,91047 | 1,09545 | 1,55174 |
| Varianza          | 0,829   | 0,766   | 0,829   | 1,200   | 2,408   |

**Nota:** R1: Satisfacción de clientes superior a la media del mercado; R2: Clientes fieles; R3: Notoriedad; R4: Crecimiento en cuota de mercado o volumen de ventas; R5: Rentabilidad por encima de la media.



Con todo ello, las **principales conclusiones** para el conjunto de esta DO, serían las siguientes:

- Se trata de la DO aragonesa que presenta mejores índices de orientación al mercado y orientación al aprendizaje.
- Destaca su interés por el cliente y el esfuerzo por garantizar la coordinación interfuncional. Pensamos que los trabajadores de estas bodegas están identificados con la filosofía de la empresa y son conscientes de que la responsabilidad de satisfacer al cliente no es responsabilidad exclusiva del departamento comercial.
- Hemos identificado cierta despreocupación por la orientación a la competencia, como parece ser la tónica general del sector.
- El aprendizaje se ve como una herramienta que contribuye a mejorar la posición de la empresa. Por tanto, se justifica la formación como una inversión y, en general, no se entiende como un gasto.
- Existe la predisposición a considerar nuevas visiones empresariales. La explicación puede estar vinculada con la gran presencia de inversión privada, el relevo generacional o el menor peso de sistemas cooperativistas.
- En cuanto a la innovación, destaca su apuesta por productos novedosos, en algunos casos vinculados a variedades autóctonas, vinos ecológicos o a peculiaridades en tiempos de maduración y crianza.
- Por último, las bodegas se muestran relativamente contentas sobre el grado de satisfacción de sus clientes y de su notoriedad. Mientras, se muestran preocupadas en cuanto a los resultados económicos.

Con esta información, los principales retos o desafíos para esta denominación podrían centrarse en: mantener los parámetros actuales de coordinación a nivel de DO, y de notoriedad; en mejorar la posición competitiva en el ámbito internacional. Para ello, se plantean, entre otras opciones, acciones de marketing directo con terceros países; aumentar el volumen de ventas en mercados exteriores; facilitar la transición exitosa referente a cambios en la presencia en canales de distribución: pasar de una apuesta clara por el canal HORECA y tiendas especializadas a tener mayor presencia en grandes cadenas de alimentación. El motivo se debe a los cambios en el patrón de consumo que resultan en un trasvase del gasto en alimentos fuera del hogar hacia el consumo doméstico; y, aprovechar el auge del turismo enológico.

### **3.4. Contribución de la orientación al mercado y de la orientación al aprendizaje a los resultados empresariales**

#### **3.4.1. Introducción**

Para medir la contribución de cada una de las variables a la mejora de resultados empresariales se ha propuesto un modelo causal que considera relaciones entre estos *constructos*. Así, tanto la orientación al mercado como al aprendizaje son variables endógenas, mientras que los resultados son la variable exógena a explicar. La innovación se convierte en variable intermedia, consecuencia de la OM y de la OA, pero también antecedente del nivel de resultados obtenido. Las escalas de medida están basadas en la literatura especializada, adaptadas a las características del sector, y son exactamente las mismas que han servido de base para el estudio descriptivo. A pesar de que su fiabilidad y validez ya han sido probadas en investigaciones previas, se ha realizado la pertinente comprobación para el ámbito objeto de estudio.

Para evaluar el modelo de medida y la significatividad de las hipótesis se ha trabajado con un análisis de ecuaciones estructurales mediante la técnica *Partial Least Squares* (PLS). El programa

informático utilizado es el software *PLS-Graph versión 03.00 build 1017*. La idoneidad de utilizar esta técnica ha sido defendida por autores como Chin (1998), Hsu et al. (2006), Barroso et al. (2009), Reinartz et al. (2009) y Diamontopolos (2010), entre otros. En el ámbito del marketing se ha utilizado en múltiples trabajos (ej., Bhattacharjee y Premkumar, 2004; Venkatesh y Ramesh, 2006; Lindgreen et al., 2009).

En cuanto al modelo de medida, indicar que dos de los *constructos* (la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje) están operativizados a través de una aproximación molecular, por la que constituyen factores de segundo orden que son la causa de sus componentes o factores de primer orden (Chin y Gopal, 1995). Así, ha sido necesario aplicar la aproximación en dos pasos, también conocida como análisis de componentes jerárquicos (Chin y Gopal, 1995). Hay que notar que la orientación al mercado constituye un *constructo* de segundo orden medido mediante tres factores de primer orden: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. De manera similar, la orientación al aprendizaje constituye un factor de segundo orden medido a través del compromiso con el aprendizaje, los valores compartidos y la apertura hacia otras visiones (“*open-minded*”).

Para analizar la fiabilidad individual de cada ítem se han evaluado las cargas o correlaciones simples de los indicadores con su respectivo *constructo*. Los indicadores que no superan el umbral del 0,707 propuesto por Carmines y Zeller (1979) son OC2, OC3, R1 y R2 (ver anexo 2). En la evaluación de la fiabilidad de los constructos se ha considerado la Fiabilidad Compuesta ( $\rho_c$ ), considerada como una medida superior al  $\alpha$  de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981). En el anexo 1 se observa que todos los *constructos* son fiables, al superar el valor de referencia de 0,8 (Nunnally, 1978).

En el análisis de la validez convergente se ha utilizado la varianza extraída media (AVE), que debe superar el valor de 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) y en cuyo caso se demuestra que más del 50% de la varianza del *constructo* es debida a sus indicadores. Los datos obtenidos tanto para la fiabilidad compuesta como para el AVE se incluyen también en el anexo 1. La validez discriminante también se ha comprobado siguiendo las pautas propuestas por Fornell y Larcker (1981)<sup>1</sup>.

**Tabla 3.4.1.**  
**Validez discriminante**

|     | OM     | INN   | OA     | R      |
|-----|--------|-------|--------|--------|
| OM  | 0,8539 |       |        |        |
| INN | 0,428  | 1     |        |        |
| OA  | 0,383  | 0,019 | 0,8427 |        |
| R   | 0,548  | 0,559 | 0,193  | 0,7741 |

**Nota:** Los elementos de la diagonal principal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada *constructo* (AVE); el resto de cifras corresponden a las correlaciones entre *constructos*.

### 3.4.2. Resultados

La evaluación del modelo estructural se realiza empleando una medida del poder predictivo de las variables latentes dependientes, esto es, la cantidad de varianza del *constructo* explicada por el

<sup>1</sup> Se ha comprobado comparando la varianza media extraída de cada *constructo* -varianza media compartida entre el *constructo* y sus indicadores (AVE)- con la varianza compartida entre cada *constructo* y los demás del modelo -correlación al cuadrado entre dos *constructos*-, de forma que la primera supere a la segunda. La tabla 3.4.1 compara la raíz cuadrada de las medidas del AVE con las correlaciones entre los *constructos*. En este formato de tabla, para garantizar la validez discriminante de un *constructo* la raíz cuadrada del AVE (diagonal principal) debe superar a las correlaciones entre *constructos*. Observamos que la raíz cuadrada del AVE es en todos los casos muy superior a las correlaciones entre *constructos*, por lo que se comprueba la existencia de validez discriminante.

modelo ( $R^2$ )<sup>2</sup>. Por otra parte, la contribución de las variables predictoras a la varianza explicada de las variables endógenas se realiza con la ayuda de los coeficientes *path* ( $\beta$ )<sup>3</sup>. Finalmente, la significación de los coeficientes *path* y la precisión y estabilidad de las estimaciones es examinada analizando los valores *t* de los parámetros obtenidos empleando la técnica no paramétrica de remuestreo *Bootstrap*, siguiendo las indicaciones de Chin (1998).

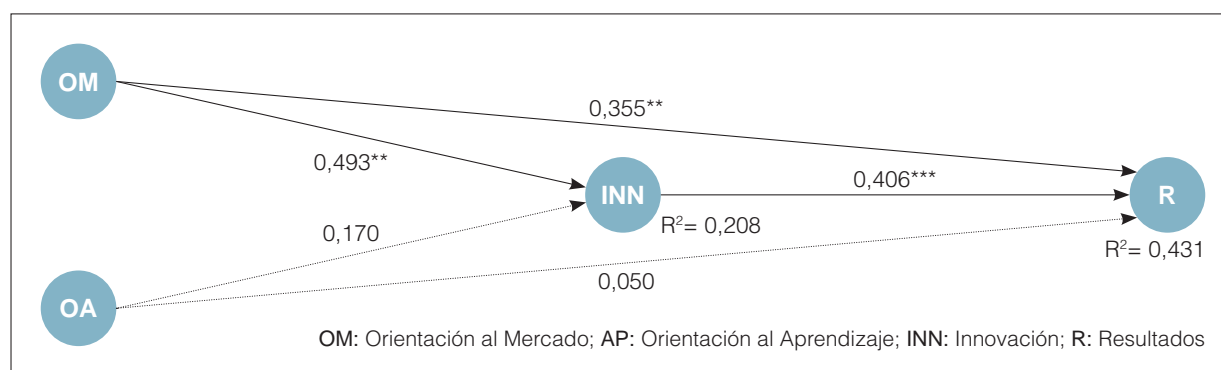
Para ello, generamos 500 submuestras mediante el empleo de una distribución *t* de Student de dos colas y 499 grados de libertad ( $n - 1$ , donde  $n$  representa el número de submuestras) para calcular la significación de los coeficientes *path* o pesos estandarizados ( $\beta$ ), obteniendo los valores:  $t_{(0,1; 499)} = 1,64791345$ ;  $t_{(0,05; 499)} = 1,964726835$ ;  $t_{(0,01; 499)} = 2,585711627$ ;  $t_{(0,001; 499)} = 3,310124157$ . A partir de estos niveles obtuvimos la significación de los caminos estructurales, determinando la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas (ver tabla 3.4.2 y figura 3.4.1).

**Tabla 3.4.2.**  
**Resultados del modelo estructural**

| Relaciones            | Coefficientes path estandarizados (b) | Valor t (Bootstrap) <sup>Nota</sup> | Resultado del contraste | Varianza explicada <sup>Nota</sup> |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| OM-Resultados         | 0,355**                               | 3,0624                              | Se acepta               | 19,45%                             |
| OM-Innovación         | 0,493**                               | 3,1178                              | Se acepta               | 21,1%                              |
| OA-Innovación         | 0,170                                 | 0,9031                              | No se acepta            | -                                  |
| OA-Resultados         | 0,050                                 | 0,4173                              | No se acepta            | -                                  |
| Innovación-Resultados | 0,406***                              | 3,9295                              | Se acepta               | 22,69%                             |

**Nota:** Cuando el valor *t* obtenido mediante la técnica *Bootstrap* supera el valor *t* de Student  $t_{(0,01;499)} = 2,585711627$ , la hipótesis queda aceptada con un 99% de significación (\*\*). Cuando el valor *t* obtenido mediante la técnica *Bootstrap* supera el valor *t* de Student  $t_{(0,001;499)} = 3,310124157$ , la hipótesis queda aceptada con un 99,9% de significación (\*\*\*). La literatura recomienda que el valor de la varianza explicada supere el mínimo del 1,5% (Falk y Miller, 1992).

**Figura 3.4.1.**  
**Resultados del test de hipótesis**



El supuesto que establece una relación directa entre innovación-resultados ha sido aceptado con el mayor nivel de significación (99,9%) y con un valor muy elevado para el coeficiente *path*<sup>4</sup>.

2 Falk y Miller (1992) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ) debería ser mayor o igual que 0,1.

3 Para que estos coeficientes puedan considerarse significativos deben explicar al menos el 1,5% de la varianza de la variable predicha (Falk y Miller, 1992).

4 Según Chin (1998) el coeficiente *path* entre dos constructos es significativo para valores iguales o superiores a 0,2 e idealmente, por encima de 0,3.

También podemos aceptar la relación propuesta entre la orientación al mercado y los resultados y aquella entre la orientación al mercado y la innovación; en ambos casos con un nivel de significación del 99%.

Los datos obtenidos no nos permiten sostener relaciones significativas de la orientación al aprendizaje con la innovación ni con los resultados; aunque vemos que, dado que se cumplen las correlaciones entre estas dimensiones, existiría un efecto muy débil.

Los datos correspondientes al  $R^2$  (ver figura 3.4.1) nos permiten defender la capacidad del modelo para explicar los resultados de las bodegas de acuerdo con las variables que lo determinan.

## 4. Conclusiones e implicaciones de la investigación

La situación que atraviesa el sector vinícola español es complicada. Durante los últimos cinco años hemos asistido a un cambio de tendencia, pasando de un contexto bastante positivo que reflejaba un sector en auge a otro que sugiere importantes procesos de reajuste sectorial.

Esta situación se ha visto agravada por la reciente crisis económica y por la, cada vez, mayor presencia, no sólo en el contexto internacional sino también de forma progresiva en el mercado nacional, de vinos procedentes de países como Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Chile, Argentina, Hungría, etc. Estos países ofrecen caldos con un estándar de calidad muy aceptable a precios sumamente competitivos. Además, la distribución de productos agroalimentarios se encuentra altamente concentrada en unas pocas empresas de gran dimensión que imponen condiciones extremas a los productores.

En este marco competitivo las bodegas aragonesas están sometidas a unas condiciones semejantes y no permanecen ajenas a la tendencia del sector. Más aún cuando en muchos casos se observa una excesiva dependencia de mercados locales y regionales.

La saturación del mercado nacional de vinos de calidad, quizás también fomentada por las Administraciones Públicas concediendo tantas nuevas DO, ha obligado a muchas empresas a traspasar las fronteras y buscar oportunidades en mercados internacionales en los que la notoriedad de marca/DO se disipa y la competencia en precios se acrecienta. Es en este ámbito en el que muchas de las debilidades ocultas, o disimuladas, de las bodegas se ponen de manifiesto de forma explícita.

Es posible que existan una serie de debilidades estructurales de difícil gestión: envejecimiento de la población rural, abandono progresivo de la actividad agrícola por parte de los más jóvenes, instalaciones obsoletas y pequeñas, etc. Aunque otras deberían afrontarse desde el prisma de una apuesta decidida por impulsar un sector que presenta un potencial de negocio sumamente interesante: carencias en formación, necesidad de mayor inversión privada, mayor orientación a la competencia, interés por el grado de satisfacción del consumidor, etc. La tradición y calidad del vino español así lo indican.

Desde el punto de vista del marketing, a nivel estratégico, se sugiere una reflexión tomando como referencia los conceptos de **Orientación al Mercado (OM)** y **Orientación al Aprendizaje (OA)**, ya que la literatura especializada ha demostrado una relación directa entre estas magnitudes y la mejora de resultados empresariales.

En el caso de las DO aragonesas estas relaciones causales también se cumplen, por lo que, una vez analizado el grado de OM y OA actual, podremos reflexionar sobre la situación actual del conjunto de bodegas y plantear propuestas para una posible mejora futura.

Así, los resultados apuntan a un nivel relativo de **orientación al mercado**, basado fundamentalmente en la orientación al **cliente**. Sin embargo, resulta contradictorio que las bodegas aragonesas no dispongan de estudios propios sobre cuáles son las expectativas de estos clientes o que, además, se preste escasa atención a conocer el nivel de satisfacción que éstos obtienen y al servicio post-venta. Más aún cuando se dice que, en todo caso, se consideran datos secundarios procedentes de informes agregados. Este tipo de información únicamente ofrece tendencias globales del sector pero nunca entra en detalle sobre aspectos concretos que puedan interesar por algún motivo a las bodegas. Por tanto, a este respecto la recomendación resultaría obvia: convendría elaborar un panel de consumidores para seguir la evolución de sus gustos, expectativas, compras, nivel de satisfacción obtenido y recompras periódicas. La dificultad puede ser elevada, sobre todo cuando no suele existir contacto directo con el cliente sino que las bodegas dependen del distribuidor. En este caso, el marketing de base de datos ofrece soluciones muy interesantes y creativas.

El punto débil de la orientación al mercado de las bodegas aragonesas radica en la poca atención que se presta a la **competencia**. Se considera recomendable, por el propio ciclo de vida del viñedo, establecer objetivos a largo plazo y ser consecuentes con los mismos. Sin embargo, las empresas no pueden permanecer ajenas a cuanto acontece en el sector. Quince o veinte años

es un lapso temporal demasiado amplio como para no prestar atención a cuanto acontece en el mercado. Este indicador, además, está relacionado con otra magnitud que requiere cierta atención: una orientación al aprendizaje limitada respecto a la apertura hacia otras prácticas empresariales. Analizar lo que hace nuestra competencia no significa hacer lo mismo que hacen otras bodegas, porque puede interesar hacer todo lo contrario. Sin embargo, sí resulta interesante ver cómo se comporta porque nos puede aportar una información muy valiosa sobre los cambios en las tendencias de consumo, la evolución de los precios atendiendo, también, a todos los productos sustitutivos del vino, el sistema de distribución más adecuado, la necesidad de asociacionismo para incrementar el poder de negociación de las bodegas en el canal, etc. Esto permitiría a las bodegas estar, por este lado, permanentemente informadas y preparadas ante cualquier cambio, de manera que les resultase más sencillo adaptarse al mismo e incluso, anticiparse a él.

Estos indicadores de competencia y **apertura hacia otras visiones** sugieren que, en realidad, la orientación de muchas bodegas aragonesas está más centrada en la producción que en el mercado. Es cierto que en muchos casos, sobre todo las cooperativas, se preocupan más por dar salida a la producción de sus socios, pero esa no es la actitud comercial adecuada. Además, los mercados cada vez son más complejos y dinámicos y la gestión comercial requiere más formación (y más específica), así como, una mayor flexibilidad de procesos y capacidad para observar e imitar prácticas exitosas. Por tanto, aquí es donde surgen, probablemente, las opciones más interesantes para mejorar.

Los responsables de las bodegas deberían realizar un ejercicio serio y riguroso de reflexión interna, analizar sus recursos y capacidades y comparar, en la medida de lo posible, su situación frente a empresas exitosas. No se trata de un ejercicio sencillo. Puede resultar simple decirlo, pero en realidad casi nadie es un buen crítico de sí mismo. Esta autocrítica exige coraje y objetividad si queremos que sea útil. Todas las bodegas, independientemente de que obtengan resultados positivos o negativos deberían hacerlo, como vía para mejorar su estrategia y resultados finales.

En función del resultado del análisis habrá que tomar decisiones y actuar. Si se identifican carencias formativas habrá que invertir en formación. Sin embargo, también aquí surge otro dato relativamente preocupante. Para casi todas las bodegas el **aprendizaje** se entiende más como una herramienta de supervivencia que como una alternativa para desarrollar ventajas competitivas. Además, para muchos de los encuestados la formación supone un gasto y son menos las que lo interpretan como una inversión. Por tanto, aquí también existe un aspecto importante para mejorar. Sin embargo, debemos precisar que al hablar de formación no abogamos por una formación de tipo generalista (que es la que se suele ofrecer desde los Consejos Reguladores) que, si bien es necesaria no permite desarrollar aptitudes comerciales críticas. Tampoco por una formación barata. Recomendamos formación especializada, en un contexto en el que el coste no debería ser la referencia, sino la contribución potencial de esa formación al futuro de la empresa. Algo similar ocurre con la contratación de gerentes o directores comerciales, ya que, en ocasiones, se contrata en función de la capacidad actual de la bodega y no según el potencial del candidato, mostrando así un comportamiento miope y despreocupado por el futuro de la bodega y, en definitiva, del sector vinícola aragonés.

A este respecto, encontramos diferencias en la **orientación al aprendizaje** entre bodegas. Existe un grupo caracterizado por una mayor presencia de capital privado que resulta estar más abierto a la formación y a cuanto acontece en el contexto vinícola. Se caracteriza por una gestión más profesionalizada y por estar abierto a nuevas visiones de gestión. Frente a este grupo, encontramos otro con un perfil más tradicional y más reacio al cambio, quizás por el efecto cooperativista que habitualmente ha estado más centrado en el volumen de producción que en la calidad de la misma. Sin embargo, en Aragón tenemos ejemplos de cooperativas que han convertido su rama comercial en S.A. y, como resultado de este proceso, han mejorado su posicionamiento comercial. Con ello, no queremos decir que el sistema de distribución de cooperativas no sea adecuado, de hecho puede resultar muy conveniente pensando en la comercialización final del



producto. Defendemos su contribución y entendemos que en muchos momentos ha sido decisiva para mantener la actividad en el ámbito rural. Sin embargo, creemos que sería necesario un cambio en la estrategia de gestión. Los datos sugieren que la **coordinación interfuncional** presenta índices aceptables, lo cual es lógico si observamos el tamaño medio de las bodegas o, en muchos casos, su carácter familiar. En general, los empleados están altamente identificados con la filosofía y objetivos de las bodegas, lo que supone una importante ventaja competitiva. Ejemplos de este factor pueden encontrarse en el trabajo de Cambra, Polo y Wilson (2008). Por tanto, dado el resultado positivo a este respecto convendría trabajar en una línea semejante a como se ha estado haciendo hasta ahora para mantener estos índices.

El perfil **innovador** resulta curioso. Se apunta a un gran inmovilismo respecto a la política de precios y son escasas las bodegas que apuestan por lanzar nuevos vinos al mercado. Más bien, la innovación se refiere a incrementar la presencia de las bodegas aragonesas en los mercados internacionales. Ahora bien, habrá que tener en cuenta que en el contexto exterior la notoriedad se disipa. La dependencia de grandes importadores resulta fundamental, por lo que deben fomentarse las misiones comerciales dirigidas a este tipo de distribuidores. Por ejemplo, visitando cada comarca, las bodegas, haciendo catas especializadas, etc. La presencia en concursos internacionales también debería mantenerse ya que muchos acuerdos con importadores se producen gracias a los mismos.

Para este desafío de la internacionalización parecen mejor preparadas las bodegas de Cariñena y de Campo de Borja. En el primer caso por su apuesta de volumen y precio competitivo que le permiten aprovecharse de la imagen de vino español (calidad) compitiendo a precios semejantes a los de los nuevos países productores. Por ejemplo, se identifica una tendencia que apunta mayor presencia en el mercado británico y un incremento de cuota de mercado a costa de Rioja y Ribera de Duero. En el caso de Campo de Borja, destaca su apuesta por la garnacha, en línea con las tendencias de consumo recomendadas por algunos de los críticos y prescriptores de mayor renombre internacional. Sin embargo, los responsables de esta DO deberían pensar que quizás se trate de una moda pasajera y que cuando pase habrá que buscar nuevas alternativas.

Somontano presenta un índice de notoriedad muy interesante en el mercado nacional. Sin embargo, esta ventaja desaparece en el contexto internacional donde debe competir en igualdad de condiciones con otros vinos que se ofrecen a precios inferiores. Pero no por ello debe olvidarse de su presencia internacional. El volumen agregado de esta DO permite ver cierta dependencia del mercado interior, aunque podrían obtenerse ventajas en liquidez gracias a su presencia internacional. La mayor presencia de capital privado y el menor peso de las cooperativas pueden haber influido en una mayor profesionalización de la gestión comercial y en su apertura hacia otras formas de gestión.

Calatayud es la DO que muestra un panorama menos atractivo. Obtiene los índices más bajos en casi todas las magnitudes y por ello se convierte en la que presenta un potencial de mejora mayor. Es preciso invertir en notoriedad y posicionamiento ya que, resulta curioso, es la gran desconocida incluso en el contexto aragonés. Se requiere un esfuerzo formativo importante y, sobre todo, mayor presencia de capital privado que apueste por ella.

En cualquier caso los resultados se sitúan en torno a la media del sector. Creemos adivinar cierta correlación entre aquellas bodegas que están más orientadas al mercado y al aprendizaje y las que obtienen mejores resultados objetivos (margen comercial) y subjetivos (notoriedad, posicionamiento). No disponemos de una varita mágica ni de fórmulas magistrales para reconducir el sector pero, por lo menos, creemos ofrecer un diagnóstico sobre la situación del sector vinícola en Aragón. Esperamos que este documento, cuando menos, pueda servir como herramienta de reflexión para todos aquellos involucrados en su gestión. Somos conscientes de que en muchos casos el objetivo es salvaguardar la renta agrícola de los viticultores y que mucha gente es reacia a invertir en el sector, pero ¿que mejor forma de garantizar (e incrementar) esta renta que apostando por mejorar la actividad comercial de las bodegas?

## Bibliografía

- ANDERSON, N., KING, N. (1993): "Innovation in organizations", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 1-34.
- AVLONITIS, G., PAPAVALIOU, N., GOUNARIS, S. (2001), "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 324-342.
- BAKER, W., SINKULA, J. (2005): "Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33.
- BAKER, W., SINKULA, J. (2002): "Market orientation, Learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 5, pp. 5-23.
- BAKER, W., SINKULA, J. (1999): "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, pp. 411-427.
- BARROSO, C., CEPEDA, G., ROLDÁN, J. (2009): "Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behaviour model", en Esposito V., Chin, W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.): *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*. Ed. Springer-Verlag.
- BARROSO, C., MARTÍN-ARMARIO, E., RODRÍGUEZ-BOBADA, J. (2005): "Factores moderadores de la relación Orientación al Mercado-Resultados: un análisis multinivel", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 25, pp. 103-132.
- BELLO, L., POLO, Y., VÁZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas", *Papeles de Economía Española*, Vol. 78-79, pp. 190-211.
- BERGHMAN, L., MATTYSENS, P., VANDENBEMPT, K. (2006): "Building competences for new customer value creation: an exploratory study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 961-973.
- BHATTACHERJEE, A., PREMKUMAR, G. (2004): "Understanding changes in belief and attitude toward information technology usage: a theoretical model and longitudinal test", *MIS Quarterly*, Vol. 28, pp. 229-254.
- BHUIAN, S. (1997): "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, pp. 317-328.
- BORDONABA, V., CAMBRA, J., (2009): "Managing supply chain in the context of SMEs: a collaborative and customized partnership with the suppliers as the key for success", *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol. 14, pp. 393-402.
- CAMBRA, J., POLO, Y. (2008): "Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers' perspective", *Supply Chain Management: an International Journal*, Vol. 13, pp. 211-224.
- CAMBRA, J., POLO, Y., WILSON, A. (2008): "The influence of an organization's corporate values on employees personal buying behaviour", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp. 157-167.
- CAMBRA, J., POLO, Y. (2007): "Importance of company size in long-term orientation of supply function: an empirical research", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, pp. 236-248.
- CAMBRA, J., POLO, Y. (2006): "Las DO vinícolas aragonesas en el contexto de los mercados de productos de calidad", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, núm. 2872, pp. 35-47.
- CARMINES, E., ZELLER, R. (1979): "Reliability and validity assessment", en *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences (07-017)*. Ed. Sage.
- CHAN HUNG NGAI, J., ELLIS, P. (1998): "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol. 15, pp. 119-139.
- CHANG, S., YANG, C., CHENG, H., SHEU, C. (2003), "Manufacturing flexibility and business strategy: an empirical study of small and medium sized firms", *International Journal of Production Economics*, 83, pp. 13-26.
- CHIN, W., GOPAL, A. (1995): "Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs", *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol. 26, pp. 42-63.
- DAY, G. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.

- DENG, S., DART, J. (1994): "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol.10, pp. 725-742.
- DESHPANDE, R., FARLEY, J. (2004): "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 3-22.
- DIAMANTOPOULOS, A. (2010): "Reflective and formative metrics of relationship value: response to Baxter's commentary essay", *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 91-93.
- DOBNI, C., LUFFMAN, G. (2003): "Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 579-585.
- FALK, R., MILLER, N. (1992): *A primer for soft modelling*. Ed. The University of Akron. Akron, Ohio
- FIAB, Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (2010): Informe económico 2009.
- FORNELL, C., LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- GOTTELAND, D., BOULÉ, J. (2006): "The market orientation-new product performance relationship: redefining the moderating role of environmental conditions", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, pp. 171-185.
- GREENLEY, G. (1995): "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol. 35, pp. 105-116.
- HAN, J., KIM, N., SRIVASTAVA, R. (1998): "Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link", *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp.30-45.
- HERNÁNDEZ, M. (2005): "Orientación al Mercado, innovación y desempeño: el papel moderador de las fuerzas competitivas", *Actas del XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid.
- HSU, S., CHEN, W., HSIEH, M. (2006): "Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 17, pp. 355-371.
- IM, S., WORKMAN, J. (2004): "Market Orientation, creativity and new product performance in high-technology firms", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp.114-128.
- JAWORSKI, B., KOHLI, A. (1993): "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 53-70.
- KAYHAN, T., MYFANWY, T., GRETCHEN, L. (2006): "Examining the effect of market orientation on innovativeness", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 529-551.
- KOTLER, P., ANDREASEN, A. (1996): *Strategic Marketign for nonprofit organizations*. Prentice-Hall.
- KURTINAITINE, J. (2005): "Market orientation in the European Union mobile telecommunication market", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, pp. 104-113.
- LANGERAK, F., HULTINK, E. (2001): "The proficiency in new product commercialisation activities of market-oriented firms", *Proceedings of the 30th EMAC Conference*.
- LESKOVAR, G., BASTIC, M. (2007): "Differences in organizations' innovation capability in transition economy: internal aspect of the organizations' strategic orientation", *Technovation*, Vol. 27, 9, pp. 533-546.
- LINDGREEN, A., PALMER, R., WETZELS, M., ANTIOCO, M. (2009): "Do different marketing practices require different leadership styles? An exploratory style", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24, pp. 14-31.
- MARM, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (2010): [www.marm.es](http://www.marm.es)
- McGUINNESS, T., MORGAN, R. (2005): "The effect of market orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organizational change capability", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 1306-1326.
- MENGUC, B., y AUG, S. (2008): "Conflict, leadership and market orientation", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, 1, pp. 34-45.

- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric theory*. Ed. McGraw-Hill, New York.
- KIRCA, A., JAVACHANDRAN, S., BEARDEN, W. (2005): "Market Orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 24-37.
- KOHLI, A., JAWORSKI, B. (1990): "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp 1-18.
- LANGERAK, F., HULTINK, E. (2001): "The proficiency in new product commercialisation activities of market-oriented firms", *Proceedings of the 30th EMAC Conference*.
- MATSUNO, K., MENTZER, J., ÖZSOMER (2002): "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol. 6, pp. 18-32.
- MATSUNO, K., MENTZER, J. (2000): "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 1-16.
- McGUINNESS, T., MORGAN, R. (2005): "The effect of market orientation on strategy dynamics: the contributing effect of organizational change capability", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 1306-1326.
- MENGUC, B., AUH, S., SHIH, E. (2007): "Transformational leadership and market orientation: implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 314-321.
- MIJARES, I., SÁEZ, J. (1996): *Vinos de Aragón, Navarra y los Chacolíes*. Ed. El País-Aguilar, Madrid.
- NARVER, J., SLATER, J. (1990): "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- PELHAM, A. (2000): "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.38, pp.148-168.
- PELHAM, A. (1997): "Mediating influences on the relationship between orientation and profitability in small industrial firms", *Journal of marketing Theory and Practice*, Vol. 5, pp. 1-23.
- PELHAM, A., WILSON, D. (1996): "A longitudinal study of the impact of market structure firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, pp 27-43.
- RACELA, O., CHAIKITTISILPA, Ch., AMONRAT, T. (2007): "Market orientation, international business relationships and perceived export performance", *International Marketing Review*, Vol. 24, pp. 144-163.
- REINARTZ, W., HAENLEIN, M., HENSELER, J. (2009): "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, pp. 332-344.
- RUEKERT, R. (1992): "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, 225-245.
- SANDVIK, I., SANDVIK, K. (2003): "The impact of market orientation on product innovativeness and business performance", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 355-376.
- SANJUÁN, A., ALBISU, M. (2004): "Factors affecting the positioning of wines based on the value added by the DO certification"; *Acta Agriculturae Scandinavica-Section C, Food Economics*, Vol. 1, pp. 163-175.
- SANTOS, L., ÁLVAREZ, L. (2006): "La influencia de la gestión de calidad total en el desarrollo de la orientación al mercado y en la competitividad empresarial", *Actas del XVIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Almería.
- SHOHAM, A., ROSE, G., KROPP, F. (2005): "Market orientation and performance: a meta-analysis", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 23, pp. 435-454.
- SIMPSON, P., SIGUAW, J., ENZ, C. (2006): "Innovation orientation outcomes: the good and the bad", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 1133-1141.
- SINKULA, J. (1994): "Market information processing and organizational learning", *Journal of Marketing*, 62, pp. 35-45.



- SITTIMALAKORN, W., HART, S. (2004): “Market orientation versus quality orientation: sources of superior business performance”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14, pp. 243-253.
- SLATER, S., NARVER, J. (1994): “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 46-55.
- SLATER, S., NARVER, J. (1995): “Market orientation and the learning organization”, *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.63-74.
- TALKE, K. (2007): “Corporate mindset of innovating firms: influences on new product performance”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24, pp. 76-91.
- TORNAVOI, D. (2005): “Market orientation, corporate culture and business performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, pp. 238-241.
- TSE, A., SIN, L., YAU, O., LEE, J., CHOW, R. (2003): “Market orientation and business performance in a Chinese business environment”, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 227-239.
- VAN TRIPJ, H. et al. (1997): “Quality labelling as instrument to create product equity: the case of IKB in the Netherlands”, en Wierenga, B. et al. (eds.) *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Dordrecht, pp. 201-216.
- VÁZQUEZ, R., SANTOS, L., ÁLVAREZ, L. (2001): “Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 69-90.
- VENKATESH, V., RAMESH, V. (2006): “Web and wireless site usability: understanding differences and modelling use”, *MIS Quarterly*, Vol. 30, pp. 181-206.
- VILA, N., KÜSTER, I. (2007): “The importance of innovation in international textile firms”, *European Journal of Marketing*, Vol. 41, pp. 17-36.
- WONG, H. y ELLIS, P. (2007): “Is market orientation affected by the product life cycle?”, *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 145-156.

# Apéndice

## A1. Escalas de medida (fiabilidad)

| ÍTEM   |       | FC   | AVE   |       |
|--|-------|--|-------|-------|
| <b>Orientación al Mercado (OM). Narver y Slater (1990)</b>           |       |  |       |       |
| OC   | OC1.  | Asumimos un alto nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de los clientes   | 0,922 | 0,797 |
|  | OC2.  | La clave del negocio consiste en averiguar cómo aportar valor al cliente (ítem eliminado)  |       |       |
|  | OC3.  | La principal ventaja que tenemos sobre otras bodegas es nuestra mayor comprensión de las necesidades y gustos de los clientes (ítem eliminado) |       |       |
|  | OC4.  | Los objetivos de la bodega están orientados hacia la satisfacción de los clientes  |       |       |
|  | OC5.  | Medimos el grado de satisfacción de los clientes de forma periódica  |       |       |
|  | OC6.  | Prestamos gran atención al servicio postventa  |       |       |
| OCP  | OCP1. | El departamento comercial suele compartir información con la gerencia sobre la información que consigue sobre otras bodegas                    | 0,922 | 0,797 |
|  | OCP2. | Se analizan regularmente los puntos fuertes y débiles de las bodegas que ofrecen vinos similares a los nuestros                                |       |       |
|  | OCP3. | Respondemos rápidamente a las acciones de bodegas que suponen una amenaza para nosotros  |       |       |
|  | OCP4. | Nos dirigimos a un segmento de mercado que nos permite aprovechar mejor nuestras ventajas competitivas sobre otras bodegas                     |       |       |
| CI   | CI1.  | En general, la mayoría de empleados dispone de información periódica sobre nuestros clientes   |       |       |
|  | CI2.  | Todos los empleados comparten la información que obtienen y que puede ser relevante para la empresa  |       |       |
|  | CI3.  | Todos los empleados y departamentos están coordinados con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes                                 |       |       |
|  | CI4.  | Los directivos saben cómo cada actividad contribuye a generar valor y satisfacer al cliente  |       |       |
|  | CI5.  | Se comparten recursos entre empleados y departamentos  |       |       |
| <b>Orientación al Aprendizaje (OA). Baker y Sinkula (1999)</b>       |       |  |       |       |
| CA   | CA1.  | La dirección entiende que nuestra capacidad de aprendizaje es la clave de nuestra ventaja competitiva  | 0,890 | 0,802 |
|  | CA2.  | Los valores básicos de nuestra empresa incluyen el aprendizaje como la clave para mejorar  |       |       |
|  | CA3.  | Pensamos que la formación es una inversión y no un gasto   |       |       |
|  | CA4.  | El aprendizaje es fundamental para garantizar la supervivencia de la empresa   |       |       |
| AV   | AV1.  | Tenemos un objetivo común en nuestra empresa   | 0,890 | 0,802 |
|  | AV2.  | Existe a todos los niveles total acuerdo sobre cuál es nuestra visión empresarial  |       |       |
|  | AV3.  | Creo que todos los empleados están comprometidos con los objetivos de la bodega  |       |       |
|  | AV4.  | Los empleados se ven como parte integrante de la dirección de la bodega  |       |       |
| O  | O1.   | Reflexionamos sobre los resultados y opiniones de clientes   |       |       |
|  | O2.   | Los trabajadores se cuestionan continuamente cuáles son las tendencias del mercado   |       |       |
|  | O3.   | Meditamos conjuntamente sobre nuestros errores   |       |       |
| <b>Innovación (INN) (Se trabaja con la media de los indicadores)</b> |       |  |       |       |
| INN  | INN1. | Nuestra bodega ofrece (o ha ofrecido) productos totalmente novedosos para el mercado   | 1     | 1     |
|  | INN2. | Nuestra bodega ha ofrecido productos que otros ya habían ofrecido previamente  |       |       |
|  | INN3. | Nuestra bodega ha ampliado recientemente la cartera de productos con nuevas referencias  |       |       |
|  | INN4. | Hemos introducido cambios y mejoras en nuestros productos (presentación, envases, etc.)  |       |       |
|  | INN5. | Hemos expandido nuestra actividad comercial a nuevos mercados internacionales  |       |       |
|  | INN6. | Hemos reducido el precio de venta de nuestros productos  |       |       |
| <b>Resultados (R)</b>  |       |  |       |       |
| R  | R1.   | Creo que el grado de satisfacción de nuestros clientes es superior al de la media del mercado (ítem eliminado)                                 | 0,925 | 0,804 |
|  | R2.   | Tenemos una cartera de clientes relativamente fiel (ítem eliminado)  |       |       |
|  | R3.   | Disfrutamos de cierta notoriedad en el mercado   |       |       |
|  | R4.   | Observamos cierto crecimiento en nuestra cuota de mercado (o volumen de ventas)  |       |       |
|  | R5.   | Nuestra rentabilidad económica se sitúa por encima de la media del sector  |       |       |

**Nota:** las escalas varían de 1 = totalmente en desacuerdo a 7 = totalmente de acuerdo. Se muestran los Índices de Fiabilidad Compuesta y AVE (FC; AVE).



## A2. Resultados del análisis del modelo de medida (pesos, factores de carga, comunalidad y residuos de los ítems)

| Constructo/<br>Dimensión e<br>Indicador | Peso   | Factor de carga | Comunalidad | Residuos |
|---|--------|-----------------|-------------|----------|
| <b>Orientación al Mercado (OM)</b>      |        |                 |             |          |
| <b>OC</b>                               | 0,3905 | 0,8715          | 0,7596      | 0,2404   |
| <b>OCP</b>                              | 0,3621 | 0,8410          | 0,7073      | 0,2927   |
| <b>CI</b>                               | 0,4182 | 0,8492          | 0,7212      | 0,2788   |
| <b>Orientación al Aprendizaje (OA)</b>  |        |                 |             |          |
| <b>CA<sup>1</sup></b>                   | 0,2023 | 0,6765          | 0,4577      | 0,5423   |
| <b>AV</b>                               | 0,3460 | 0,7652          | 0,5856      | 0,4144   |
| <b>O</b>                                | 0,6547 | 0,9140          | 0,8354      | 0,1646   |
| <b>Innovación (INN)</b>                 |        |                 |             |          |
| <b>INN</b>                              | 1,000  | 1,000           | 1,000       | 0,000    |
| <b>Resultados (R)</b>                   |        |                 |             |          |
| <b>R3</b>                               | 0,4237 | 0,7497          | 0,5620      | 0,4380   |
| <b>R4</b>                               | 0,4579 | 0,8326          | 0,6933      | 0,3067   |
| <b>R5</b>                               | 0,4087 | 0,7365          | 0,5425      | 0,4575   |

**Nota:** 1. A pesar de que la carga del indicador CA es inferior a 0,7 (0,6765), la literatura permite, siempre y cuando el valor no se aleje en demasía, mantener el indicador cuando por motivos teóricos se considere relevante.





---

## Fundación de Economía Aragonesa (Fundear)

Ha sido creada por el **Gobierno de Aragón, Ibercaja y Caja Inmaculada** con el objeto de:

- Elaborar estudios sobre economía aragonesa o sobre el territorio aragonés, por iniciativa propia o por encargo.
- Organizar y supervisar equipos de investigación solventes científicamente, que realicen trabajos sobre economía y de carácter territorial encargados a través de la Fundación.
- Promover un debate informado sobre las alternativas a que se enfrenta la economía aragonesa y la política de organización del territorio. En especial organizará periódicamente encuentros, seminarios o jornadas sobre temas relevantes.
- Publicar o dar difusión por cualquier medio a los trabajos que realice, las conclusiones de los seminarios así como otros trabajos de interés para Aragón.
- Formar economistas especializados en temas relativos a la economía y política territorial aragonesa.

### Patronato

D. Amado Franco Lahoz, (Ibercaja), Presidente.

D. Luis Miguel Carrasco Miguel, (CAI), Vicepresidente.

D. José Ángel Biel Rivera, (Gobierno de Aragón), Vocal.

D. Alberto Larraz Vileta, (Gobierno de Aragón), Vocal.

#### **Director:**

D. José María Serrano Sanz

## Publicaciones de Fundear

Todas nuestras publicaciones están disponibles en [www.fundear.es](http://www.fundear.es)

---

D.T. 01/2003: **Aproximación a los servicios a empresas en la economía aragonesa.**

E. Pardos (U. de Zaragoza) y A. Gómez Loscos (Fundear). *Agotado*

D.T. 02/2003: **Índice Fundear: un sistema de indicadores sintéticos de coyuntura para la economía aragonesa.**

M. D. Gadea Rivas (U. de Zaragoza), A. Montañés Bernal (U. de Zaragoza) y D. Pérez Ximénez de Embún (Fundear). *Agotado*

D.T. 03/2003: **Servicios a empresas y empleo en Aragón.**

M. C. Navarro Pérez (U. de La Rioja), E. Pardos (U. de Zaragoza) y A. Gómez Loscos. (Fundear). *Agotado*

D.T. 04/2003: **Los servicios a empresas en la estructura productiva aragonesa.**

E. Pardos (U. de Zaragoza) y A. Gómez Loscos (Fundear). *Agotado*

D.T. 05/2004: **La localización de los servicios empresariales en Aragón. Determinantes y efectos.**

E. Pardos (U. de Zaragoza), F. Rubiera Morollón (U. de Oviedo) y A. Gómez Loscos (Fundear). *Agotado*

D.T. 06/2004: **Factores de localización y tendencia de población en los municipios aragoneses.**

L. Lanaspá (U. de Zaragoza), F. Pueyo (U. de Zaragoza) y F. Sanz (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 07/2004: **Determinantes del crecimiento económico. La interrelación entre el capital humano y tecnológico en Aragón.**

B. Simón Fernández (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 08/2004: **Determinantes de la siniestralidad laboral.**

I. García (U. de Zaragoza) y V. M. Montuenga (U. de La Rioja). *Agotado*

D.T. 09/2004: **Evolución y perspectivas de la productividad en Aragón.**

M. Sanso Frago (U. de Zaragoza), P. García Castrillo (U. de Zaragoza) y F. Pueyo Baldello (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 10/2004: **Las razones del saldo de comercio exterior: competitividad versus ventaja comparativa.**

C. Fillat Castejón (U. de Zaragoza) y C. López Pueyo (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 11/2004: **El consumo de drogas entre los jóvenes aragoneses: evidencia de un proceso secuencial en varias etapas.**

J. Alberto Molina (U. de Zaragoza), R. Duarte (U. de Zaragoza) y J. J. Escario (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 12/2004: **La industria aragonesa en el contexto europeo. Capacidad de reacción ante shocks externos.**

J. L. Gallizo Larraz (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 13/2004: **Análisis económico financiero de las Cajas de Ahorros: su contribución al desarrollo económico de Aragón.**

V. Condor López (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 14/2005: **La demanda de servicios empresariales avanzados en la economía aragonesa.**

E. Pardos (U. de Zaragoza), A. Gómez Loscos (Fundear) y G. Horna (Fundear). *Agotado*

- D.T. 15/2005: **Las Empresas de Inserción en Aragón: características, evolución y futuro.**  
C. Marcuello (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 16/2005: **Rentabilidad social de las nuevas infraestructuras de abastecimiento de agua a Zaragoza.**  
L. Pérez y Pérez (CITA y U. de Zaragoza) y J. Barreiro Hurlé (IFAPA). *Agotado*
- D.T. 17/2006: **Análisis de las Estrategias de Protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa**  
C. Garcés Ayerbe (U. de Zaragoza), P. Rivera Torre (U. de Zaragoza) y J. L. Murillo Luna (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 18/2006: **Pensiones de la Seguridad Social y financiación privada de la dependencia de Aragón.**  
A. Sánchez Sánchez (U. de Zaragoza) y A. Lázaro Alquezar (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 19/2006: **Efectos del gasto en defensa en la producción y el empleo de Aragón.**  
C. Pérez Fornies (U. de Zaragoza) y J. J. Sanaú Villarroya (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 20/2006: **Determinantes de la confianza del consumidor aragonés hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio del comportamiento de compra.**  
C. Flavián Blanco (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 21/2006: **Determinantes de no-visita a Ferias profesionales. Aplicación al comercio minorista aragonés.**  
C. Berné Manero (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 22/2006: **La demanda de bienes de consumo en Aragón.**  
J. A. Molina (U. de Zaragoza), R. Duarte (U. de Zaragoza) y A. I. Gil (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 23/2006: **Relaciones dinámicas y predicción de precios en el complejo agroganadero en Aragón.**  
M. Ben-Kaabia (U. de Zaragoza), J. M<sup>a</sup> Gil Roig (U. Politécnica de Cataluña) y J. Cabeza Laguna (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 24/2006: **Incidencia territorial de los ingresos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón**  
R. Barberán Ortú (U. de Zaragoza) y M. L. Espuelas Jiménez (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 25/2006: **El sector turístico en las comarcas aragonesas.**  
A. Gómez Loscos (Fundear) y G. Horna (Fundear). *Agotado*
- D.T. 26/2006: **El capital humano en las comarcas aragonesas.**  
A. Gómez Loscos (Fundear) y V. Azón Puértolas (Fundear). *Agotado*
- D.T. 27/2006: **How many regional business cycles are there in Spain? A MS-VAR approach.**  
M. D. Gadea (U. de Zaragoza), A. Gómez Loscos (Fundear) y A. Montañés (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 28/2006: **La empresa aragonesa ante la reforma contable. Un estudio empírico de sus implicaciones.**  
V. Córdor López (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 29/2006: **El Mercado de trabajo en Aragón: análisis y comparación con otras Comunidades Autónomas.**  
I. García Mainar (U. de Zaragoza), A. Gil Sanz (U. de Zaragoza) y V. Manuel Montuenga Gómez (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 30/2006: **Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales en Aragón.**

C. Garcés Ayerbe (U. de Zaragoza), P. Rivera Torres (U. de Zaragoza) y J. L. Murillo Luna (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 31/2006: **¿Sobreviven las franquicias en Aragón?**

M. V. Bordonaba Juste (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 32/2006: **Ayudas públicas y microempresas en Aragón.**

C. Galve Górriz (U. de Zaragoza) y M. J. Alonso Nuez (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 33/2006: **Proyecto de análisis de la cadena de suministro en las empresas de Aragón y la ventaja competitiva.**

M. J. Sáenz (U. de Zaragoza), C. García (Zaragoza Logistics Center), J. Royo (U. de Zaragoza) y P. Lambán (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 34/2006: **Recursos humanos y turismo en Aragón: análisis del impacto socioeconómico de la EXPO-2008.**

R. Ortega (U. de Zaragoza), José Alberto Molina (U. de Zaragoza) y A. Garrido (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 35/2006: **Estimación de los costes económicos de la invasión del mejillón cebra (*Dreissena polymorpha*) en la Cuenca del Ebro.**

L. Pérez y Pérez (CITA y U. de Zaragoza) y C. Chica Moreu (Consultor). *Agotado*

D.T. 36/2007: **Análisis del impacto económico del plan especial de depuración de aguas residuales de Aragón.**

L. Pérez y Pérez (CITA y U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 37/2007: **Empresas gacela y empresas tortuga en Aragón.**

C. Galve Górriz (U. de Zaragoza) y A. Hernández Trasobares (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 38/2007: **Los amigos en las conductas de riesgo de los adolescentes aragoneses.**

J. Julián Escario Gracia (U. de Zaragoza), R. Duarte Pac (U. de Zaragoza) y J. A. Molina Chueca (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 39/2007: **La promoción de la Expo 2008: Redes virtuales y sociedad del conocimiento.** C. Flavián Blanco (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 40/2007: **Las exportaciones de la PYME aragonesa.**

M. Ramírez Alesón (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 41/2007: **Análisis estadístico del precio de la vivienda en Zaragoza.**

M. Salvador Figueras (U. de Zaragoza), P. Gargallo Valero (U. de Zaragoza) y M. A. Belmonte San Agustín (U. de Zaragoza). *Agotado*

D.T. 42/2007: **Transparencia y sostenibilidad en las empresas de inserción aragonesas.**

Ch. Marcuello (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 43/2007: **¿Existe riesgo de exclusión financiera en los municipios aragoneses de rentas bajas?**

C. Bernad (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*

D.T. 44/2008: **Nivel educativo y formación en el empleo de la población activa en Aragón.**

I. García Mainar (U. de Zaragoza) y V. M. Montuenga Gómez (U. de Zaragoza). *Agotado*



- D.T. 45/2008: **Tributación ambiental: el caso del agua en Aragón.**  
M. C. Trueba (U. de Zaragoza), J. Vallés (U. de Zaragoza) y A. Zárata Marco (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 46/2008: **La imagen corporativa de las entidades financieras en Aragón.**  
E. Martínez Salinas (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 47/2008: **Efectos de la inmigración sobre el empleo en Aragón.**  
A. Lázaro Alquezar (U. de Zaragoza), A. Sánchez Sánchez (U. de Zaragoza) y B. Simón Fernández (U. de Zaragoza).
- D.T. 48/2008: **Fomento del turismo en las comarcas aragonesa y TIC.**  
M. V. Sanagustin Fons (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 49/2008: **Envejecimiento de la población y dependencia: la distribución intrafamiliar de los cuidados a mayores.**  
J. A. Molina (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 50/2008: **El aeropuerto de Zaragoza. Una visión espacial, económica y funcional.**  
A. I. Escalona Orcao (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 51/2008: **El mercado inmobiliario y las hipotecas en Aragón.**  
L. A. Fabra Garcés (U. de Zaragoza) y Otros. *Agotado*
- D.T. 52/2009: **Del atraso a la modernización: la evolución de la producción agraria en Aragón, 1936-1986.**  
E. Clar (U. de Zaragoza) y V. Pinilla (U. de Zaragoza). *Agotado*
- D.T. 53/2010: **Estimación de la Matriz de Contabilidad Social de Aragón 2005.**  
L. Pérez y Pérez (CITA) y Á. Cámara Sánchez (U. Rey Juan Carlos)
- D.T. 54/2010: **Las retribuciones salariales de los aragoneses.**  
I. García Mainar (U. de Zaragoza) y V. M. Montuenga Gómez (U. de Zaragoza)
- D.T. 55/2011: **Análisis de los efectos económicos y sobre el empleo del parque cultural, científico y de ocio Territorio Dinópolis de Teruel.**  
L. Pérez y Pérez (CITA y U. de Zaragoza), A. Gómez Loscos (Fundear y U. de Zaragoza)
- D.T. 56/2011: **Segregación ocupacional por género en Aragón.**  
I. García Mainar (U. de Zaragoza), G. García Martín (CAI y U. de Zaragoza) y V. M. Montuenga Gómez (U. de Zaragoza).
- D.T. 57/2011: **¿Cuánto hemos cambiado? Cambio estructural y cambio tecnológico en la economía aragonesa.**  
R. Duarte Pac (U. de Zaragoza), J. Sánchez-Chóliz (U. de Zaragoza), J. Sirera de la Cal (U. de Zaragoza), I. Cazcarro Castellano (U. de Zaragoza).
- D.T. 58/2011: **Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés.**  
J. J. Cambra Fierro (U. Pablo Olavide - Sevilla), E. Fraj Andrés (U. de Zaragoza), I. Melero Polo (U. de Zaragoza), J. Sesé Oliván (U. de Zaragoza), R. Vázquez Carrasco (U. Pablo Olavide - Sevilla).



fundación economía aragonesa

---

Joaquín Costa, 9, Entlo. Dcha. 50001 Zaragoza

T. 976 468 650 F. 976 217 642

[www.fundear.es](http://www.fundear.es)

---



CAJA INMACULADA ■



iberCaja

 GOBIERNO  
DE ARAGON

---