

Dedico este trabajo de fin de grado

A mis padres, pilar fundamental en mi vida y, en gran parte, son sufridores de mis caídas
como orgullosos de mis éxitos

A mis hermanas, el regalo más valioso que éstos me han dado y, en muchas
ocasiones, no he valorado. Por cierto Asun, ¡Feliz Cumpleaños!

En definitiva, a toda mi familia que me ha acompañado en estos cuatro años y por la
paciencia demostrada.

"avanti"



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Título: Las Denominaciones de Origen Protegidas ¿Un grupo estratégico?

Departamento: Administración de empresas y marketing

Área de conocimiento: Organización de empresas

RESUMEN

Las Denominaciones de Origen Protegidas otorgan a las empresas amparadas un distintivo de calidad y seguridad a su oferta de productos, así como les exigen una serie de condiciones a cumplir para obtener esta indicación geográfica. Esto lleva a suponer que todas las empresas pertenecientes a una misma DOP sigan la misma estrategia conformando un grupo estratégico. El objetivo de este estudio es examinar si una DOP por sus características da lugar a un grupo estratégico a partir del análisis de la DOP de Estepa.

Palabras clave: DOP/IGP, grupo estratégico, rendimiento, calidad, dimensiones y variables estratégicas, estrategia, análisis descriptivo.

ABSTRACT

PDOs give protected companies a quality and safety emblem for their products, as well as requiring a group of conditions to be met in order to obtain this geographical indication. This leads to assume that all the companies belonging to the same PDO follow the same strategy, forming a strategic group. The main objective of this study is to examine whether a PDO due to its characteristics gives rise to a strategic group based on the analysis of the PDO of Estepa.

Key words: PDO/PGI, strategic group, performance, quality, dimensions and variables strategics, strategy, descriptive analysis

ÍNDICE

Capítulo 1: Introducción

1.1.- Justificación del tema.....	5
1.2.- Objetivos.....	6
1.3.- Metodología.....	7

Capítulo 2: Revisión teórica

2.1.- Grupos estratégicos.....	7
2.1.1.- Enfoques.....	7
2.1.2.- Utilidad del análisis de los grupos estratégicos.....	9
2.1.3.- Barreras a la movilidad: causa de la existencia de grupos estratégicos en una industria.....	10
2.1.4.- Dimensiones estratégicas.....	12
2.1.5.- Grupos estratégicos y desempeño.....	20
2.2.- Las Denominaciones de Origen Protegidas.....	24

Capítulo 3: Investigación empírica

3.1.- Metodología del caso.....	30
3.2.- Selección del caso: la DOP de Estepa.....	31
3.3.- Determinación de las dimensiones y variables estratégicas.....	33
3.3.1.- Revisión de las dimensiones en el sector alimenticio.....	34
3.3.2.- Dimensiones con cuestionario preliminar a directivos.....	35
3.3.3.- Dimensiones finales.....	37
3.4.- Desarrollo del cuestionario. Validez del cuestionario bajo el paradigma del estudio del caso.....	39
3.5.- Análisis de los datos y resultados.....	43
3.6.- Discusión de los resultados de la DOP de Estepa.....	46

Capítulo 4: Conclusiones e implicaciones directivas

4.1.- Conclusiones.....	50
4.2.- Implicaciones directivas.....	51
4.3.- Futuras investigaciones.....	52

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA -.

Según Porter (1979), un grupo estratégico es un conjunto de empresas pertenecientes a un mismo sector industrial que siguen la misma estrategia o similar a lo largo de las diferentes dimensiones estratégicas. En esta investigación, el estudio de los grupos estratégicos es significativo, puesto que se intenta determinar la existencia o no de un grupo estratégico en la Denominación de Origen Protegida de Estepa.

El análisis de los grupos estratégicos ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones, así, en los últimos diez años, se han publicado en ABI INFORM unos 6.196 artículos, entre artículos de revistas científicas como tesis y tesinas, de los cuales 1.107 pertenecen al año pasado.

A pesar de que existe un cierto interés por estudiar este nivel intermedio entre la industria y la propia empresa, aún queda mucho que avanzar en muchos aspectos. Por un lado, a nivel descriptivo, no existe un claro consenso y esclarecimiento de las dimensiones estratégicas a usar para determinar los grupos estratégicos. Por otro lado, tampoco existen resultados concluyentes sobre si la pertenencia a un determinado grupo estratégico afecta a los resultados empresariales, los cuales van a determinar en gran medida la supervivencia de la empresa. El nivel de rendimiento que alcance una determinada empresa viene determinado por dos fuentes principales: los recursos y capacidades de cada empresa, que es lo que hace que ésta sea única, y el efecto industria, que engloba a las características de la industria, sus oportunidades y amenazas que van a determinar el potencial de beneficio de la empresa. Otra fuente potencial de rendimiento podría ser la pertenencia a un grupo estratégico.

En segundo lugar, como indica Ibiza y García (2010), las Denominaciones de Origen Protegidas/ Indicaciones Geográficas Protegidas son una herramienta de creación de valor, especialmente en las zonas rurales, lo que genera desarrollo local, además de protegen la calidad de los productos y seguridad de cara a un mercado cuyos consumidores son cada vez más exigentes. Estos autores exponen que las DOP/IGP produce efectos positivos para la economía rural de carácter tanto económico como social y medioambiental como los siguientes:

- Resultados económicos: proporciona un valor añadido a la oferta lo que permite que el precio sea superior en comparación con un producto no protegido. También,

generalmente, el volumen de ventas de los productos amparados por este tipo de denominaciones aumenta considerablemente.

- Resultados sociales: protección de puestos de trabajo tradicionales, así como la creación de empleo que favorece la creación de riqueza de la zona rural. Además, puede ser una forma de fomentar el turismo.
- Resultados medioambientales: explotación de los recursos naturales y de proximidad, preservación de la biodiversidad, así como conservación del suelo, lo que depende del tipo de producto amparado.

Como síntesis, Ibiza y García (2010) plantean la importancia de conocer esta figura jurídica, que amparan y revalorizan la producción típica de un territorio rural generando mayores ingresos para la zona e incrementando la viabilidad empresarial; esto evita el despoblamiento e impulsa la creación de un tejido empresarial, que es fuente de desarrollo y riqueza.

1.2.- OBJETIVOS -.

El objetivo general de este estudio es determinar si una Denominación de Origen Protegida es un grupo estratégico. Las características que definen a los grupos estratégicos que son las siguientes:

- Las empresas de un grupo se parecen más a las de su mismo grupo que si comparamos con otra perteneciente a otro grupo distinto.
- Siguen estrategias similares, ya sea en dimensiones o en recursos.
- Las empresas que forman un grupo responderán probablemente de forma similar ante amenazas y oportunidades del entorno (Mas-Ruiz, 1996).

Porter (2015) señala que las empresas de un grupo comparten más características además de la estrategia general que siguen, como sería tener una participación similar en el mercado debido a que se ven afectadas de forma parecida por factores externos.

Teniendo en cuenta estas características, a priori, parece que, al cumplirse estas características, la DOP/IGP sí es un grupo estratégico.

Los subobjetivos del trabajo son los siguientes:

- Primero, es realizar una revisión teórica de los grupos estratégicos, así como de las DOP.
- Segundo, determinar con el estudio de un caso, que si la DOP es un grupo estratégico. Este segundo subjetivo, a su vez, se descompone en otros tres objetivos:

- Selección de una DOP: la DOP localizada en Estepa.
- Determinación de las dimensiones estratégicas que determinan los grupos estratégicos, a partir de la teoría y por las opiniones de una pequeña muestra de directivos de empresas pertenecientes a la DOP.
- Búsqueda de evidencia empírica.

1.3.- METODOLOGIA -.

Como hemos indicado anteriormente utilizaremos la metodología del caso que permite hacer este tipo de estudio. Para la extracción de los datos se utiliza un cuestionario. Luego, los datos obtenidos del cuestionario serán tratados con técnicas multivariantes que nos ofrece el SPSS como el análisis factorial o el clúster.

CAPÍTULO 2: REVISIÓN TEÓRICA

2.1.- GRUPOS ESTRATÉGICOS -.

2.1.1.-ENFOQUES -.

Podemos estudiar los grupos estratégicos mediante dos enfoques principales: el de la Economía Industrial y el de la Dirección Estratégica. Desde el primer enfoque, Hunt inicia los primeros estudios en la Universidad de Harvard y fue el primero en usar el término de grupo estratégico como "agrupación de empresas dentro de una industria que son altamente simétricas [...] con respecto a la estructura de costes, grado de diferenciación del producto, grado de integración vertical y grado de diversificación del producto [...] y las perspectivas y preferencias personales sobre varios resultados posibles".

Según Scherer y Ross (1990), el enfoque de la Economía Industrial se basa en el modelo Estructura-Conducta-Resultados (ECR) que expone que según cuáles sean las características de la industria, las empresas de la misma actuarán de una forma o de otra mediante precios y productos, entre otras variables, obtenido así, un determinado resultado a nivel individual y de industria en conjunto. Este enfoque implica que la estructura del sector es un determinante de la elección de la estrategia más adecuada para competir, de forma que todas las empresas de un sector al enfrentarse a las mismas condiciones de oferta-demanda, diferenciación de los productos, integración vertical y estructura de costes pues iban a seguir la misma estrategia deliberada siendo imposible la existencia de diferentes estrategias en un mismo sector. El paradigma del ECR se va abandonando en los 70 al admitirse que existe una interrelación entre los 3 elementos, por tanto, las empresas con sus estrategias pueden modificar y determinar la estructura del sector donde se encuentren.

Respecto al enfoque de la Dirección Estratégica, este nace en la Universidad de Purdue, destacando los autores Hatten, Schendel y Cooper (1978) que se centraron en la influencia que las distintas estrategias podían tener sobre los resultados de las empresas de una misma industria. Se demostró empíricamente la existencia de empresas homogéneas respecto a las distintas dimensiones estratégicas, y así, respecto a sus estrategias, lo que implica la existencia de grupos estratégicos. Los estudios bajo este enfoque se caracterizan por tratar de incluir a todas las empresas de un mismo sector y aplicar un método empírico multivariante (Flavián y Polo, 1999).

Como se ha demostrado desde ambos enfoques, generalmente una industria se puede segmentar o dividir en grupos de empresas que siguen una estrategia similar. El concepto de grupo estratégico más extendido y usado fue el de Porter (1979) que lo define como un conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las distintas dimensiones estratégicas. Según Guerras y Navas (2015), en la mayoría de las industrias se puede identificar a una serie de empresas que compiten de la misma forma y éstas lo hacen de forma diferente respecto a otras empresas de la industria.

Por tanto, la formulación de la estrategia a seguir sería elegir el grupo estratégico donde se va a competir (Porter, 2015) considerando tanto el potencial desempeño que se puede alcanzar en ese grupo (validez predictiva) como los costes de acceso a éste. Es preciso que exista un ajuste estratégico, coherencia entre las oportunidades y amenazas del entorno con la estrategia, y ajuste organizativo, coherencia entre la estrategia y las características de la organización (Guerras y Navas, 2015). Al aplicar los principios del análisis estructural a la industria, podemos identificar las fuerzas (factores que generan barreras de movilidad, que aumentan el poder de negociación frente a proveedores y clientes, entre otras) y debilidades de la empresa en relación con sus competidores (menores capacidades para implementar la estrategia, factores que debilitan las barreras a la movilidad...).

Según Porter (2015), las fortalezas y debilidades se pueden clasificar en dos tipos principales:

- Estructurales, referentes a las características propias de la industria estables por naturaleza y difíciles de superar.
- Las de implementación, relacionadas con las diferencias en la forma de desarrollar la estrategia por parte de la empresa que son de carácter más temporal.

Mas-Ruiz (1996) manifiesta, bajo la perspectiva de la Planificación Estratégica, que determinados elementos relevantes en el proceso de toma de decisiones empresariales, como

son las barreras de movilidad, globalización o análisis de la cadena de valor, son innatos a los grupos estratégicos, puesto que influyen en el comportamiento estratégico de la empresa y en la formación de nuevos grupos.

2.1.2- UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS -.

Este nivel de análisis se ha ido popularizando de manera que va más allá de numerosas investigaciones llegando a ser una cuestión de consultoría estratégica por parte de las empresas. Es indudable que la identificación de grupos estratégicos es compleja debido a varias razones como la existencia de diferentes definiciones que dificulta una conceptualización clara y sencilla y por la selección de las distintas dimensiones estratégicas en base a las cuales establecer similitudes entre las empresas analizadas. A pesar de ello, muchos autores han destacado sus diversas utilidades que son de carácter descriptivo, descripción de la heterogeneidad del sector, y predictivo, predeterminar el nivel de desempeño o resultado que una empresa podría alcanzar al pertenecer a un grupo u otro:

- Facilita el análisis de la competencia al identificar aquellos competidores directos (Cool y Schendel, 1987).
- Simplifica la heterogeneidad del sector proporcionando una idea general del mismo.
- Facilita el análisis interno de las empresas del grupo estratégico (Mascarenhas y Aaker, 1989).
- Simplifica la evaluación del atractivo de una estrategia (Harrigan, 1985; Hatten y Hatten, 1987).
- Simplifica el análisis de la evolución del sector.
- Resume la información derivada de las dimensiones estratégicas clave de las empresas.
- Herramienta para explicar el grado de rivalidad en un sector que determina el desempeño de las empresas (Porter, 1979).
- Útil para determinar cómo cambian las posiciones competitivas de las empresas: cambios de grupos y formación de otros nuevos, teniendo en cuenta la existencia de barreras de la movilidad (Galvin, Davies y Simons, 2002).

El nivel de grupo estratégico es un instrumento analítico que facilita el análisis estructural (Porter, 2015), el cual busca identificar las características fundamentales de un sector industrial cuyas bases son la economía y tecnología y la fuerza de los 5 factores competitivos que van a determinar la forma de competir en el sector y el potencial de rentabilidad de las empresas. Como indica Porter (2015) el análisis estructural, además de aplicarse a la industria en su conjunto, se puede usarse de forma más profunda y minuciosa, es decir, analizando los

grupos estratégicos con el objetivo de explicar las diferencias de desempeño entre empresas de una misma industria.

2.1.3.-BARRERAS A LA MOVILIDAD: CAUSA DE LA EXISTENCIA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN UNA INDUSTRIA -.

Estos grupos existen por varias razones que como indica Porter (2015) son “las variables de las fortalezas y debilidades iniciales, el momento de entrar en la industria y los acontecimientos históricos”. Las distintas razones se pueden agrupar en tres principales fundamentos que intentan explicar la formación de grupos estratégicos (Sáez, 2000).

El primero hacer referencia a aspectos exógenos, planteamientos que emanan de la Organización Industrial, como son la evolución y desarrollo histórico o el cambio tecnológico (Porter, 1979). Otro factor externo es la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el sector (Primeaux, 1985), así habrá más grupos estratégicos en la primera fase que es la emergente al haber mayor número de empresas que compiten de forma distinta.

El segundo fundamento se basa en aspectos endógenos que se apoyan en las ideas de la Dirección Estratégica. Porter (1979) indica que la divergencia de los objetivos que persiguen cada empresa determina su comportamiento, es decir, su estrategia que dará lugar a diferentes posicionamientos estratégicos. Otros factores internos que lleva a que las empresas respondan de forma distinta ante cambios del entorno y movimientos de los competidores son sus propias capacidades, habilidades, recursos y preferencias (Mehra y Floyd, 1998). Incluso, se considera que las capacidades individuales de las personas que forman la empresa puede ser una causa de diferencias en la forma de competir (Lawless, Bergh y Wilsted, 1989).

El último fundamento teórico engloba aspectos sociales y cognoscitivos buscando unir elementos del entorno con decisiones propias de la empresa, es decir, combinar los fundamentos anteriores. La Teoría Institucional expone que las empresas actúan de forma similar debido a normas establecidas, presiones sociales o bien por el intento de imitar a una empresa exitosa por lo que el institucionalismo lleva a que una serie de empresas actúen de forma homogénea.

A pesar de que hay muchas causas que explican la formación de grupos estratégicos, la principal es la existencia de barreras a la movilidad, las cuales engloban a elementos de los tres enfoques (Sáez, 2000), así tanto las características estructurales del sector y las decisiones empresariales pueden generar barreras de entrada. Estas son el principal fundamento teórico existencia duradera de los distintos conglomerados de empresas “homogéneas”, así los grupos

estratégicos son estables en el tiempo debido a estas barreras que limitan el movimiento de las empresas entre los grupos existentes (Caves y Porter, 1977); en definitiva, son rigideces a posibles cambios en el mapa estratégico del sector limitando el dinamismo. Caves y Porter (1977) fueron los primeros en acuñar este término basándose en las barreras de entrada. Podemos definir que una barrera de movilidad es como una barrera de entrada a un determinado grupo estratégico y que son obstáculos que las empresas han de superar para poder competir según una estrategia concreta común a las empresas del grupo al que pretende acceder.

Las barreras de movilidad se consideran como el coste de movilidad entre grupos, y éstas pueden ser asimétricas de forma que entrar a un grupo es más fácil que entrar a otro; algunos autores apuestan por la asimetría de éstas debido a que dependen de los recursos y capacidades propias de las empresas (Dean y Meyer, 1992). Como denuncia Porter (2015) "es mucho más difícil entrar en la industria de electrodomésticos como una empresa de marcas nacionales, de línea extensa e integrada de manera vertical, que hacerlo como ensamblador de una línea pequeña de bienes sin marca destinados a compradores de marcas privadas". Estas barreras suponen un mecanismo de aislamiento (Rumelt, 1982) que impide que empresas externas al grupo imiten fácilmente a las que ya están incluidas en un grupo (Thomas y McGee, 1986) de ahí que Mas-Ruiz (1996) concluya que "la estructura de grupo no tendría sentido si no existieran costes ligados a la imitación".

Las barreras de movilidad tienen su base en aspectos de carácter financiero, de demanda y de oferta y operativos de las empresas. Caves y Porter (1977) reconocen cuatro fuentes que originan barreras de movilidad: exceso de capacidad, estructura de costes (fijos o variables), integración vertical y diferenciación del producto. También, la política gubernamental, el acceso a canales de distribución y necesidad de capital son causas de barreras (Porter, 2015). Por otro lado, McGee (1985) identifica tres grupos de factores generadores de estas barreras: rasgos tecnológicos, de producción y distribución del sector, características vinculadas a las estrategias empresariales y aquellas ligadas a la propiedad y dirección de las empresas.

Otra idea relevante respecto a las barreras de movilidad es su consideración como un "activo colectivo" común para todas las empresas del grupo (McGee, 1985) que suponen una protección para ellas y cuyos beneficios son compartidos, es decir, sería como una ventaja competitiva conjunta, la cual no podrían conseguir de forma individual.

Por último, Mas-Ruiz (1996) resume en cuatro razones la decisión empresarial de posicionarse en un grupo determinado:

- Preferencias distintas en los segmentos de clientes
- Diferentes grados de aversión al riesgo de los directivos
- Capacidades y competencias distintivas de las empresas
- La historia de la industria y del propio grupo estratégico

Estos cuatro grupos de razones pueden modificar los límites de la industria y crear nuevos grupos.

2.1.4.- DIMENSIONES ESTRATÉGICAS -.

El establecimiento de los distintos grupos y su estabilidad en el tiempo implica la necesidad de seleccionar aquellas dimensiones de la estrategia empresarial sobre las cuales podemos identificar semejanzas en el comportamiento entre empresas del mismo grupo y divergencias significativas entre empresas de distintos grupos.

Para identificar los grupos de forma empírica, se observan diferencias en las dimensiones utilizadas por los distintos investigadores, así, algunos autores consideran que hay que tener en cuenta las semejanzas o diferencias respecto a la dotación de los recursos y capacidades de las empresas (Nohria y García Pont, 1991) o el compromiso con los recursos relacionados con I+D, marketing... (Johnson, Whittington y Scholes, 2011).

Porter (2015) identifica una serie de dimensiones estratégicas clave las cuales considera que son las más relevantes para hacer distinciones entre los competidores: especialización (amplitud de la línea, segmento-mercado), identificación de la marca, push o pull (crear imagen de marca influyendo en el consumidor final directamente o mediante el apoyo de los distintos intermediarios del canal de distribución), selección del canal (propio o ajeno), calidad del producto, liderazgo tecnológico, grado de integración vertical, posición de costes, servicio, precios, apalancamiento, relación con la empresa matriz y con el gobierno nacional y con el de país de destino. Estas dimensiones que se han enumerado ofrecen una visión global de la posición de la empresa y están relacionadas entre sí (Porter, 2015). Por otro lado, Galbraith y Schendel (1983) agruparon las distintas dimensiones en dos grupos en base en la capacidad de la empresa de tomar decisiones: dimensiones internas, controlables y relacionadas con las distintas áreas funcionales como marketing (precio, distribución, I+D...), inversión y producción (integración vertical, estructura de costes, innovación en el proceso

productivo...); y dimensiones del entorno, no controlables, relacionadas con aspectos tecnológicos, situación macroeconómica y legales.

Guerras y Navas (2015) hacen dos recomendaciones a la hora de identificar las dimensiones: necesidad de que estas dimensiones sean relevantes para competir en el sector y que tengan carácter discriminatorio con variedad de situaciones para reconocer diversos comportamientos estratégicos. Además, las dimensiones deben adecuarse a cada sector específico. Así, una problemática frecuente es el uso de las mismas variables estratégicas en diferentes sectores concediéndoles un carácter general y no específico. En concordancia con esto, Porter (2015) indica que la posición que ocupan las diferencias estratégicas en una dimensión concreta va a depender de la industria, así expone de ejemplo que en una industria de bienes de consumo las empresas no se diferencian por la imagen de marca o la calidad del producto (no serían dimensiones estratégicas relevantes en este sector), sino que diferencian en dimensiones como grado de integración vertical y la posición de los costes (dimensiones relevantes en esta industria).

Como indica Iglesias Argüelles (1994), la selección de las variables estratégicas definitivas para el análisis va a depender tanto de los objetivos de la propia investigación y de las características de la industria analizada. Iglesias agrupa a las distintas variables en tres tipologías. Las de actuación empresarial referentes a las distintas políticas que sigue la empresa y que son un reflejo de la estrategia desarrollada y a las características de su estructura sobre las que ejerce un control; la mayoría son medibles de forma objetiva como es el caso de inversiones, gama de productos, alianzas y acuerdos, pero otras poseen un carácter más subjetivo como es la calidad percibida o el grado de diferenciación de su producto. Las variables referentes a los objetivos estratégicos que son las que mejor manifiestan la estrategia implantada y su objetivo es identificar el posicionamiento que es la base del objetivo de la estrategia; éstas son de gran interés en el ámbito de investigación de los grupos estratégicos, aunque son difíciles de aplicar en estudios empíricos, puesto que su uso requiere que el investigador conozca con seguridad cuáles son los objetivos estratégicos de cada empresa del sector y son de carácter subjetivo (posicionamiento deseado, necesidad-segmento de mercado...). Por último, están las variables relacionadas con la estrategia pero que no son componentes de ella debido a que están fuera del control empresarial, y se dividen en dos subtipos: las variables que miden los recursos y las que miden los resultados. Las primeras implican que los recursos limitan las posibilidades estratégicas de la empresa, así la estrategia que siga deliberadamente una empresa vendrá influenciada por los recursos que disponga. Las segundas engloban a un rango amplio de variables que se ven afectadas por la

actuación empresarial y, por tanto, por su estrategia. Estas dos subcategorías son susceptibles de medirse de forma más o menos objetiva (tamaño, cuota de participación en el mercado, cotización en Bolsa...), aunque algunas son subjetivas (poder de mercado, percepciones de los consumidores...).

Como se ha indicado para la determinación de los grupos estratégicos se requiere identificar las dimensiones estratégicas para clasificar a las empresas. Así, en la práctica, existe una gran divergencia entre los investigadores, dando como resultado a investigaciones muy amplias y diversas, las que se pueden clasificar según varios criterios (Mas-Ruiz, 1996):

- Según el número de variables estratégicas utilizadas para identificar a los distintos grupos: investigaciones bivariantes o multivariantes.
- Enfoque teórico en el que se basa la investigación: enfoque de la Organización Industrial o el de la Dirección Estratégica.

Otra clasificación es la que hace Thomas y Venkatraman (1988) en base a dos criterios:

- Especificación de la estrategia: investigación enfocada en una única área funcional o aquellas que tratan varias áreas funcionales.
- Enfoque base para el desarrollo de los grupos estratégicos: investigaciones deductivas, concreta a priori las características de los grupos para su comprobación empírica posterior, o las inductivas, que a partir de los resultados obtenidos se identifican las características de los grupos.

A pesar de que hay infinitud de posibilidades de clasificación de las investigaciones empíricas, la línea con más tendencia en el futuro es la que identifica a los grupos a partir de metodologías multivariantes basadas en el enfoque de la Dirección Estratégica "utilizando el stock acumulado de recursos distintivos" (Mas-Ruiz, 1996).

Dado que hay una divergencia a la hora de seleccionar las dimensiones estratégicas al realizar un estudio, en el siguiente cuadro se sintetizan algunos estudios empíricos con el sector objeto de análisis y las dimensiones usadas para la determinación de los grupos:

Investigación	Año	Sector analizado	Dimensiones estratégicas
Hunt, M.S	1972	Bienes de línea blanca	-Diversificación del producto - Diferenciación del producto - Integración vertical
Newman, H.H	1973; 1978	Productos químicos	-Integración vertical
Porter, M.E	1973;1976;1978	Bienes de consumo	-Publicidad -Tamaño de la empresa
Hatten, K.J	1974	Industria cervecera	-Número, edad, intensidad de capital de las plantas -Número de marcas -Precio -Ratio C8 concentración - Tamaño de la empresa
Hatten, K.J, Schendel, D.E y Cooper, A.C.	1978	Industria cervecera	-Mismas dimensiones que la anterior -Apalancamiento -Comportamiento frente a adquisiciones
Patton, R.	1976	Industria cervecera	-Segmento geográfico
Harrigan, K.R	1979	Sectores en declive	-Calidad de producto - Tecnología - Amplitud de la línea de productos - Publicidad -Diversificación -Coste y precio relativo
Caves, R. y Pugel, Th.	1980	Manufacturas	-Tamaño de la empresa
Donsimoni, M.P. y Leoz-Argüelles, V	1981	17 sectores	-Origen geográfico de los competidores
Ramsler, M	1982	Sector bancario	-producto-mercado -orientación internacional -tamaño de la empresa
Oster, Sh	1982	Bienes de consumo	-Ratio publicidad/venta

Ryans, A.B. y Wittink, D.R	1983	Líneas aéreas	-Rentabilidad de las acciones
Frazier, G.L. y Howell, R.D	1983	Suministros y equipos medicos*	-Grupo de cliets servido -Necesidades atendidas
Baird, I.S y Sudharsan, D	1983	Equipo de oficina electrónico	-Ratio de solvencia -Ratio endeudamiento -% dividendos -Intereses recibidos
Harrigan, K.R	1983	Sector minorista	-Productividad del factor trabajo -Rotación stock -Publicidad -Periodo medio de maduración del stock
Herget, M	1983	Manufacturas	-Publicidad/ventas -I+D/ventas -Intensidad capital -Ventas de la unidad de negocio/ventas de la matriz -Participación en el mercado
Primaux, W.J	1983	Textil y petrolero	-Tamaño empresa -Comportamiento del inversor
Tasey, G	1983	Alta tecnología	-I+D -Publicidad
Hayes. S.L, Spence, A.M y Mark, D.V.P	1983	Bancos de inversion	-Análisis logit de la banca - Análisis logit de los clientes individuales
Lahti, A	1983	Confección	-Tamaño de la empresa -Naturaleza del grupo de productos
Dess, G.G y Davis, P.S	1984	Pinturas y productos complementarios	-21 variables de marketing
Hawes, J.M y Crittenden, W.F	1985	Supermercados	-Mercado objetivo -Producto -Promoción

			<ul style="list-style-type: none"> -Precio -Compra -Exposición de venta
Hatten, K.J. y Hatten, M.L	1985	Industria cervecera	<ul style="list-style-type: none"> -Precio -Publicidad -Número de marcas -Participación relativa en el mercado nacional
Cool, K.O	1985	Industria farmacéutica	<ul style="list-style-type: none"> -Producto-mercado -Amplitud producto-mercado -Ámbito geográfico -I+D -Estrategia de producto -Promoción -Publicidad -Distribución -Tamaño de la empresa
Bustos, Amador y Díez	1992	Sector onubense fresero	<ul style="list-style-type: none"> -Línea de productos - % exportación - Sistema de ventas - Inversión en I+D - Tamaño - Publicidad
Iglesias Argüelles	1994	Sector detallista en Asturias	<ul style="list-style-type: none"> - Variables referentes a la actuación empresarial - Variables referentes a objetivos empresariales - Variables relacionadas con la estrategia
Martínez, Blanco y Fernández	2001	Sector distribución comercial (empresas distribución comercial europeas)	<ul style="list-style-type: none"> -Ventas - Nº establecimientos - Margen neto - Productividad - % exportación - % ventas de marcas de distribuidor

Prior y Surroca	2001	Sector Bancario Español	<ul style="list-style-type: none"> -Créditos a clientes/inversión financiera -Cartera de valores/inversión financiera -Nº oficinas/trabajadores -Gasto de amortización/margen ordinario
López, del Campo Gomis y Martínez	2002	Sector hortofrutícola español	<ul style="list-style-type: none"> -Objetivos de MK (calidad, servicio al cliente...) - Orientación estratégica (proximidad a los mercados, colaboración con los clientes...) - Mercado objetivo (abanico de productos y abastecer a marcas de distribuidor) - Posicionamiento en el mercado
Martín López y Cepeda-Carrión	2003	Plazas de toros de Andalucía	<ul style="list-style-type: none"> -Categoría de la plaza - Provincia donde se localiza - Nº festejos celebrados en cada plaza - Aforo - Oferta taurina - Propiedad de la plaza
Pereira-Moliner	2004	Sector hotelero alicantino	<ul style="list-style-type: none"> -Dotación de habitaciones - Nº trabajadores - Servicios que presta - Precio - Nº segmentos a los que se dirige

			-Tipo de gestión - % ocupación/habitaciones
Cortés, Azorín y Moliner	2006	Sector hotelero español	-Categoría del hotel - Tamaño - Precio - Formación objetiva y subjetiva de los empleados - Compromiso con la calidad -Estrategia medioambiental - Nivel de uso de TI
Cataluña, García, de Castro, Rad y González	2010	Sistema de franquicia español	-Tamaño -Concentración geográfica - Duración del contrato - Grado de integración vertical
Thieme, Araya-Castillo y Olavarrieta	2012	Universidades en Chile	-Recursos y capacidades tangibles e intangibles - Grado de diferenciación respecto al nivel de calidad - Grado de diferenciación respecto al nivel de especialización - Desarrollo de productos educativos - Desarrollo de los mercados en los que actúa
Campos Vázquez	2016	Industria alimentaria	-Recursos tecnológicos-Innovación - Capital Humano - Calidad - Recursos MK

			- Tamaño
Rosário, Moreira y Macedo	2021	Sector bancario portugués	-Especialización (producto-mercado) - Recursos - Tamaño

Fuente: Extraído de Bustos, Amador y Díez de Castro (1992) ampliado con otros estudios.

2.1.5.- GRUPOS ESTRATÉGICOS Y DESEMPEÑO -.

Una cuestión que es objeto de múltiples investigaciones en el campo de la dirección estratégica es responder a por qué las empresas alcanzan diferentes niveles de desempeño. Hay varios enfoques que tratan de explicarlo, así, desde la perspectiva de la economía industrial indica que es la estructura del sector el factor que más determina el nivel de desempeño de la empresa (Scherer, 1970), que es el denominado efecto industria; mientras que la Teoría de recursos y capacidades considera que lo que afecta con mayor relevancia al desempeño son los recursos que posee cada empresa, conocido como el efecto empresa. Además de estas dos importantes posiciones, el nivel intermedio del grupo estratégico puede influir en el valor de desempeño obtenido.

La economía industrial fundamenta su posición en base a los factores estructurales englobados en el modelo ECR; algunas investigaciones como fue la de Bain (1951) han verificado de forma empírica los pronósticos de este modelo. A pesar de esto, hay detractores de la idea de que no es la industria el único factor determinante del desempeño y de los resultados, sino que las propias empresas con su comportamiento determinan la estructura de la industria. En esta línea, la teoría de los recursos y capacidades considera que es la heterogeneidad empresarial la explicación de las divergencias en los niveles de desempeño entre empresas. Por tanto, este enfoque da importancia al proceso de identificación, evaluación estratégica, desarrollo y mantenimiento y protección de recursos y capacidades estratégicas que permitan la consecución de una ventaja competitiva.

Ambos enfoques son complementarios (Guerras y Navas, 2015), por lo que la rentabilidad de una empresa es el resultado de la combinación de las características competitivas del sector industrial y de los propios recursos de la empresa, pero recientemente se da más importancia a estos últimos factores. Así, estudios como los de Hansen y Wernerfelt (1989), Rumelt (1991) o McGahan y Porter (1997), han demostrado de forma empírica que las diferencias de rentabilidad entre las empresas de una misma industria son superiores a las existentes entre empresas pertenecientes a diferentes industrias; de aquí se deduce que la rentabilidad depende en menor proporción del efecto industria teniendo mayor peso el efecto

empresa (Guerras y Navas, 2015). Hay algunos investigadores que han abierto el debate sobre cuáles de los dos tipos de factores son los que influyen en mayor medida en el nivel de desempeño; en el siguiente cuadro se recogen las investigaciones más destacadas sobre la importancia relativa de los factores:

AUTOR	AÑO	RENTABILIDAD ANALIZADA	EFFECTO PREPONDERANTE
Schmalensee	1985	ROA	Industria
Cubbin y Geroski	1987	ROA	Empresa
Wernerfelt y Montgomery	1988	q de Tobin	Industria
Kessides	1990	Ingresos/ventas	Ninguno domina
Rumelt	1991	ROA	Empresa
Amel y Froeb	1991	ROA	Empresa
Roquebert, Phillips y Westfall	1996	ROA	Empresa
Fernández, Montes y Vázquez	1997	ROA	Empresa
Galán y Vecino	1997	ROA	Empresa
McGahab y Porter	1997	Ingresos/activo	Según el sector, domina un efecto u otro
Mauri y Michaels	1998	ROA	Empresa
McGahan y Porter	1997	Ingresos/activo	Según el sector, domina un efecto u otro
Mauri y Michaels	1998	ROA	Empresa
McGahan	1999	ROA, q de Tobin	Empresa
Claver, Molina y Quer	1999	ROA	Empresa
Chang y Singh	2000	Cuota de mercado	Empresa

Fuente: Extraído de González-Fidalgo (2001)

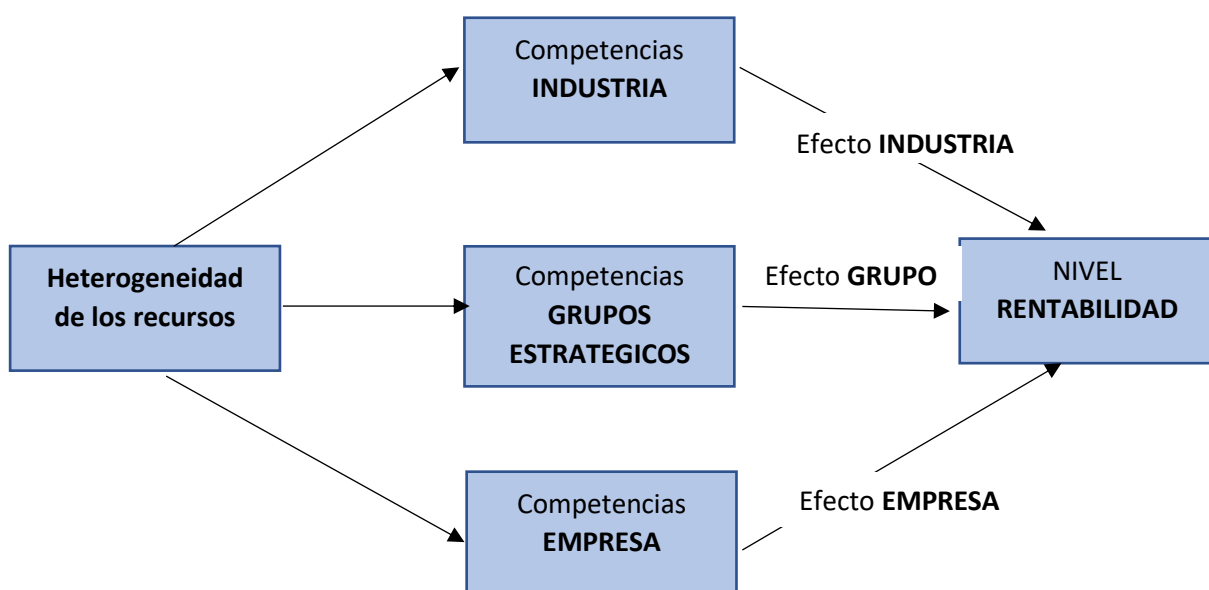
Por tanto, la consideración de los recursos de la empresa constituye una base para explicar tanto la existencia como la persistencia en el tiempo de las diferencias en el

desempeño entre sectores, entre grupos (intergrupo) y dentro de los propios grupos (intragrupo) (Mehra y Floyd, 1998).

Teniendo en cuenta los tres niveles de análisis (industria, grupo estratégico y empresa), Tallman y Atchison (1996) diferencian tres competencias generadoras de resultados:

- Competencias de la industria, que son comunes a todas las empresas que pertenecen a ésta, por lo que son fáciles de identificar e imitar, suponiendo una barrera de entrada para aquellos potenciales competidores que quieran entrar a la industria.
- Competencias de cada grupo estratégico, que son comunes a todas las empresas de un determinado grupo y que se requieren para el desarrollo de la estrategia del grupo. Son las que generan las barreras de movilidad entre grupos.
- Competencias propias de la empresa resultado de inversiones internas y de operaciones realizadas durante un periodo de tiempo; están estrechamente relacionadas con el "path dependence" ya que son fruto de la propia historia de la empresa, por tanto, son difíciles de imitar por parte de los competidores lo que depende en gran medida de la ambigüedad causal. Éstas son fuente de rentas adicional respecto a sus competidores constituyendo un mecanismo aislante (Rumelt, 1984).

Estas tres competencias facilitan la identificación de tres fuentes de competitividad correspondientes a los tres niveles de análisis, que son compatibles entre sí a pesar de que parten de distintos enfoques de investigación siendo la teoría de la organización industrial, la de grupos estratégicos y la de recursos y capacidades, respectivamente. Por tanto, la rentabilidad de la empresa depende de estas tres competencias analizadas.



Fuente: Elaboración propia

¿Qué relación hay exactamente entre el nivel de grupo estratégico y el nivel de desempeño alcanzado por una determinada empresa? El impacto de pertenecer a un grupo sobre la rentabilidad obtenida, lo que se relaciona con la validez predictiva, es un factor relevante para las investigaciones sobre grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988), las cuales, a pesar de ser numerosas, no han proporcionado un acuerdo común respecto a los resultados obtenidos, dado que algunas investigaciones sí que han demostrado empíricamente la existencia de diferencias significativas en el desempeño entre grupos estratégicos, pero otros muchos no.

Tanto el enfoque de la economía industrial como el de la dirección estratégica admiten la existencia de una relación entre el comportamiento estratégico empresarial y su nivel de desempeño alcanzado. Por un lado, el segundo enfoque manifiesta que el desempeño es determinado por la ventaja competitiva resultado de las estrategias desarrolladas. Por otro lado, la economía industrial cree que las empresas de un mismo grupo llevan a cabo una colusión con el objetivo de aislarse competitivamente del resto que da como resultado un entorno favorable competitivamente entre las empresas beneficioso para ellas que les permite alcanzar un nivel similar de desempeño (McNamara, Deephouse y Luce, 2003). Además de esto, esta colusión va a generar barreras de movilidad (Caves y Porter, 1997) que dificultan el proceso de imitación de unas empresas a otras promoviendo que se generen diferencias intergrupo (Veliyath y Ferris, 1997).

Según Mas-Ruiz (1996), la relación entre el nivel de grupo estratégico y los resultados obtenidos es relevante por dos razones principales:

- Si existen diferencias significativas entre los grupos estratégicos, éstas se originan por las diferencias entre las estrategias.
- Si no existieran, se rechazaría la hipótesis estructura-resultados aceptando que las estrategias genéricas tienden a igualar los resultados de las empresas. Esta idea lleva a analizar la existencia de diferencias en el desempeño intragrupo.

Porter (2015) distingue tres factores determinantes de la rentabilidad empresarial:

- Características comunes de la industria, que se asimilan a las competencias de la industria de Tallman y Atchison (1996). Éstas van a determinar el potencial de rendimiento de una determinada industria teniendo en cuenta que no todas las estrategias van a dar lugar al mismo potencial de resultados.
- Características del grupo estratégico, también identificadas por Tallman y Atchison (1996).

- La posición de la empresa dentro de su grupo estratégico, clase no analizada hasta el momento y que viene determinado por factores como los siguientes:
 - Intensidad de la competencia
 - Posición estructural de cada empresa, la cual puede verse afectada por la participación relativa de la empresa.
 - Costes de unirse al grupo que serán mayores o menores según sean los recursos y capacidades de la empresa; éstos también dependen del momento en el que se unan las empresas, siendo mayores los costes cuanto más tarde accedan al grupo. La entrada más tardía lleva generalmente a una serie de desventajas respecto a la experiencia acumulada y, por tanto, en costes. Las diferencias en el momento de entrada son una causa de diferencias intragrupalas.
 - Capacidad de implementación de cada empresa que va a dar lugar a diferencias de rentabilidad intragrupalas, puesto que aquellas empresas con mejor capacidad de implementación serán más rentables que otras con menor capacidad. Esta capacidad se relaciona con aspectos como la planificación de las operaciones, campañas de marketing más efectivas partiendo del mismo presupuesto e innovaciones más relevantes con la misma inversión en I+D.

Como síntesis de las ideas de Porter (2015) respecto a los grupos estratégicos y la rentabilidad de la empresa, éste manifiesta que una empresa será rentable si la industria y el grupo al que pertenece tienen gran potencial de rentabilidad y su posición en el grupo es consolidada. El atractivo de una industria está protegido por las diversas barreras de entrada, mientras que las barreras a la movilidad custodian el atractivo del grupo estratégico y respecto a la solidez de la posición empresarial en el grupo, viene determinada tanto por los recursos y capacidades de la empresa como por su propia historia ("path dependence").

2.2.- LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS -.

Las primeras indicaciones geográficas se relacionan al vino y al aceite de oliva, puesto que las características de estos productos dependían en gran parte de los factores naturales de su zona geográfica, aunque la primera Denominación de Origen Protegida se remonta al siglo XVII en Francia, la cual amparaba el queso Roquefort de la ciudad de Roquefort (Cambra Fierro y Villafuerte Martín, 2009). No es hasta el siglo XX cuando este tipo de indicaciones geográficas se reconocen de forma legal.

Según Millán Vázquez De la Torre y Morales Fernández (2012), el mercado es cada vez más exigente, de forma que surgen nuevos hábitos de consumo que tienden a la búsqueda de productos de mayor calidad, diferenciados y que se adapten a las nuevas necesidades y preferencias de los consumidores. Una manera de que las empresas se diferencien del resto es a través de las Denominaciones de Origen. Éstas engloban varios elementos, según Ortiz y García (2001), que son el origen geográfico, la tradición a la hora de elaborar los productos de alta calidad y los mecanismos de control de la producción que garanticen la calidad.

El régimen de indicaciones geográficas de la Unión Europea comprende tres tipos: DOP (Denominación de Origen Protegida), IGP (Indicación Geográfica Protegida) e IG (Indicación Protegida). Tanto la DOP como la IGP amparan a productos alimenticios como vinos, pero la diferencia entre las dos indicaciones se basa en la cantidad de materias primas que deban proceder de la región concreta o de las partes del proceso productivo que deben desarrollarse en esa región. Por otro lado, la IG ampara a bebidas espirituosas y vinos aromatizados. Las características de cada indicación son las siguientes:

- La DOP engloba a productos que cuentan con un vínculo más fuerte con la región donde se producen, así que se exigen que todas las etapas de fabricación, transformación y preparación deben ser realizadas en la región.
- La IGP destaca la relación entre el nombre del producto y la región cuando las características distintivas del producto se deben en gran medida al origen geográfico. En este caso únicamente se exige que al menos una de las fases tenga lugar en esa región concreta.
- Por último, la IG ampara a aquellas bebidas espirituosas y vinos aromatizados cuyas características son atribuibles principalmente a su origen geográfico. Se requiere que al menos una fase de destilación o producción se elabore en la zona, sin necesidad de que las materias primas usadas en ellos procedan de la región.



La política de calidad de la Unión Europea busca que con las indicaciones geográficas se promueva las características propias de un producto las cuales están vinculadas a la zona geográfica originaria, así como al "saber hacer tradicional". Las indicaciones geográficas otorgan seguridad a los consumidores a la hora de comprar ya que facilita que éstos distingan

los productos de calidad segura de otros que no son amparados por ninguna indicación geográfica. También, según la Comisión Europea, las indicaciones geográficas son muy relevantes en las negociaciones y transacciones comerciales realizadas entre la Unión Europea y otros países. Cambra (2008) indica que tanto Europa como España poseen unas condiciones naturales propicias para conseguir unos productos alimentarios de calidad vinculados a su origen, por lo que esto supone una herramienta de diferenciación y calidad esencial para competir frente a otros países con estructuras de costes menores cuya ventaja competitiva se basa en precios menores.

Según Robles (2002), una Denominación de Origen cuenta con tres pilares básicos:

- La defensa de la calidad de un determinado conjunto de productos.
- La protección que requiere estos productos a través del uso exclusivo de determinados nombres.
- La autogestión de la DOP, es decir, por los propios productores mediante la creación de un Consejo Regulador, el cual Robles define como "órgano encargado de regir todas las vicisitudes que ocurren dentro de su jurisdicción.

Lo relevante que destaca Robles (2002) es la idea de que sin una protección adecuada del producto, que suponga una barrera de entrada, la diferenciación de la oferta es difícil, por lo que considera que la esencia de la Denominación de Origen es la protección. Esta protección lleva a que se limite el libre comercio puesto que los productores amparados por la DOP tienen que comprar materias primas de la zona u otras exigencias para cumplir los requisitos de la DOP. Así, Robles (2002) concluye que las Denominaciones de Origen son herramientas económicas de carácter proteccionista que alteran el funcionamiento de los mercados competitivos. Pero, por otro lado, a pesar de ser un mecanismo proteccionista, este autor también destaca sus beneficios a la hora de proteger y garantizar la calidad de los productos.

Relacionando las Denominaciones de Origen con la estrategia, Yague y Jiménez (2002) indican que estas certificaciones engloban diferentes aspectos que se sugieren incluir en la estrategia empresarial:

- Atributos como la calidad, personalidad y singularidad de los productos derivados de la zona geográfica proporcionan a la oferta unas características únicas y distintas naturales.
- Existencia de una voluntad colectiva de los distintos productores de la zona geográfica amparada de someter sus procesos productivos a un estricto control por parte de los

Consejos Reguladores, suponiendo así una garantía de calidad para el mercado objetivo.

- Mayor valor percibido de los clientes en relación con los productos amparados que de aquellos que no lo están.

Yague y Jiménez (2002) recogen en su estudio que la DOP, desde el punto de vista de marketing, actúa como una marca paraguas para todas las empresas que pertenecen a ella, proporcionando valor y respaldo al conjunto de empresas. Así, según estos autores, la DOP debe buscar crear una imagen de marca sólida y bien valorada por los clientes mediante diferentes acciones como vincular el nombre a una serie de beneficios derivados tanto del producto como de la propia zona geográfica. Estos indican que la base de la política de imagen conjunta debe ser la zona geográfica protegida. Para conseguir esta imagen sólida y coherente se requiere diferentes asociaciones entre las empresas y el desarrollo conjunto y coordinado de diferentes actuaciones de marketing; esto es más sencillo si el número de empresas de la DOP es reducido, presentan homogeneidad en los productos y el control productivo es elevado, mientras que, si esto no se cumple, puede que se den contradicciones que afecten negativamente a la imagen global de la DOP.

En España, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a fecha de 2019 en España hay 102 DOPs y 90 IGP's agroalimentarias registradas en la Unión Europea. En concreto, Andalucía posee 33 en total, 20 DOPs y 13 IGP's, y, en Estepa, se localiza una DOP y dos IGP's, una referida a los Mantecados de Estepa y otra a los Polvorones de Estepa. En España se regulan por la Ley 6/2015 de 12 de mayo y por el Real Decreto 267/2017 de 17 de marzo que siguen las directrices de la Unión Europea. En la siguiente tabla se recogen las IGP's y DOP's que se encuentran en Andalucía:

ANDALUCÍA: 20 DOP's y 13 IGP's	
DOP's	Aceite de Lucena, Aceituna Aloreña de Málaga, Antequera, Baena, Chirimoya de la Costa Tropical de Granada-Málaga, Estepa, Los Pedroches, Montes de Granada, Montoro-Adamuz, Miel de Granada, Pasas de Málaga, Poniente de Granada, Priego de Córdoba, Sierra de Cádiz, Sierra de Cazorla, Sierra de Segura, Sierra Mágina, Viangre de

	Jérez, Vinagre del Condado de Huelva, Vinagre Montilla-Moriles.
IGP's	Alfajor de Medina Sidonia, Caballa de Andalucía, Espárrago de Huétor-Tájar, Garbanzo de Escacena, Jamón de Serón, Jamón de Trevélez, Mantecados de Estepa, Melva de Andalucía, Mojama de Barbate, Mojama de Isla Cristina, Pan de Alfacar, Polvorones de Estepa, Tomate La Cañada-Níjar

Fuente: Extraída del Listado de Denominaciones de Origen Protegidas e Indicaciones Geográficas Protegidas Agroalimentarias Registradas en la UE.

Cambra Fierro y Villafuerte Martín (2009) realizan un análisis del uso de las indicaciones geográficas en España, destacando que, aunque se ha producido un gran desarrollo de su uso al ser un motor de desarrollo tanto rural como del tejido empresarial, existen varias observaciones que indican que su uso no es del todo eficaz. Algunas de estas observaciones que extraen estos autores son:

- Existencia de un gran desconocimiento sobre las DOP por parte de los consumidores, de forma que una indicación geográfica que no sea identificada y valorada por el mercado pierde su sentido y justificación. Los autores exponen que una posible causa de ello es una baja inversión en imagen de marca por parte de los Consejos Reguladores.
- Otro problema que identifican es el grado de competencia entre las empresas pertenecientes a una misma indicación y la disparidad de tamaños de las empresas dentro de un mismo Consejo Regulador; estas dos observaciones dificultan la creación de una marca colectiva con una imagen sólida y la coordinación eficaz de los productores.
- Las excesivas regulaciones para la producción, a pesar de que son una herramienta para que las indicaciones geográficas sean un aval de calidad y seguridad, pueden limitar el dinamismo empresarial obstaculizando su adaptación a las nuevas necesidades de los mercados. Cambra Fierro y Villafuerte Martín (2009) apuntan que algunos Consejos Reguladores son meramente instrumentos de control y fiscalización, en lugar de tener un papel que fomente la orientación al consumidor y la diferenciación.

Cambra Fierro y Villafuerte Martín (2009) sintetizan que las indicaciones geográficas promueven los nombres de las zonas geográficas, impulsan el turismo y las ventas de productos

amparados, pero hay que considerar que todas no alcanzan sus objetivos reduciendo los efectos positivos que estos reconocimientos aportan; esto nos lleva a la necesidad de tomar acciones preventivas que eliminen estos inconvenientes. En relación con esto último, el pasado mes de marzo, la Comisión de la UE realizó una propuesta de Reglamento relativa a las indicaciones geográficas con el fin de expandir su uso en toda la UE para lograr dos objetivos: beneficiar a la economía rural y lograr una mayor protección de los productos, fundamentalmente los comercializados online. Las medidas que propone se sintetizan en cuatro fundamentales:

- Consecución de mayor nivel de sostenibilidad tanto social, medioambiental como económica.
- Mayor protección de las indicaciones geográficas en Internet, fundamentalmente en el e-commerce.
- Capacitación a los productores para que desarrollen y gestionen sus indicaciones geográficas.
- Simplificación del proceso de registro al unificar las distintas normas técnicas dando como resultado un procedimiento único.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1.- METODOLOGÍA DEL CASO -.

Según Pérez y Aneas (2014), el método del caso consiste en la descripción de un fenómeno o situación en base a un caso real y específico a partir del cual se expone un problema a solventar. Esto permite que los investigadores construyan su aprendizaje mediante el análisis, interpretación de los elementos del contexto, búsqueda de soluciones, el contraste de ideas y opiniones y la formulación de conclusiones que faciliten la búsqueda de una solución viable para el problema planteado. Su potencial como metodología de estudio se fundamenta en la capacidad para estimular el aprendizaje por descubrimiento al generar al investigador cuestiones que van dirigidas a encontrar una solución (Vázquez, 1995).

Según Yin (1989), el estudio del caso permite el análisis del fenómeno objeto de la investigación en su contexto real empleando diversas fuentes de evidencia tanto cuantitativas como cualitativas simultáneamente. También, Villarreal y Landeta (2010) indica que es un método adecuado para conocer la realidad de una situación que requiere la explicación de las relaciones causales complicadas, descripciones detalladas, generación de teorías o bien nos lleva a aceptar posturas teóricas exploratorias. Así, se pueden identificar tres razones o criterios por los que realizar investigaciones usando estudios de caso; la primera es que el investigador puede estudiar el fenómeno de la investigación, aprender la situación presentada y generar teorías a partir de los hallazgos que encuentre; en segundo lugar, esta metodología permite al investigador dar respuesta al cómo y el por qué al haber comprendido previamente la situación; por último, el estudio de casos es apropiado para investigaciones sobre una problemática o tema con escasos o inexistentes estudios anteriores.

A pesar de que tiene diversas ventajas, el prestigio de esta metodología es bajo considerándose como mala estrategia para realizar investigaciones científicas, por lo que para investigaciones empíricas empresariales sigue predominando los métodos cuantitativos. Carazo (2006) expone que la metodología cualitativa se ha convertido en la base del desarrollo inicial de teorías englobadas en el campo empresarial, es decir, se usa en la exploración inicial del fenómeno objeto de la investigación.

Chaves (2012) distingue cinco fases para el desarrollo de la metodología del caso: selección y definición del caso, elaboración de una lista de preguntas, localización de fuentes de datos, análisis e interpretación y elaboración del informe. Por otro lado, Yin (1989) identifica cinco elementos de especial importancia en el estudio de casos que son las preguntas de investigación, las proposiciones teóricas, las unidades de análisis, la vinculación lógica de los

datos a las proposiciones y los criterios para la interpretación de los datos. Para verificar la objetividad de la investigación, por tanto, su validez y fiabilidad, y para aumentar la calidad de los resultados obtenidos, Yin (1989) plantea el denominado "protocolo de estudio de caso" que sirve de guía para el desarrollo de los procedimientos de la investigación, estableciendo reglas y protocolos a la hora de realizar las distintas tareas que requiere el estudio. Relacionado con garantizar la calidad y objetividad de la investigación, Rialp (1998) da una serie de recomendaciones:

- El tema seleccionado sea significativo respecto a la teoría (literatura) existente y a los conocimientos y experiencia del investigador.
- Cerciorarse que el estudio es coherente y completo tanto a nivel teórico como empírico, siendo la estrecha conexión con la realidad de este método lo que permite su desarrollo teórico.
- Para la interpretación de los datos, es conveniente tener en cuenta diferentes alternativas o explicaciones.
- Que la evidencia del estudio lleve al lector de la investigación a las mismas conclusiones a las que ha obtenido el propio investigador.

El estudio de caso se puede emplear en diferentes tipos de estudios identificando Yin (2009) tres finalidades distintas: para estudios descriptivos que se limitan a detallar un fenómeno, para estudios explicativos que buscan investigar y explicar profundamente las características de un fenómeno, y, en estudios exploratorios para explorar campos nuevos cuyos antecedentes son escasos. Perry (1998) indica que esta metodología se encuentra incluida en el paradigma del realismo e incorpora teorías existentes, además de, construir nuevas teorías.

3.2.- SELECCIÓN DEL CASO: DOP DE ESTEPA -.

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), el sector alimenticio (división 10) se encuentra englobado en la industria manufacturera, que agrupa además de la industria de la alimentación, la fabricación de bebidas, industria del tabaco y textil entre otras. Dentro de la división 10 de la CNAE-2009 se pueden encontrar numerosos subsectores que va desde la Elaboración de zumos de frutas y hortalizas (Clase 10.32) hasta la Fabricación de productos para la alimentación de animales de granja (Clase 10.91); así, la industria del mantecado y del polvorón se relaciona directamente con dos clases de esta clasificación: fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración (10.72) y con la fabricación de cacao, chocolate y productos de confitería (10.82). A

nivel nacional la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) indica que este sector supone el 2% del VAB sobre el total de la economía y el 15% del VAB de la industria englobando a 30730 empresas que son mayoritariamente PYMES; el empleo femenino es muy importante en esta industria suponiendo el 39% del empleo en 2021. La industria alimentaria es la rama más importante de las manufacturas en España, lo que refleja que es un sector clave en la economía española al aportar un gran valor.

La industria del mantecado y polvorones es clave para el desarrollo económico y social de Estepa, pueblo sevillano localizado en la Sierra Sur, donde hay en torno a 22 fábricas, siendo 18 las que están incluidas en el Consejo Regulador de Indicación Geográfica Protegida de Mantecados y Polvorones de Estepa. Según los datos facilitados por el Consejo Regulador, estas empresas han producido en total unos 16 millones de kilos en la campaña de 2021 y han generado 2000 puestos de trabajo directos, de los cuales el 80% son ocupados por mujeres, y unos 2500 indirectos, lo que para un pueblo de en torno unos 12500 habitantes, este sector supone una importante fuente de empleo y de ingresos para la comarca.

Aunque las primeras referencias a estos dulces datan de 1559, la industria ha ido evolucionando en el tiempo, desde la figura de Micaela Ruiz Téllez, mujer estepeña que fue la que "asentó" las bases de estos exquisitos productos, y su marido, que posibilitó la comercialización de estos productos que inevitablemente iban ligados al nombre de Estepa, hasta el siglo XX donde ya empieza la configuración de la industria.

Las distintas dimensiones estratégicas de este estudio han sido enfocadas bajo la Denominación de Origen Protegida (DOP) o Indicación Geográfica Protegida (IGP) de Mantecados y Polvorones de Estepa. Todas las empresas encuestadas pertenecen al Consejo Regulador de las IGP's Mantecados y Polvorones de Estepa, que es un organismo de control cuyo fin es velar por que los productos fabricados por las empresas pertenecientes cumplan las distintas normativas que requiere una IGP, como son su Reglamento y los Pliegos de Condiciones. Como nos indica su Presidente, el pertenecer a este organismo permite a las empresas a usar el nombre protegido por la Unión Europea, obteniendo así protección legal contra la producción de estos productos. Estos sellos avalan productos con garantía de origen, prestigio y tradición, contribuyendo así con el desarrollo del sector primario y a la protección de las áreas geográficas productoras. Son productos que destacan por sus peculiares y diferenciadoras características que se requieren respecto a diversidad, origen, materias primas, procesos productivos y características organolépticas; todo esto lleva a garantizar la seguridad de los productos, así como que los consumidores los reconozcan como productos únicos.

Las variedades amparadas por la IGP de Mantecados de Estepa y Polvorones de Estepa son las siguientes: polvorón de almendra de Estepa protegidos desde 2016, mantecado de aceite, el de coco, el de cacao, el de avellana, el de canela, el casero, el de almendra, el de limón y, por último, el de vainilla. Todos estos productos deben cumplir el Pliego de Condiciones correspondiente donde se recoge el nombre del producto, su descripción, la zona geográfica, los distintos elementos que prueban que el producto es originario de la zona, el proceso de fabricación, el vínculo del producto con la zona geográfica protegida, etiquetado, entre otras condiciones legales.

La pertenencia a este Consejo otorga a las empresas el derecho a usar las Indicaciones Geográficas Protegidas "Mantecados de Estepa" y "Polvorones de Estepa" que supone:

- El uso de su nombre y logotipo identificativo.
- Usarlas en etiquetas de productos sometidos al sistema de control y que dispongan con la certificación correspondiente.
- Uso de nombres registrados en distintos documentos, publicidad o propaganda de aquellos productos protegidos.
- Derecho a participar en las actividades de promoción del Consejo Regulador.

Según Cerdeño (2006), el uso de distinciones de calidad relacionadas con el origen geográfico de alimentos y bebidas supone una estrategia de diferenciación muy extendida en las últimas décadas en el sector alimentario en Europa en búsqueda de protección de determinados productos típicos de una zona ante actividades de imitación. Este autor indica que, además de la función protectora de las Denominaciones de Origen, éstas sirven para asegurar al consumidor la existencia de unas características que generan valor del producto.

3.3.- DETERMINACIÓN DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES ESTRATÉGICAS -.

Para identificar las distintas dimensiones y variables estratégicas de la industria objeto de análisis en este estudio se ha consultado varios estudios de sector alimentario y también, se ha difundido una breve encuesta, de una única pregunta, que solicita a los directivos de seis empresas de mantecados que indicaran que factores estratégicos del éxito creían ellos que les reportaban beneficios a sus respectivas empresas.

3.3.1.- REVISIÓN DE LAS DIMENSIONES EN EL SECTOR ALIMENTICIO-

Campos Vázquez (2016), a partir de investigaciones relativas a la industria alimentaria europea y española y relacionadas con las manufacturas en España, recoge en su tesis doctoral los siguientes recursos estratégicos que son los más señalados en los diversos trabajos:

- Recursos tecnológicos
- Innovación
- Capital humano
- Capital relacional
- Recursos de marketing
- Gestión de la calidad
- Internacionalización de la empresa

Estos son de carácter intangible y, también, Campos Vázquez (2016) destaca que otro factor de la competitividad de la empresa es la necesidad de ganar tamaño. Todos ellos son fuente de ventaja competitiva, y, por tanto, de rendimiento empresarial. También, en su tesis se señala que la industria alimenticia tanto europea como española poseen una serie de características de carácter estructural, las cuales se pueden resumir en las siguientes:

- Es un mercado maduro con escasas posibilidades de crecimiento siendo así la demanda estable.
- Fuerte intervención administrativa y pública como es la PAC. Este exceso de intervencionismo por parte de las distintas administraciones públicas dificulta la competitividad del sector.
- Predominio de PYMES representando el 99% de las empresas españolas de este sector lo que implica que es una industria fragmentada al existir muchas empresas pequeñas y muy pocas grandes multinacionales que concentran la mayoría de las ventas.
- Gran influencia y poder de las grandes cadenas de distribución que son las que dirigen la cadena alimentaria.
- Importancia de la imagen de marca debido a que en un sector atomizado sólo las grandes empresas van a ser reconocidas por su marca aumentando su cuota de mercado. Esto supone una clara desventaja para la mayoría de las PYMES a la hora de competir.

- Baja intensidad tecnológica con escasa inversión en I+D, especialmente el gasto en I+D de las PYMES. En términos generales, las innovaciones en producto son mayores que las de procesos.
- Uso intenso de mano de obra, fundamentalmente femenina y con niveles bajos de formación.
- Menor productividad del trabajo, resultado de las dos características anteriores.
- Sector clave en el desarrollo rural.
- Consumidores exigentes que demandan altos estándares de calidad y de seguridad, además de la homogeneización de los gustos a nivel mundial debido a la globalización.
- Auge de productos ecológicos debido a cambios sociales, demográficos y de estilos de vida.

Por otro lado, en un estudio sobre el sector fresero onubense, Bustos, Amador y Díez de Castro (1992) identifican una serie de variables estratégicas, las cuales enumeramos: línea de productos, ámbito geográfico medido por el porcentaje de exportación, canales de distribución, sistemas de venta, marcas, publicidad, variedad de producto, economías de escala, Inversión en I+D, rendimiento medido con el ratio Kgs/Ha, eficiencia en la manipulación del producto, precio medio del mercado, grado de integración vertical, tamaño empresarial, poder negociador del cliente y problemas de disponibilidad de mano de obra.

3.3.2.- DIMENSIONES CON CUESTIONARIOS PRELIMINAR A DIRECTIVOS -.

Con el objeto de identificar las "recetas de la industria" (Spender, 1989) compartidas por los directivos de las empresas del distrito y conocer qué factores estratégicos de éxito consideran que son los que les generan resultados, se difunde un cuestionario breve donde se pide que enumere entre 3 y 5 factores por los que cree que su empresa obtiene beneficios. La muestra de empresas es pequeña, 6 empresas pertenecientes al Consejo Regulador, pero representativa puesto que la componen empresas grandes como Dulces Olmedo García S.L tanto como pequeñas como Sucesores de Micaela Ruiz Téllez SC, tanto como sociedades como El Mesías S.L como el autónomo José Toro Cejudo que opera en el mercado con la marca San Enrique; los resultados obtenidos son los siguientes:

Razón social	Año fundación	Factores estratégicos del éxito
Dulces Olmedo García, S.L.	1952	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa familiar con la propiedad implicada al 100% - Máxima calidad de todos los productos - Trabajar de forma que maximice la motivación de la plantilla y su compromiso con el proyecto empresarial
Fortadul, S.L.	1928	<ul style="list-style-type: none"> - Control de costes - Modernización de las líneas de producción - Fuerte inversión en I+D
José Toro Cejudo	1928	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los productos - Materias primas de primer orden - Productos semi-artesanales - Dirigirse a un público exigente - Inversión en I+D para lanzar nuevos productos anualmente
El Mesías, S.L.	1958	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del mercado - Posición competitiva de la empresa - Calidad - Control de costes - Innovación
Sucesores de Micaela Ruíz Téllez, S.C.	1850	<ul style="list-style-type: none"> - Historia de la empresa (antecesores) que es una fuente de valor añadido - Calidad de los métodos de fabricación totalmente artesanal (ejemplo horno de leña) - No vender en grandes superficies: imagen de diferenciación y producto selecto mediante una estrategia de nicho de mercado
E. Moreno, S.L.	1955	<ul style="list-style-type: none"> - Producto - Mercado - Precio

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de un cuestionario preliminar para identificar las variables estratégicas se ha usado en diversas investigaciones referentes a los grupos estratégicos. Así, al realizar la revisión teórica nos encontramos con dos investigaciones, ambas referidas al sector hotelero, que lo implantan:

- Cortés, Azorín y Moliner (2006) al analizar el sector hotelero español emplearon dos vías para la elección de las variables, al igual que este trabajo:

- Primero hicieron una revisión de la literatura de los factores de éxito en el sector hotelero, englobando factores clave específicos de cada área de un hotel como otros del conjunto del hotel.
- El segundo método fue la realización de entrevistas en profundidad a diez directores de hotel sobre "factores consideraban claves para medir cada una de dichas dimensiones".
- Pereira-Moliner (2004) estudia los grupos estratégicos en el sector hotelero alicantino y también usa la misma metodología que el estudio anterior la cual expone en el estudio:
 - Revisión profunda bibliográfica tanto de grupos estratégicos como del propio sector hotelero.
 - Realizó tres entrevistas en profundidad previas a directores de hotel de tres tipos diferentes "de sol y playa, otro urbano y otro mixto).
 - Además, este autor realizó otras entrevistas previas, aparte de las anteriores: a dos profesores universitarios expertos en turismo y a un presidente de una asociación hotelera.

En todas las entrevistas que hizo Pereira-Moliner se preguntó sobre "cuáles son los factores clave de éxito para competir en este sector en materia de recursos que necesita el hotel".

3.3.3.- DIMENSIONES FINALES -.

Como síntesis y para facilitar la elección final de las dimensiones estratégicas a usar para la elaboración del mapa estratégico del sector del mantecado, se elabora el siguiente cuadro que recoge las cuatro dimensiones finalmente seleccionadas con sus correspondientes indicadores para poder realizar el análisis del sector del mantecado y polvorón de Estepa:

DIMENSION ESTRATEGICA	VARIABLES ESTRATÉGICAS (INDICADORES)	AUTORES
INNOVACIÓN	Producto	Campos Vázquez (2016)
	Proceso de producción	Campos Vázquez (2016)
	Logística y distribución	Bustos, Amador y Díez de Castro (1992)
	Marketing	Campos Vázquez (2016)

CALIDAD	Calidad de producción (mp, estética...)	Iglesias (1994)
	Calidad percibida por el cliente	Porter (2015), Iglesias (1994), Harrigan (1985)
EFICIENCIA	Control de costes	Galbraith y Schendel (1983)
	Imagen de marca	Hatten (1974), Hatten y Schendel (1977)
	Conocimiento de Capital Humano	Nohria y García-Pont (1991)
SENSIBILIDAD CLIENTE	Segmentación del mercado	Reger y Huff (1993)
	Diversificación	Araya-Castillo (2014), Porter (2015), Iglesias (1994), Harrigan (1985)
	Diferenciación	

Fuente: Elaboración propia

Analizando las dimensiones que vamos usar en el estudio realizamos varios comentarios:

- La dimensión de innovación la dividimos en cuatro tipos de innovación:
 - La del producto, para comprobar si la entrada a una Denominación de Origen supone un incentivo al lanzamiento de nuevos productos tal y como indica Lumpkin y Dess (1996).
 - La de proceso productivo, para conocer si la Denominación de Origen lleva a buscar distintas formas de producción.
 - La innovación relacionada con la distribución y logística.
 - La relacionada con el esfuerzo general de marketing, que tal como se indicó la necesidad de que las Denominaciones de Origen crearan una imagen sólida y coherente que sirva de "imagen paraguas" para todas las empresas. La creación de esta imagen supone esfuerzos de marketing coordinados entre las empresas, por lo que buscamos conocer que si la entrada a una Denominación de Origen lleva a realizar un mayor esfuerzo en MK.
- La calidad, que es el pilar básico que da sentido a la Denominación de Origen, se divide en dos variables:
 - La calidad del producto en sí, la cual es el objetivo primordial de las Denominaciones de Origen.

- La calidad percibida por el cliente, variable más subjetiva y que está condicionada en gran medida por el conocimiento y apreciación de los consumidores de ese tipo de indicaciones geográficas.
- La dimensión eficiencia que se descompone en tres variables estratégicas:
 - El control de costes, para conocer si, aparte de la calidad, la Denominación de Origen promueve un aumento del control de costes para aumentar la competitividad de las empresas.
 - La imagen de marca, que es fundamental a la hora de seguir una estrategia de diferenciación que es objetivo de la Denominación de Origen.
 - Respecto al conocimiento del capital humano, se trata de corroborar que éste aumenta al pertenecer a la Denominación de Origen.
- La dimensión de sensibilidad del cliente que nos lleva a tres variables:
 - La segmentación del mercado, la cual permite diferenciar distintos tipos de clientes para adaptar la oferta a sus necesidades específicas.
 - La diversificación de la oferta de productos, para conocer si la Denominación de Origen impulsa a producir otros productos diferentes a los tradicionales que producían hasta la entrada en la DOP.
 - La diferenciación de los productos que otorga pertenecer a una Denominación de Origen, así se trata de comprobar de que si efectivamente se aumenta la diferenciación de los productos amparados.

3.4.-DESARROLLO DEL CUESTIONARIO. VALIDEZ DEL CUESTIONARIO BAJO EL PARADIGMA DEL ESTUDIO DEL CASO -.

Como se indicó anteriormente en la metodología, para la recogida de los datos se elaboró un cuestionario de 42 preguntas tipo Likert con una escala de 1 a 7, donde el valor 1 es totalmente en desacuerdo y el 7 es totalmente de acuerdo. Éste está estructurado en 4 grandes partes. La primera engloba a las 10 primeras preguntas y las 3 últimas que son generales para obtener información sobre las características de las empresas. La segunda parte va desde la pregunta 11 a la 22, la cual se puede dividir en las 4 fuentes tradicionales de ventaja competitiva: innovación, relacionada con las preguntas desde la 11 a la 14, calidad con las dos preguntas siguientes, eficiencia cuyas preguntas son de la 17 a la 19, y, por último, la sensibilidad hacia la cliente relacionada con las tres preguntas siguientes. Tras esta parte, se realizan cuatro preguntas de control, que son desde la 23 a la 26, respecto a los pilares de la ventaja competitiva. Por último, las preguntas desde la 27 a la 39 sirven para obtener información sobre las relaciones empresariales. El cuestionario es el siguiente:

- 1) Indique la forma jurídica de su empresa
- 2) Indique la fecha de creación de su empresa
- 3) Indique la fecha de incorporación al Consejo Regulador
- 4) Indique el número de empleados fijos durante el año
- 5) Indique el número de empleados durante la campaña de Navidad
- 6) Indique el volumen de ventas en €
- 7) Indique el % de incremento de ventas tras la incorporación al Consejo Regulador
- 8) Indique el % de ventas a otras empresas
- 9) Indique el % de ventas al consumidor final
- 10) Indique el % de ventas internacionales
- 11) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le lleva a lanzar nuevos productos al mercado?
- 12) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a tener que realizar innovaciones en los procesos productivos o/y la tecnología?
- 13) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a tener que realizar innovaciones logísticas o/y distribución?
- 14) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a tener que realizar un mayor esfuerzo de marketing?
- 15) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a incrementar la calidad (materias primas, estética) de sus productos?
- 16) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP ha incrementado la calidad percibida por sus clientes?
- 17) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a un mayor control de costes?
- 18) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP ha mejorado su imagen de marca?
- 19) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP ha incrementado los conocimientos de su capital humano?
- 20) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a realizar una segmentación del mercado?
- 21) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a una mayor diversificación de sus productos?
- 22) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿la DOP/IGP le ha llevado a buscar una mayor diferenciación de sus productos?

- 23) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿considera que sus resultados son consecuencia de los innovadora que es su empresa?
- 24) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿considera que sus resultados son consecuencia de la excelente calidad de sus productos, por la que los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio?
- 25) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿considera que sus resultados son consecuencia de la excelente gestión de costes que le permite ofrecer productos a precios más bajos que la competencia?
- 26) Señale del 1 (totalmente en desacuerdo) al 7 (totalmente de acuerdo), ¿considera que sus resultados son consecuencia de la alta sensibilidad que la empresa muestra con los clientes y sus necesidades?
- 27) ¿Se asocia a otras empresas del sector para negociar con proveedores?
a. Sí b. No
- 28) ¿Se asocia a otras empresas del sector para negociar con distribuidores?
a. Sí b. No
- 29) ¿Se asocia a otras empresas del sector para negociar con grupos de presión?
a. Sí b. No
- 30) ¿Tiene su empresa una clara dependencia de alguna empresa para la obtención de recursos financieros?
a. Sí b. No
- 31) ¿Tiene su empresa una clara dependencia de alguna empresa para la obtención de materia prima?
a. Sí b. No
- 32) ¿Tiene su empresa una clara dependencia de alguna empresa para la obtención de recursos humanos?
a. Sí b. No
- 33) ¿Realiza estudios de sus competidores para imitar sus prácticas?
a. Sí b. No
- 34) ¿Muchas de sus prácticas tienen su origen en normas y leyes que obligan a todo el sector?
a. Sí b. No
- 35) ¿Muchas de sus prácticas tienen su origen en cuestiones morales?
a. Sí b. No
- 36) ¿Podría indicar a qué empresas del sector considera como competidores directos?
- 37) ¿Sus productos se dirigen a un tipo concreto de cliente?

- a. Sí
- b. No

38) En caso de respuesta afirmativa en la anterior pregunta, indique a cuál se dirige.

39) ¿Sus productos están dirigidos a cualquier tipo de cliente?

- a. Sí
- b. No

40) Respecto a la venta al público, selecciones en qué establecimiento pueden comprar sus clientes los productos

- a. Propia fábrica
- b. Tienda propia fuera de la fábrica en Estepa
- c. Tienda propia en otras localizaciones

41) Respecto a la venta al por mayor, ¿a qué tipo de establecimientos vende sus productos?

- a. Pastelerías
- b. Supermercados
- c. Hipermercados

42) Denominación social de la empresa

Para asegurar la validez de cualquier cuestionario, incluido éste, Lacave, Molina y Fernández (2015) identifican dos tipos de análisis para estudiar la validez del cuestionario. Por un lado, se encuentra la validez de contenido que mide el nivel de comprensión de las diversas preguntas, lo que supone que se exprese generalmente de forma subjetiva mediante los denominados juicios de expertos. Por otro lado, está la validez de constructo que busca comprobar que las variables que se miden mediante las preguntas conforman una estructura invariante que permita la interpretación de los resultados en diferentes poblaciones; esta validez se mide con el estadístico KMO que mide la adecuación muestral.

El cuestionario elaborado para el presente estudio, debido a la pequeña muestra de empresas de la industria, nos lleva a tener que hacer un análisis descriptivo en lugar de un análisis estadístico. En relación con esto, Yacuzzi (2005) indica que "el caso no permite generalizar sus conclusiones a toda una población" debido, bien a que la muestra es de pequeño tamaño, o bien, porque ésta no es representativa. A causa de este problema, se lleva a cabo la inferencia lógica, denominada causal, en la que el investigador descubre relaciones entre características bajo un marco conceptual explicativo. Yacuzzi (2005) muestra que la generalización del uso de la metodología del caso se debe a la gran fortaleza del razonamiento explicativo del mismo y no por el lado estadístico, así esta metodología permite tanto el estudio de un fenómeno concreto y de su contexto. Esto supone el papel fundamental que juega la teoría en un análisis de este tipo, ya que esta nos permite la observación y contextualización

del fenómeno objeto de estudio sirviendo como marco general para la investigación y para la posterior interpretación.

Tal y como expone Yacuzzi (2005), existe un debate sobre si podemos ser científicos usando la metodología del caso; éste afirma que sí siempre que el objeto del estudio esté bien delimitado y se aplique un método adecuado en función de los recursos que tengamos (información, datos, teoría, experiencia...). Se busca lograr dos objetivos: cercanía con el fenómeno del estudio y conseguir objetividad; para conseguir ambos, se recomienda "bajar al campo de estudio", lo que supone entrevistas con los directivos de las organizaciones estudiadas, uso de modelos causales, entre otras alternativas.

Hay tres elementos que van a determinar la elección del método más adecuado (Yacuzzi, 2005), y que por tanto va a influir en la validez del cuestionario: tipo de pregunta que se busca responder, control del fenómeno estudiado por parte del investigador y, por último, la "edad del problema". Respecto al tipo de preguntas que llevan a que el estudio de caso sea más válido, son las del tipo "cómo" y "por qué", ya que éstas son más explicativas lo que es de gran utilidad para cuando el investigador tiene un bajo control sobre el fenómeno estudiado. Otras son las del tipo "qué", cuyas respuestas son de carácter descriptivo. Otro aspecto relevante respecto a las preguntas, es la formulación de las mismas, fase considerada como la más importante en una investigación, ya que va a condicionar las respuestas de los directivos encuestados, y, por consiguiente, los resultados de análisis.

3.5.- ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS -.

El cuestionario se remitió mediante el Consejo Regulador de las IGP's Mantecados de Estepa y Polvorones de Estepa, el cual lo hizo llegar a las 18 empresas que lo componen, de las cuales sólo 12 lo cumplimentaron.

En primer lugar, se realiza un análisis factorial que es una técnica multivariante, muy usada en investigaciones en el campo de las ciencias sociales, cuyo fin es reducir un grupo de variables cuantitativas interrelacionadas entre sí en un grupo de factores independientes; en definitiva, se basa en sintetizar la información, puesto que al ser variables estrechamente relacionadas proporcionan la misma información, de forma que si usáramos cualquiera de las variables que se engloban dentro de un factor a la hora de agrupar a las empresas nos daría el mismo resultado o similar al que hubiéramos obtenido usando otra variable.

Matriz de componente rotado^a

Componente

	1	2	3
C_NUEVPROD	,738	,315	,318
C_INNOV	,813	,414	,308
C_DISTRILLOG	,366	,682	,186
C_MARK	,743	,169	,362
C_CALIDADPROD	,884	,166	-,304
C_CALIDADPERB	,902	,229	,065
C_CONTROLCOS	,495	,765	-,218
C_IMAGEN	,514	,383	,453
C_SEGM	,346	,807	-,137
C_DIVERSIF	,398	,894	,040
C_DIFERENC	-,047	,829	,001
RDO_INOVA	,121	,278	,912
RDO_CALID	-,108	-,047	,928
RDO_EFICI	,327	-,075	,749
RDO_CLIENTE	,008	-,248	,693

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Para realizarlo, seleccionamos las variables que miden el efecto de la DOP en las empresas y las variables clásicas que son las fuentes de la ventaja competitiva (innovación, calidad, eficiencia, cliente); las 16 variables estudiadas se agrupan en 3 factores.

Tras realizar el análisis factorial, se procede a realizar el análisis clúster, técnica multivariante consistente en agrupar objetos creando conglomerados de objetos con un alto grado de homogeneidad interna y un elevado nivel de heterogeneidad externo. Las frecuencias de cada clúster se muestran en las siguientes tablas:

Clúster 1 : Tabla de frecuencias

RDO_INOVA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	2	22,2	28,6	28,6
	5	1	11,1	14,3	42,9
	6	2	22,2	28,6	71,4
	7	2	22,2	28,6	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	22,2		
Total		9	100,0		

RDO_CALID					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	2	22,2	28,6	28,6
	6	4	44,4	57,1	85,7
	7	1	11,1	14,3	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	22,2		
Total		9	100,0		

RDO_EFICI					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	11,1	14,3	14,3
	3	1	11,1	14,3	28,6
	4	2	22,2	28,6	57,1
	5	2	22,2	28,6	85,7
	6	1	11,1	14,3	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	22,2		

Clúster 2: Tabla de frecuencias

RDO_INOVA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	1	20,0	33,3	33,3
	7	2	40,0	66,7	100,0
	Total	3	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

RDO_CALID					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	1	20,0	33,3	33,3
	7	2	40,0	66,7	100,0
	Total	3	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

RDO_EFICI					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	7	3	60,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	40,0		
Total		5	100,0		

Total	9	100,0		
-------	---	-------	--	--

RDO_CLIENTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11,1	14,3	14,3
	5	22,2	28,6	42,9
	6	44,4	57,1	100,0
Total	7	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	22,2	
Total	9	100,0		

RDO_CLIENTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6	20,0	33,3	33,3
	7	40,0	66,7	100,0
Total	3	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	40,0	
Total	5	100,0		

Para realizarlo, se han seleccionado únicamente las variables generales consideradas como pilares de la ventaja competitiva de una empresa, que son aquellas que componen el factor 3 del análisis factorial. Se identifican dos clústeres: el primero (C1) engloba a siete empresas, mientras que el segundo (C2) lo componen tres empresas.

3.6.-DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA DOP DE ESTEPA -.

Respecto al análisis factorial, se ha identificado 3 factores:

- Factor 1: que engloba a las variables innovación producto, innovación (proceso productivo), esfuerzo de marketing, calidad del producto, calidad percibida e imagen.
- Factor 2: agrupa a logística, control de costes, segmentación, diversificación y diferenciación.
- Factor 3: agrupa a las variables fuente de ventaja competitiva: resultado innovación, resultado calidad, resultado eficiencia y resultado cliente.

Analizando estos resultados, el factor 1 pone en relación las variables innovación e innovación producto, así como ésta última variable con la calidad, las cuales están estrechamente relacionadas. Esto suscita la existencia de una relación intensa entre innovación y calidad, siendo impulsada por la DOP. Relacionándolo con lo que indicó Campos Vázquez (2016), aunque las innovaciones son relativamente escasas en la industria alimentaria

española, se innova más en producto. También, este autor indicó la importancia de la imagen de la empresa, muy relacionada con la calidad percibida por el cliente. Cerdeño (2006) señala que la DOP lleva a fuertes exigencias para asegurar la calidad de los productos amparados. Se concluye que los directivos encuestados consideran que la innovación y la calidad están íntimamente relacionadas. Como respaldo a esto último, Guzmán, Peñalba y Morejón (2013) plantean en su estudio la hipótesis de que la innovación genera impacto positivo en la calidad; esta hipótesis se sustenta en la idea sobre la innovación en la que ésta implica un cambio o generación de ideas permitiendo así la mejora y desarrollo constante de productos y servicios adaptándolos a las nuevas necesidades y preferencias de los clientes. La hipótesis se plantea en base al planteamiento de que la relación existente entre innovación y calidad se refleja en la calidad de la oferta de productos, calidad en el proceso de operaciones y calidad de gestión (Ahmed y Zairi, 2000). Los resultados del análisis elaborado por Guzmán, Peñalba y Morejón (2013) demuestran que hay una estrecha relación entre innovación y calidad, así como una influencia positiva en el rendimiento de la empresa; esto sustenta a la variable latente innovación-calidad correspondiente al factor 1.

Por otro lado, el factor 2 engloba a todo lo relativo a la eficiencia empresarial (logística y control de costes) y la sensibilidad al cliente mediante la adaptación del producto a los distintos segmentos de clientes y tener una oferta diferente.

Así, tenemos dos claras variables latentes: por un lado, la relación innovación-calidad, y, por otro lado, la existente entre eficiencia-cliente. Estas cuatro variables fuente de ventaja competitiva están interrelacionadas, puesto que, a la hora de competir, la empresa puede centrarse más en unos pilares que en otros, pero sin olvidarse de la importancia de fomentar el resto, como sería el caso de no olvidarse de la calidad exigida por la DOP, aunque siga una línea estratégica de costes.

Por otro lado, en el análisis clúster al comparar las tablas de frecuencias de cada uno de ellos, vemos como las empresas del clúster 2 están más de acuerdo en que sus resultados son fruto de lo innovadora que es su empresa, mientras que en el clúster 1 presenta convergencia de opiniones respecto a esta fuente de ventaja competitiva (innovación). Respecto a la calidad, es el clúster 1 el que hace una clara apuesta por esta fuente de ventaja competitiva, a partir de las respuestas dadas para los constructos que miden la calidad. Por otro lado, las empresas del clúster 2 convergen todas en que los resultados de la empresa vienen por la eficiencia de ésta, y también, hay mayor consideración a la sensibilidad del cliente en este clúster que en el 1. Sintetizando las ideas, distinguimos dos enfoques estratégicos

según el pilar de su ventaja competitiva: el clúster 1 se caracteriza por la búsqueda de la calidad, mientras que el 2 se enfoca más en la eficiencia y en la sensibilidad respecto al cliente.

A partir de identificar dos grupos con enfoques estratégicos distintos, se describe al tipo de empresa que se encuentra en cada uno de los grupos en base a las variables descriptivas incluidas en el cuestionario (forma jurídica, fecha de creación de la empresa, fecha de incorporación al Consejo, número de empleados fijos durante el año, número de empleados en campaña de Navidad, volumen de ventas en u.m, % de ventas a otras empresas, % de ventas a consumidores finales, % de ventas internacionales):

- Las empresas pertenecientes al primer clúster se caracterizan por ser de mayor tamaño, medido por el tamaño de la plantilla, la cual es mayor tanto en campaña (oscila entre 20-350 empleados) como fuera de ella (oscila entre 0-160 empleados). Así como son empresas que presentan mayores volúmenes de ventas que las del clúster 2, destacando que, de forma general excepto dos empresas, presentan mayor porcentaje de ventas a otras empresas (B2B) siendo este superior al 90%.
- Con respecto a las del clúster 2, indicamos que éstas son tanto de menor tamaño como presentan menores volúmenes de venta que las del primer clúster. También, el porcentaje de ventas al consumidor final es mayor alcanzando de media más del 70% del total de ventas. Respecto a las ventas internacionales, no hay diferencias significativas entre ambos clústeres, aunque hay que indicar que el porcentaje es muy bajo para todas las empresas.

Como la DOP tiene su fundamento en la calidad y la seguridad de los productos, las grandes empresas del clúster 1 gozan de mayor facilidad para cumplir las exigencias de calidad derivadas por pertenecer a ella por lo que este grupo de empresas se ve menos influenciado por la DO; por otro lado, el clúster 2 sí que se encuentra más influenciado por la DOP, considerándose un apoyo para desarrollar su orientación estratégica, es decir, como la DOP genera mayor impacto en las pequeñas empresas, ésta puede ser un impulso para estas empresas con menos recursos a la hora de acercarse al cliente, en la búsqueda de la eficiencia, así como a ayudarlas al cumplimiento de los altos estándares de calidad que se le exigen.

Para las empresas pertenecientes al primer clúster, como el pilar de su ventaja competitiva es la calidad, se sugiere que no olviden la importancia de controlar los costes para ofrecer una mejor relación calidad-precio y captar a clientes sensibles al precio. También, respecto a los clientes que están dispuestos a pagar un sobreprecio debido a la calidad de su oferta, desarrollar acciones para fidelizarlos y creación de una imagen prestigiosa lo cual es

una variable estratégica (Porter, 2015). Por otro lado, para las empresas del segundo clúster, que apliquen ese enfoque estratégico de innovación y sensibilidad al cliente para impulsar la orientación hacia la calidad, de forma que las innovaciones que desarrollen aumenten la calidad de su oferta (materia primas de primer orden, mejora del envoltorio, estética de los lotes de productos), así como al cuidar esa sensibilidad hacia el cliente, conociendo sus preferencias y necesidades, los clientes van a aumentar su valor percibido respecto a estos productos, logrando la empresa la entrega de un valor superior, así como una ventaja competitiva.

A partir de los dos análisis efectuados, se interpreta que la DOP localizada en el municipio sevillano de Estepa supone la identificación de dos clústeres en torno a ella. El primero, el más numeroso y que incluye a grandes empresas, sigue un enfoque relacionado con la calidad, lo que supone que las exigencias de la DOP, relativas a lograr un alto nivel de calidad, no influyen tanto en el desarrollo de la estrategia empresarial de éstas, puesto que sus directivos consideran que sus resultados son fruto de la elevada calidad de su oferta que lleva a que los clientes paguen un sobrepago por ellos. Además, como la mayor parte de sus ventas se dirige a otras empresas, son proveedoras de otras empresas que demandan productos de calidad, ya sea para distribuirlos o bien para incorporarlos a su proceso productivo para una posterior transformación antes de su venta al consumidor final. Los elevados estándares de calidad exigidos tanto por la DOP, como los clientes finales y clientes que son empresas son un pilar para la ventaja competitiva de las empresas del clúster 1, pero como se demostró en el análisis factorial existe una relación intensa entre la calidad e innovación, por lo que estas empresas no deben descuidar su capacidad de innovación. El segundo, a diferencia del anterior es menos numeroso siendo empresas de menor tamaño, sigue un enfoque que apuesta por la innovación y la sensibilidad al cliente, por lo que la DOP genera un fuerte impacto en ellas en doble sentido, ya que, por un lado, se exige alcanzar un determinado nivel de calidad, y, por otro, porque son pequeñas empresas con un menor margen operativo para implementar las distintas exigencias. En este grupo hay unanimidad respecto a que los directivos consideran que sus resultados son fruto del estricto control de costes que les permite ofrecer sus productos a precios inferiores; esto podemos vincularlo a la otra variable latente resultante del análisis factorial que es la relación existente entre eficiencia-cliente.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS

4.1.- CONCLUSIONES -.

Las conclusiones del estudio realizado son las siguientes:

- 1.- No existe un cuestionario aceptado de forma general por el campo de la investigación que facilite la identificación de grupos estratégicos, y menos para el sector alimentario analizado en este trabajo. Esto aumenta considerablemente la dificultad para determinar la existencia o no de grupos estratégicos en un sector.
- 2.- Tampoco hay consenso sobre las dimensiones estratégicas adecuadas para segmentar el sector en empresas que compitan de forma similar o igual dando como resultado a un grupo estratégico.
- 3.- Las Denominaciones de Origen, que a priori por sus características podría conformar un grupo estratégico, no es un grupo estratégico. La estrategia de las Denominaciones de Origen es la de diferenciación de los productos en base al pilar de la calidad de los mismos, así, en el caso de que conformara un grupo estratégico, todas las empresas deberían seguir la misma estrategia, lo cual en este estudio no se cumple.
- 4.- Como indicó Campos Vázquez (2016), el tamaño de la empresa es un determinante de la competitividad de ésta, especialmente en un entorno caracterizado por una complejidad creciente. Por tanto, la conclusión derivada de este análisis es que aquellas empresas con mayores recursos y mayor capacidad operativa para adaptarse a los cambios del entorno pueden responder de forma más rápida que las pequeñas empresas familiares consiguiendo una ventaja competitiva sostenible (Hult, Snow y Kandemir, 2003). Esta conclusión se basa en la existencia de diferencias en los resultados de las empresas según el tamaño de las mismas.
- 5.- Según Villanueva, Criado y Andreu (2008) una de las tres capacidades de la empresa que favorecen la entrega de mayor valor para el cliente es la "Capacidad de Innovación"; se concluye que ésta afecta favorablemente a los resultados.
- 6.- Otra capacidad señalada por los anteriores autores es la orientación al mercado; ésta es un pilar fundamental para las pequeñas empresas que no tienen la gran capacidad productiva de las grandes empresas, por lo que las de menor tamaño pueden buscar un nicho de mercado que se adecue a su capacidad operativa ofreciendo una mayor orientación al cliente. Como síntesis de esto último, la DOP es un pilar fundamental para las pequeñas empresas para el desarrollo de su

enfoque estratégico basado en la innovación continua y sensibilidad respecto al cliente. Puede que la estrategia que mayor se adecua a estas empresas es una que busque el equilibrio entre innovaciones moderadas, teniendo en cuenta los recursos disponibles y su capacidad de I+D, y su orientación al cliente adaptándose a las necesidades y preferencias de éstos.

7.- Porter (2015) señala que las empresas de un grupo comparten más características además de la estrategia general que siguen, como sería tener una participación similar en el mercado debido a que se ven afectadas de forma parecida por factores externos. Con este estudio, se concluye que esta idea no se cumple debido a que dentro de una Denominación de Origen generalmente se encuentran empresas de diferente tamaño, entre otras características, que llevan a que compartan menos factores de los que se supone que deben compartir al pertenecer a la misma Denominación de Origen si esta conformara un grupo estratégico.

4.2.- IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS Y EL CONSEJO -.

Tras los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones:

1.- Las implicaciones para la DOP/IGP amparado por el Consejo Regulador, cuyo objetivo principal es mantener y aumentar la calidad de todos los productos amparados, serían que, siendo un organismo de gran importancia para todas las empresas, especialmente para las pequeñas, buscara otro tipo de objetivos aparte de la calidad y seguridad de los productos. Por ejemplo, que impulsara la diversificación de la oferta de las empresas que puede llevar a que las empresas consigan mejores resultados, mayor nivel de eficiencia, así como sinergia (Campillo y Gago, 2009), aunque sin descuidar la oferta principal evitando "destruir riqueza" (Campillo y Gago, 2009), que es la que da sentido a la protección de la DOP.

2.- La DOP puede promover la producción sostenible de los productos. Según Ecoembes, un producto sostenible es aquel cuya fabricación respeta el medioambiente con un proceso limpio que maximiza la eficiencia del uso energético. La demanda de los clientes cada vez más se vuelve más exigente, ya que los criterios de compra se han modificado, no siendo el precio el más determinante a la hora de tomar decisiones de compra, sino que muchas personas tienen en cuenta la seguridad, la sostenibilidad, opiniones y valoraciones de otros clientes, Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, entre otros factores. Hoy en día, la sostenibilidad es fuente de valor añadido

de la oferta, lo que favorece tanto a aumentar la calidad percibida por el cliente, incluida en la variable latente innovación-calidad del análisis factorial, como a aumentar la sensibilidad al cliente, considerando que el criterio "verde" es relevante en las compras, con una relación positiva con la otra variable latente eficiencia-cliente. El Consejo puede establecer diversas revisiones para lograr sostenibilidad como pueden ser controlar la gestión de residuos por parte de las empresas pertenecientes a este organismo, promover que los proveedores sean locales o de proximidad y colaboraciones con acciones sociales.

3.- Tal y como se indicó en la revisión teórica, la entrada a un grupo estratégico y/o cambio de grupo estratégico supone un coste importante para la empresa, que será mayor o menor aceptable según los recursos y capacidades de la misma. Como las Denominaciones de Origen no componen un grupo estratégico, por lo que no hay que superar costosas barreras de entrada y de movilidad, es muy interesante y beneficioso para las empresas pertenecer a una DOP puesto que es un aval de calidad y diferenciación, lo que les permite cobrar un sobreprecio por sus productos amparados.

4.- Las Denominaciones de Origen proporcionan reconocimiento a los productos comercializados bajo su certificado más allá del ámbito nacional, por lo que las empresas se pueden plantear traspasar las fronteras nacionales tratando de entrar en nuevos mercados, desarrollando una estrategia de crecimiento mediante la diversificación de mercados, teniendo en cuenta que la internacionalización era un recurso estratégico según Campos Vázquez (2016). Esto se apoya en lo que indicó la Comisión Europea respecto a que las indicaciones geográficas son relevantes en las transacciones comerciales de UE con el extranjero.

4.3.- FUTURAS INVESTIGACIONES -.

A partir de este trabajo se plantean futuras investigaciones para esclarecer de alguna forma cualquiera de las cuestiones complejas respecto a los grupos estratégicos. Una sería el estudio de si el tamaño empresarial es un factor determinante para pertenecer a un determinado grupo, dado que el resultado de este estudio es que se forman dos clústeres cuyas empresas comparten la característica del tamaño, lo que plantea que el tamaño sea un factor potencial para la formación de clústeres.

Otra investigación interesante sería identificar qué factores o elementos son los que generan que exista una relación fuerte y positiva entre innovación y calidad. También, es

relevante comprobar la importancia que para las pequeñas empresas tiene las innovaciones que permitan mejorar su posición competitiva en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Ahmed, P.K. & Zairi, M. (2000), Innovation – a performance measurement perspective, In Tidd, J. (Ed.), From Knowledge Management to Strategic Competence – Measuring Technological, Market and Organizational Innovation, London: Imperial College Press.

Araya-Castillo, L. (2014). Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos. Revista EAN, (76), 64-77.

Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936–1940. The Quarterly Journal of Economics, 65(3), 293-324.

Bustos Lambert, C., Amador Hidalgo, F., & Díez de Castro, E. P. (1992). Delimitación de grupos estratégicos en el sector fresero onubense. Revista europea de dirección y economía de la empresa, vol. 1, nº 1.

Cambra, J. (2008). Industrial agroalimentaria y desarrollo rural: el caso de los productos del Somontano. Instituto de Estudios Altoaragoneses-DPH, Huesca.

Cambra Fierro, J., & Villafuerte Marín, A. (2009). Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas: justificación de su empleo y valoración de su situación actual en España. Mediterráneo económico, 15.

Campillo, A. M., & Gago, R. F. (2009). ¿ Qué factores determinan la decisión de diversificar? El caso de las empresas españolas (1997–2001). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 15-28.

Campos Vázquez, A. (2016). Determinantes del rendimiento organizativo en la industria alimentaria española. Un estudio empírico desde el enfoque RBV.

Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.

Cataluña, F. R., García, A. N., de Castro, E. D., Rad, C. R., & González, M. G. (2010). Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 43-62.

Caves, R.E., & Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *Quarterly Journal of Economics*, núm.91, págs. 241-261.

Cerdeño, V. J. M. (2006). Denominaciones de origen: una revisión en el mercado alimentario español. *Distribución y consumo*, 16(90), 81-114.

Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista internacional de investigación en ciencias sociales*, 8(1), 141-150.

Cool, K. O., & Schendel, D. (1987). Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry, 1963–1982. *Management science*, vol.33, nº 9, págs. 1102-1124.

- Cortés, E. C., Azorín, J. F. M., & Moliner, J. P. (2006). Grupos estratégicos y su influencia sobre el desempeño en el sector hotelero. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Dean, T. J., & Meyer, G. D. (1992). BARRIERS AND GATEWAYS TO THE ENTRY OF INDEPENDENT FIRMS: AN EMPIRICAL STUDY OF MANUFACTURING INDUSTRIES. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 12-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Flavián, C., & Polo, Y. (1999). Strategic groups analysis (SGA) as a tool for strategic marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 548-569.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An empirical analysis of strategy types. *Strategic management journal*, 4(2), 153-173.
- Galvin, P., Davies, J., & Simons, R. (2002). An exploratory investigation into strategic groups and strategic blocks as an explanation for patterns of rivalry in the international airline industry.
- González-Fidalgo, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, 342, 153-162.
- Guerras Martín, & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones* (5a ed.). Civitas.
- Guzmán, G. M., Peñalba, J. E. M., & Morejón, V. M. M. (2013). La relación entre la innovación, las Tics y la calidad: una perspectiva de la PYME Iberoamericana. *ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE*, 1135.
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, vol.10, págs.399-411.
- Harrigan, K. R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hatten, K. J. (1974). *Strategic models in the brewing industry*. Purdue University.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic management journal*, 8(4), 329-342.
- Hatten, K. J., & Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an industry: Firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, 97-113.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., & Cooper, A. C. (1978). A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management journal*, 21(4), 592-610.
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of management*, 29(3), 401-426.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960-1970*. Harvard University.
- Ibiza, R. F., & García, A. V. (2010). Las denominaciones de origen como herramienta básica para el desarrollo económico, social y medioambiental. *Distribución y consumo*, 20(114), 55-65.

- Iglesias Argüelles, V. (1994). Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias. Documentos de trabajo (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas).
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2011). Exploring strategy. Financial Times-Prentice Hall, Harlow, 9^o edición.
- Lacave Rodero, C., Molina Díaz, A. I., Fernández Guerrero, M., & Redondo Duque, M. Á. (2015, July). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. In Actas de las XXI Jornadas de la Enseñanza Universitaria de la Informática (pp. 136-143). Universitat Oberta La Salle.
- Lawless, M.W., Bergh, D.D., & Wilsted, W.D. (1989). Performance Variations Among Strategic Group Members: A Examination of Individual Firm Capability, *Journal of Management*, vol.15, núm.4, págs. 649-661.
- López, D., del Campo Gomis, F. J., Martínez, M. G., & Poole, N. (2002). Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español. *Economía agraria y recursos naturales*, (1), 89-113.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Martín López, M. y Cepeda-Carrión, G. (2003). Las plazas de toros de Andalucía y su incidencia turística: un análisis de grupos estratégicos. *Dirección y organización*, 29, 170-183.
- Martínez, N. M., Blanco, M. C., & Fernández, A. M. G. (2001). Las implicaciones de grupos estratégicos internacionales en la gestión de distribución comercial: desde el énfasis en los resultados hacia los efectos de una identidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (10), 397-432.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal*, 475-485.
- Mas-Ruiz, F. (1996). Competencia y dinámica de grupos estratégicos: aplicación al sector bancario español. Universidad de Alicante. Servicio de Publicaciones.
- McGahan, A.M., & Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, vol.18, págs. 15-30.
- McGee, J. (1985). Strategic Groups: A Bridge Between Industry Structure and Strategic Management. *Strategic Marketing and Management*, págs. 293-314.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986c). Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy, *Strategic Management Journal*, núm.7, págs. 141-160.
- McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. (2003). Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, vol. 24, nº 2, págs. 161-181.
- Mehra, A., & Floyd, S.W. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation, *Journal of Management*, vol. 24, núm. 4, págs. 511-531.

- Millán Vázquez de la Torre, M., & Morales Fernández, E. J. (2012). Denominaciones de origen protegidas (DOP) y turismo gastronómico: una relación simbiótica en Andalucía.
- Nohria, N., & García-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, vol.12, págs. 105-124.
- Ortiz, M. J. H., & García, A. M. M. (2001). Cooperación y sociedades cooperativas: el caso de la Denominación de Origen Sierra Mágina. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (74), 123-150.
- Pereira-Moliner, J. (2004). Análisis competitivo mediante grupos estratégicos: aplicación al sector hotelero alicantino.
- Pérez Escoda, N., & Aneas Álvarez, M. A. (2014). La metodología del caso: un poco de historia. Capítulo 1 del libro: Pérez-Escoda, N.(Coord.)(2014). *Metodología del caso en orientación*. Barcelona, Universitat de Barcelona (Institut de Ciències de l'Educació). 116 p., ISBN: 978-84-616-8577-6. p. 8-13.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European journal of marketing*.
- Porter, M. E. (1973). Retailer power, manufacturer strategy and performance in consumer goods industries.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227.
- Porter. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Primeaux, W.J. (1985). A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industry, *Strategic Marketing and Management*, Nueva York, págs. 315-328.
- Prior, D., & Surroca, J. (2001). Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español (No. 0102).
- Reger, R. K., & Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic management journal*, 14(2), 103-123.
- Revuelto-Taboada, L., & Guerrero, R. F. (2009). La utilidad del análisis de grupos estratégicos para la identificación de opciones estratégicas de éxito. *Tec Empresarial*, 3(3), 49-57.
- Rialp, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 abril. Arnedillo, La Rioja.
- Robles, L. D. L. C. (2002). Denominaciones de origen y protección económica (No. 1102-2016-90819, pp. 27-48).
- Rosário, A. T., Moreira, A. C., & Macedo, P. (2021). Competitive dynamics of strategic groups in the portuguese banking industry. *Cuadernos De Gestión*, 21(2), 119-133
- Ruiz, F. J. M. (1997). Diferencia de resultados entre los grupos estratégicos de la banca española, 1984-1991. *Boletín de Estudios Económicos*, 52, 47.
- Ruiz, F. M., & Sala, J. C. G. (1992). Identificación de grupos estratégicos en las cajas de ahorros españolas. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 1(3), 9-28.

- Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, vol. 26, nº 3, págs. 556-570.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, vol.12, págs. 167-185.
- Sáez Martínez, F. J. (2000). Grupos estratégicos y grupos cognoscitivos: comparación teórica y análisis empírico aplicado al sector de promoción y construcción de viviendas.
- Scherer, F. (1970). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton-Mifflin Company, Boston.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Industrial market structure and economic performance*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship.
- Segura, J. (1993). *Teoría de la economía industrial* (No. 338/S45t). Civitas.
- Spender, J. C. (1989). *Industry recipes*. Oxford: Basil Blackwell.
- Tallman, S.B., & Atchison, D.L. (1996). Competence-Based Competition and the Evolution of Strategic Configurations. *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon, págs. 349-375.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L., & Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116.
- Thomas, H., & McGee, J. (1986). *Strategic Management Research: An European Perspective*.
- Thomas, H., & Venkatraman, N. (1988). Research on strategic groups: Progress and prognosis [1]. *Journal of Management Studies*, vol. 25, nº 6, págs. 537-555.
- Vázquez, G. (1995). El estudio de casos como estrategia formativa en la pedagogía universitaria y en la pedagogía laboral. *El estudio de casos: fundamentos y metodología*, 31-41.
- Veliyath, R., & Ferris, S. P. (1997). Agency influences on risk reduction and operating performance: an empirical investigation among strategic groups. *Journal of Business Research*, vol. 39, nº 3, págs. 219-230.
- Villanueva, J. E. G., Criado, J. R., & Andreu, J. L. (2008). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa International Review of Small and Medium Enterprise*.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo.
- Yague, M., & Jiménez, A. (2002). La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas (No. 1102-2016-91067, pp. 179-204).

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social Research Methods Series, 5.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (applied social research methods). London and Singapore: Sage, 23, 24.

Páginas webs consultadas e informes u otros documentos

Comisión Europea: https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_es

Consejo Regulador de Mantecados y Polvorones de Estepa:
<https://mantecadosypolvoronesdeestepa.com/en/nuestra-mision/>

Pliego de condiciones Indicación Geográfica Protegida "Polvorones de Estepa"

Pliego de condiciones Indicación Geográfica Protegida "Mantecados de Estepa"

FoodDrinkEurope Annual Report 2021

FoodDrinkEurope Data & Trends of the European Food and Drink Industry 2021

Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB): Informe Económico 2020

Memoria FIAB 2020

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-diferenciada/dop-igp/>

FIAB: Diagnóstico de las Necesidades de las PYMES de la Industria de Alimentación y Bebidas 2020

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE)

Ecoembes: <https://www.ecoembes.com/es>