

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	2/104



## RESUMEN


España cuenta con sólidos vínculos territoriales, culturales y sociales con el mundo del vino y tiene una clara posición dominante en el comercio internacional, pero la Denominación de Origen Protegida -DOP- Condado de Huelva, a pesar de ser una de las más antiguas de la península ibérica, registra una clara disminución en el número de sus bodegas y casi la totalidad de sus vinos son destinados a la comercialización interna. El objetivo de este trabajo es evaluar, a través del empleo de la teoría de los recursos y capacidades, y particularmente del enfoque de las capacidades dinámicas, cuáles son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las bodegas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva, con el fin de incentivar el desarrollo de la actividad internacional. Mediante un cuestionario estructurado realizado a 11 de las 21 bodegas amparadas en la denominación, se evidencia que los elementos que tienen mayor influencia en la explicación del éxito de la actividad internacional son el marketing, la información y cooperación, y las capacidades directivas.

**Palabras claves:** Recursos y capacidades, Internacionalización, Sector del vino, Factores clave de éxito

## ABSTRACT

Spain has strong territorial, cultural and social links with the wine world and has a clear dominant position in international trade, but the Condado de Huelva PDO, despite being one of the oldest in the Iberian Peninsula, has registered a clear decrease in the number of its wineries and almost all of its wines are destined for domestic marketing. The aim of this study is to evaluate, through the use of the theory of resources and capabilities, which are the resources and capabilities that favor the internationalisation of the wineries belonging to the Condado de Huelva PDO, in order to encourage the development of international activity. By means of a structured questionnaire carried out among 11 wineries under the appellation, it was found that the elements that have the greatest influence in explaining the success of international activity are marketing, information and cooperation, and management skills.

**Key words:** Resources and capabilities, Internationalization, Wine sector, Key success factors


Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023	
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		Página	

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	4/104



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>9</b>
1. JUSTIFICACIÓN .....	9
2. OBJETIVOS .....	10
<b>CAPÍTULO I. ANALISIS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL.....</b>	<b>12</b>
I.1. EL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL.....	12
I.1.1. PRODUCCIÓN DE VINO EN ESPAÑA .....	13
I.1.2. EL CONSUMO DE VINO EN ESPAÑA .....	15
I.1.3. LAS EXPORTACIONES DEL VINO ESPAÑOL .....	17
I.2. REGULACIÓN VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA .....	22
I.3. LAS TENDENCIAS EN EL MERCADO VITIVINÍCOLA ESPAÑOL .....	24
<b>CAPÍTULO II. LA DOP CONDADO DE HUELVA.....</b>	<b>29</b>
II.1. LA DOP CONDADO DE HUELVA.....	29
II.2. CONDICIONES DOP CONDADO DE HUELVA.....	33
II.2.1. TIPOS DE VINOS .....	34
II.2.2. PRÁCTICAS ENOLÓGICAS Y OTROS REQUISITOS ESPECÍFICOS .....	38
II.3. CONSEJO REGULADOR .....	39
II.3.1. LA ESTRATEGIA PROMOCIONAL DEL CONSEJO REGULADOR .....	42
<b>CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>44</b>
III.1. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. ....	44
III.2. TEORÍA DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS.....	47
III.3. FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO.....	50
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPIRICO.....</b>	<b>59</b>

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	5/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

IV.1. METODOLOGÍA .....	59
IV.2. DISEÑO DE LA ENCUESTA .....	59
IV.3. MUESTRA Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA .....	62
IV.3.1. TIPO DE EMPRESA.....	64
IV.3.2. ANTIGÜEDAD DE LAS BODEGAS.....	65
IV.3.3. NÚMERO DE EMPLEADOS .....	65
IV.3.4. PRINCIPAL ACTIVIDAD .....	67
IV.3.5. TIPO DE VINO COMERCIALIZADO .....	67
IV.3.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN UTILIZADOS .....	69
IV.3.7. VENTAS SEGÚN MERCADO LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.....	70
IV.4. ACTIVIDAD INTERNACIONAL .....	70
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS.....</b>	<b>75</b>
V.1. BODEGAS QUE REALIZAN ACTIVIDAD INTERNACIONAL .....	76
V.2. DESEMPEÑO .....	77
V.3. TECNOLOGÍA.....	78
V.4. INNOVACIÓN .....	80
V.5. INFORMACIÓN Y COOPERACIÓN.....	81
V.6. CAPACIDADES DIRECTIVAS.....	82
V.7. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	83
V.8. MARKETING .....	84
V.9. CONSEJO REGULADOR .....	85
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
VI.1. DIAGNÓSTICO Y CONSIDERACIONES.....	87
VI.2. RETOS DE FUTURO DE LA DOP CONDADO DE HUELVA .....	89
VI.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	91
VI.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	6/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



## ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Este Trabajo Fin de Máster se estructura en una Introducción y seis Capítulos.


En la **Introducción** se hace una descripción sobre el tema de estudio de la presente investigación y sus objetivos principales.

El **capítulo I** se denomina “**Análisis del sector vitivinícola español**”, en el que se lleva a cabo una evaluación del sector vitivinícola español, a través de un análisis de la producción, del consumo y de las exportaciones del vino español. Sucesivamente presentamos las principales leyes que dan forma a la regulación vitivinícola en España y terminamos el capítulo con una descripción de las principales tendencias en el mercado vitivinícola español.

El **capítulo II** estará dedicado a la “**Denominación de Origen Condado de Huelva**”. Al principio se hace una pequeña presentación sobre la denominación, repasando los principales hechos y eventos ocurrido a lo largo de su larga historia, para pasar sucesivamente a analizar la producción y la exportación de los vinos de la denominación. En la segunda parte, presentamos las condiciones del pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva, entre las cuales encontramos los tipos de vinos que se pueden producir y comercializar en la denominación, las prácticas enológicas permitidas y otros requerimientos específicos. Para terminar el capítulo, se realiza una presentación del Consejo Regulador, explicando su constitución, sus principales funciones y la estrategia promocional que está llevando a cabo.

En el **capítulo III**, llamado “**Fundamentos teóricos**” se ofrece una revisión bibliográfica sobre las dos principales teorías utilizadas en este estudio empírico: la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría de las Capacidades Dinámicas. En la última sección se presentan los factores relevantes en la determinación del éxito empresarial y una macro tabla sobre el análisis de los estudios analizados para la realización de esta investigación, y los principales resultados conseguidos en cada uno.


En el **capítulo IV**, dedicado al “**Estudio empírico**” presentamos la metodología utilizada en la investigación, empezando por una descripción detallada sobre el diseño de la

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023	
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		Página 7/104	

encuesta y su aplicación; a continuación, se realiza un análisis de la muestra: tipos de bodegas, antigüedad, número de empleados, principal actividad, tipo de vino comercializado, canales de distribución utilizados y desarrollo de la actividad internacional.

En el **capítulo V** se tratarán los “**Resultados**”. Inicialmente vamos a analizar la variable considerada como dependiente en el estudio como es la “internacionalización de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva” y sucesivamente intentaremos contestar a las siete proposiciones de investigación planteadas. Para concluir el capítulo, se realiza una pequeña valoración sobre la creación de valor de las campañas promocionales del Consejo Regulador para las bodegas y las acciones que podría llevar a cabo esta entidad para incrementar la presencia internacional de esta denominación.

Por último, en el **capítulo VI**, denominado “**Conclusiones**” se presentan las principales conclusiones alcanzadas en esta investigación y se plantean los principales retos de futuro para la DOP Condado de Huelva. Para terminar, se exponen las principales limitaciones de este estudio y las líneas futuras de investigación, que profundicen en el estudio de las relaciones aquí examinadas.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	8/104	

# INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

## 1. Justificación

España cuenta con una larga historia en la elaboración y en el consumo del vino, además de sólidos vínculos territoriales, culturales y sociales. De acuerdo con la Federación Española del Vino, en la actualidad, España cuenta con 97 denominaciones de origen protegidas (DOPs), que agrupan a más de 4.100 bodegas. La producción vinícola se lleva a cabo en las 17 Comunidades Autónomas, donde se cultivan aproximadamente 150 variedades autóctonas de uva.


En las últimas décadas se ha observado un notable incremento tanto en la producción como en el consumo de vino a nivel mundial, así como un aumento en el comercio internacional, tanto es que muchos autores hablan de globalización del vino (Anderson, Norman y Wittwer, 2003; Green et al., 2003; Albisu, 2004; Fernández, 2012; Brugarolas y Sánchez, 2014; Fernández y Pinilla, 2014).

Aunque España, junto con Francia e Italia, tiene una clara posición dominante en el comercio internacional, Andalucía, tierra del vino desde tiempos inmemoriales, es la única región vitivinícola española que ha experimentado una disminución en el valor y volumen de sus exportaciones en el siglo XXI. Andalucía cuenta con varias denominaciones de origen reconocidas en la industria vitivinícola, entre las cuales encontramos la DOP Condado de Huelva.

La cultura vitivinícola del Condado de Huelva es una de las más antiguas de la península ibérica (Raposo, 2022), pero en los últimos años se asiste a una disminución del número de bodegas y a una reducción del volumen de producción, además de que la mayoría de las bodegas pertenecientes a esta denominación no realiza actividad internacional. El 99,68% de los vinos es destinado a la comercialización interna, según el informe del Ministerio de Agricultura sobre la campaña 2020/2021.

En este contexto, nos proponemos analizar cuáles son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las bodegas pertenecientes a la DOP Condado de

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	9/104






Huelva. Para ello, hemos decidido seguir el enfoque teórico de la Teoría de los Recursos y Capacidades -TRC-. Así, de acuerdo con Rialp et al. (2005), esta teoría es utilizada en muchos estudios empíricos para comprender como se desenvuelven las empresas en el ámbito internacional. Además, aunque hayan pasado más de 35 años desde la publicación del artículo “A resource-based view of the firm” (Wernerfelt, 1984), considerado el punto de partida en el desarrollo de la TRC, la teoría sigue siendo relevante en la actualidad para el análisis de las ventajas competitivas de las empresas (Hoskisson, Gambeta y Green, 2017; Hitt, Carnes y Xu, 2016; Kellermanns et al., 2016; Lioukas, Reuer y Zollo, 2016) y su internacionalización (Rugman, Verbeke y Nguyen 2011).

## 2. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es la identificación de los recursos y capacidades que impulsan la expansión internacional de las bodegas asociadas a la DOP Condado de Huelva. Para ello se realiza un estudio empírico y se utiliza una metodología cuantitativa donde, a través de un cuestionario estructurado, se intenta contestar a siete propuestas de investigación, que se enumeran a continuación:


- P1: Existe una relación positiva entre “Desempeño” y “Actividad Internacional”
- P2: Existe una relación positiva entre “Tecnología” y “Actividad Internacional”
- P3: Existe una relación positiva entre “Innovación” y “Actividad Internacional”
- P4: Existe una relación positiva entre “Información y Cooperación” y “Actividad Internacional”
- P5: Existe una relación positiva entre “Capacidades Directivas” y “Actividad Internacional”
- P6: Existe una relación positiva entre “Gestión de los Recursos Humanos” y “Actividad Internacional”
- P7: Existe una relación positiva entre “Marketing” y “Actividad Internacional”

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	10/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

La variable dependiente del cuestionario es la internacionalización, considerando como “empresa que realiza actividad internacional” aquella que exporta en al menos dos países y para la cual las ventas de exportación sean mayores del 10% de las ventas totales. Mientras que las variables independientes estudiadas son desempeño, tecnología, innovación, información y cooperación, capacidades directivas, gestión de los recursos humanos y marketing.

El fin último es brindar a las bodegas de la DOP Condado de Huelva cuales son los recursos y capacidades que tienen que considerar como estratégicos si tienen planeados implementar o aumentar su presencia internacional.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	11/104



## CAPÍTULO I. ANALISIS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

### I.1. El sector vitivinícola español

El vino, deliciosa bebida de orígenes antiguos, ha contribuido a forjar la identidad de los países de la Europa mediterránea, tanto es que España, Italia y Francia se reparten cada año la supremacía en términos de producción y consumo de vino.

La Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) estima que la producción mundial de vino en 2022 es de 259.9 Mill. hL y que el tamaño del viñedo mundial en 2021 es de 7,3 Mill. Ha.

Durante las últimas décadas, ha habido un aumento significativo en la producción y el consumo de vino en todo el mundo, así como un aumento en el comercio internacional. El aumento de la producción y el consumo de vinos procede principalmente de países extraeuropeos y de tradición no vinícola, tanto es que muchos autores hablan de globalización del vino (Anderson, Norman y Wittwer, 2003; Green *et al.*, 2003; Albisu, 2004; Fernández, 2012; Brugarolas y Sánchez, 2014; Fernández y Pinilla, 2014).


Una de las características de la globalización del vino, además de la enorme fragmentación del mercado, es la confrontación entre dos estrategias productivas y comerciales, la del Viejo y la del Nuevo Mundo (Fernández, 2012).

Las regiones del Viejo Mundo, que incluye tanto a los países productores (Francia, España, Italia, Portugal y Grecia) como a los países consumidores (Alemania, Reino Unido, países nórdicos) tienen una larga historia en la producción y en el consumo del vino, además de fuertes vínculos territoriales, culturales y sociales (Anderson, 2004).

Los vinos europeos están sujetos a reglas muy estrictas y la mayoría de ellos se producen con variedades de uva tradicionales y autóctonas y justifican su calidad por su origen geográfico (Sánchez, 2014).

Por otra parte, la producción de vino en los países del Nuevo Mundo (Argentina, Australia, Chile, Estados Unidos, Sudáfrica y Nueva Zelanda) se remonta solo a unos

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	12/104



pocos siglos y se apoya principalmente en la biología misma de la planta, la variedad y los instrumentos del propio mercado (Barco, 2002).

El modelo de producción y comercialización de estos países está sujeto a un marco institucional más liberal y se basa en la producción de grandes cantidades de vino homogéneo de mezcla o varietal, de calidad media-alta, que se obtiene de manera industrial (Green et al., 2003: 80).

Los productores de los países mediterráneos continúan dominando los mercados internacionales, pero los países del nuevo mundo juegan un papel cada vez más activo en el mercado mundial (Anderson, 2004).

Es importante recordar que las tendencias y los gustos cambian con el tiempo, y las regiones del Viejo y del Nuevo Mundo del vino están en constante evolución.

El vino representa un elemento importante de la cultura, gastronomía y economía española. Según el informe elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI) para la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), el sector vitivinícola español genera un Valor Añadido Bruto (VAB) superior a los 23.700 millones de euros anuales, un 2,2% del Valor añadido Bruto total, y crea más de 427.700 puestos de trabajos de forma directa e indirecta, equivalente al 2,4% del empleo en España.


Cabe destacar que el sector vitivinícola español presenta un notable posicionamiento global, siendo líder en superficie mundial de viñedo y exportaciones en volumen y tercer productor mundial.

Según la Federación Española del Vino, al día de hoy España cuenta con 97 denominaciones de origen protegidas (DOPs), integradas por más de 4.100 bodegas.

Se cultiva y elabora el vino en las 17 Comunidades Autónomas y hay alrededor de 150 variedades autóctonas de uva plantadas.

### 1.1.1. Producción de vino en España

Conforme a los datos presentados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), España es el tercer país productor de vino en el mundo, precedido de Italia (50.2 Mill. hL) y Francia (37,6 Mill. hL). La producción de vino de los tres países equivale a

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	13/104	

casi el 80% del total de producción de la Unión Europea, estimada en 154 Mill. hL, y al 47% de la producción mundial de vino en 2021.

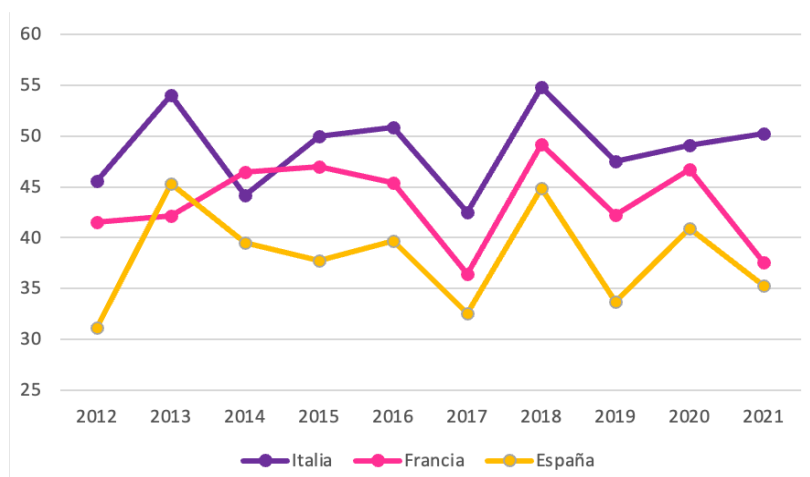
Según el informe económico de julio 2022 de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), elaborado en colaboración con el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), a partir de los datos del INFOVI, la campaña 2021/2022 cerró con una producción de 35.471.467 hL de vino, un 13,4% menos respecto a la campaña del año anterior. Cabe destacar que un 41,6% del total de la producción pertenece a vinos con DOP y que en Andalucía se produjeron 864.542 hL, el 2,44% del total, de los cuales 692.395 hL destinados a vinos con DOP, más del 80% del total producido en la comunidad autónoma.

También las existencias finales de vino y mosto han sufrido una caída del 3,3% respecto al año anterior, con un volumen de 37.782.470 hL.

Como se observa en el gráfico 1, y según los datos presentados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), la producción de vino de los tres principales países productores (Italia, Francia y España) ha sufrido periodos de alza, el mayor en 2018 para los tres países, y de baja, como en el año 2017, en los últimos 10 años.


En el año 2021 se observa una caída de la producción, excepto Italia, que aumenta su producción respecto a los dos años anteriores.

Gráfico 1. Producción de vino Mill. hL.



Fuente: OIV (2022). Elaboración propia.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	14/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Por lo que concierne la superficie vitícola, según los datos del INFOVI, España lidera el mercado con una superficie de viñedo de 964 Mill. Ha en 2021, un aumento del 0,4% respecto al año precedente y un 29% de las superficies vitícolas europeas.

En el curso de los últimos 5 años podemos observar una estabilidad en los viñedos de España y, más en general, de la Unión Europea (UE). Eso se debe al Reglamento (UE) n.º 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo que introdujo el 1 de enero de 2016 un nuevo sistema de autorizaciones de plantación de viñedo, con el fin de limitar las superficies de viñedos y la producción de vino en la Unión Europea.

Así que, en última instancia, la tendencia general de los últimos años del lado de la oferta española, muestra una estabilidad de la superficie vitícola acompañada por un calo de la producción. Esto se puede reconducir a una atención siempre mayor por la calidad, en detrimento de la cantidad.

### **I.1.2. El consumo de vino en España**

Desde el punto de vista de la demanda, los principales países productores europeos presentan en línea general características comunes (Gráfico 2).

El consumo mundial de vino en 2021, según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) es de 236 Mill. hL, un aumento del 0,7% respecto al año precedente y que podemos reconducir a la eliminación de las restricciones implementadas por la pandemia de covid-19.

La Unión Europea representa el 48% del consumo mundial, con un total de 114 Mill. hL, donde predominan en segunda posición Francia, seguida de Italia, Alemania, Reino Unido y España. Estados Unidos se confirma como el principal país consumidor de vino en el mundo, con un consumo total de 33,0 Mill. hL en 2021.


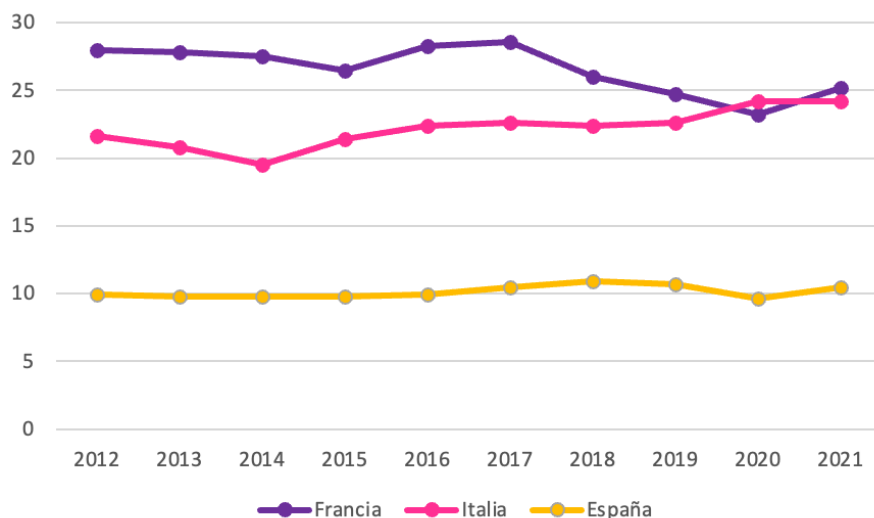
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	15/104	

Gráfico 2. Consumo de vino Mill. hL.



Fuente: OIV (2022). Elaboración propia.

España, según la estimación de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), cierra la campaña 2021/22 con un consumo nacional de vino de 10,31 Mill. hL, un 11,9% más respecto a la campaña anterior, posicionándose al sexto lugar en la clasifica mundial.


Por lo que concierne las importaciones, la campaña 2021/2022 se cierra con un total de 338.291 hL de vino importado en volumen, para un valor total de 141,1 Mill. €, a un precio medio de 417 €/hL.

El aumento del 59% en valor es debido principalmente a la importación de espumosos, vinos con DOP y vinos sin ninguna indicación a granel. Mientras que, en términos de volumen, son sobre todo los vinos sin ninguna indicación a granel los que produjeron el aumento del 48%.

Respecto a la campaña en curso, según el último informe del INFOVI del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, el consumo del vino registró una caída del 7,2% en términos de volumen en el interanual a noviembre 2022.

Si analizamos el consumo de vino por canales, el informe elaborado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), a partir de los datos de Nielsen IQ, nos muestra

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	16/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



un aumento del 29,3% en volumen en Hostelería y una caída del 6,5% en Alimentación. En términos de valor observamos un crecimiento del 40,9% en Hostelería y una disminución del 1,8% en Alimentación.

Por lo tanto, el consumo de vino en España ha tenido un mayor crecimiento en valor que en volumen. Si consideramos la inflación, el valor deflactado nos confirma un aumento del valor en el último año, aunque en medida menor respecto a los precios corrientes, que podemos atribuir a un mayor consumo de vinos con mayor valor añadido.

Por lo que concierne la evolución del consumo según la categoría de vino, el informe del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), elaborado sobre los datos de Nielsen IQ, indica que los vinos que más crecen, tanto en volumen como en valor, son los con Denominación de Origen Protegida (DOP). Estos vinos representan el 56,9% del volumen total y el 73,4% del valor total de consumo y siguen ganando cuota frente a los vinos sin denominación.


Los vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP) son los más adquiridos en el canal Hostelería, con el 70,7% del volumen y el 82,8% del valor total, y en el canal Alimentación, con el 66% del valor y el 50% del volumen total.

En definitiva, los datos muestran un crecimiento del consumo del vino en el canal Hostelería, tanto en volumen como en valor. Los vinos mayormente consumidos por la población son los con Denominación de Origen Protegida (DOP) que siguen ganando cuota frente a las otras categorías de vino.

### **I.1.3. Las exportaciones del vino español**

Considerando, en consecuencia, que la producción de vino se mantiene sustancialmente estable para los principales países productores, con un consumo nacional tendencialmente en calo, es evidente que en los últimos años se está apostando mucho por las exportaciones, gracias también a una mayor globalización y a las nuevas tendencias mundiales sobre el consumo del vino.

Esta tendencia a la internacionalización del vino se ve reflejada en los datos publicados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), que estima en 2021 un

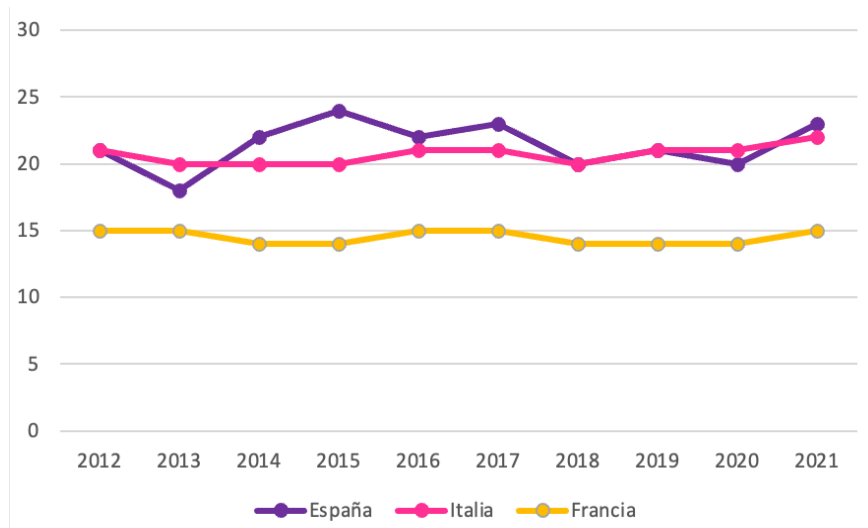
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	17/104	



volumen de exportaciones mundiales igual a 111,6 Mill. hL, el mayor registrado de la historia, con un valor récord de 34 300 Mill. €.

España se confirma líder del comercio mundial en volumen con un total de 23,0 Mill. hL, equivalente al 21% del mercado mundial, seguido por Italia y Francia (Gráfico 3).

Gráfico 3. Exportación de vino Mill. hL.



Fuente: OIV (2022). Elaboración propia.

En términos de valor, España se sitúa en tercera posición con 2.883 Mill. €, un aumento del 9,5% respecto al 2020, precedida por Francia e Italia.

En otras palabras, la posición dominante de Francia, España e Italia en el comercio internacional del vino es inequívoca y siempre lo ha sido, tanto que representan el 54% de las exportaciones mundiales en volumen y el 61% en valor.

Si examinamos las categorías de vino, según los datos ICEX, el vino a granel, con un porcentaje del 56%, es el más exportados en términos de volumen, mientras que el vino embotellado domina en valor, con un porcentaje del 65%. Cabe destacar que todas las categorías de vino han subido en valor con respecto al año anterior (Gráfico 4).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	18/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		


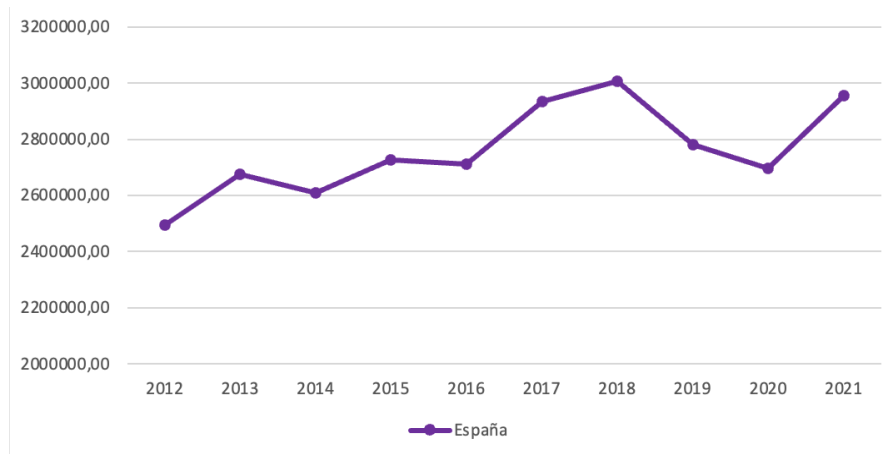


Gráfico 4. Exportación de vino español en valor (€)



Fuente: ICEX (2023). Elaboración propia.

Según el análisis del comercio exterior español realizado por el ICEX en 2022, el vino (201) es la bebida más exportada del país y ocupa la vigésimo tercera posición en el ranking de los cincuenta principales sectores ICEX exportadores.

Conforme a los datos ICEX, en 2022 se destina el 63% de las exportaciones a Europa, el 16% a Estados Unidos y Canadá, y el 10% a Asia.


Por lo que concierne los países de destino, Alemania se mantiene como el principal destino en valor con 364,87 Mill. €, un 2,7% más respecto al año anterior.

Estados Unidos, en segunda posición, sigue registrando valores en alza en los últimos dos años, mientras que Reino Unido ha registrado en 2022 una bajada del 14% respecto al año precedente, como consecuencia de la Brexit.

Francia se posiciona cuarta en la clasificación, seguida por Suiza y Países Bajos. Las exportaciones hacia los tres países han registrado un aumento de valor en el último año.

El sector de los vinos de calidad producidos en una región determinada (V.C.P.R.D.), ocupa la cuadragésima quinta posición en el ranking de los cincuenta principales sectores ICEX exportadores, y Europa se adjudica el 62% de las exportaciones.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	19/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Los vinos de calidad producidos en una región determinada (V.C.P.R.D.) son una acepción de la Unión Europea para los vinos tranquilos o de calidad con denominación de origen protegida (D.O.P.) y con indicación geográfica protegida (I.G.P.).

Según el artículo 93 del Reglamento (UE) N.º 1308/2013, del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre, los vinos con D.O.P. y con I.G.P. son aquellos que se obtienen de variedades de vid de la especie *Vitis vinifera* y deben su calidad, reputación y características a su origen geográfico.

Para lo que concierne los vinos con D.O.P. las uvas utilizadas en la elaboración del producto tienen que proceder exclusivamente de la zona geográfica y la elaboración tiene que haber lugar en la misma zona geográfica.

En cambio, los vinos con I.G.P. se tienen que elaborar dentro de la zona geográfica predeterminada, y al menos el 85% de las uvas utilizadas en la elaboración tienen que pertenecer a la misma zona geográfica.


Estados Unidos lideran como país de destino de los vinos V.C.P.R.D. con un valor de 244.907,79 €, seguido por Alemania en segunda posición (240.101,78 €).

Según el informe de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), elaborado en colaboración con el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), el vino más exportado en Alemania, en términos de valor, es el embotellado con denominación de origen (37,9% sobre el total), mientras que en términos de volumen es el vino a granel sin denominación de origen.

Reino Unido, conforme a los datos ICEX, se mantienen en tercera posición como destino de los vinos V.C.P.R.D.; sin embargo, se observa una disminución del valor exportado del 16,8% respecto al año precedente.

Suiza se clasifica como cuarto país de destino de los vinos españoles de calidad producidos en una región determinada, y los datos del ICEX muestran una tendencia creciente del valor de las exportaciones a lo largo de los últimos cuatro años.

Canadá se sitúa en quinta posición, aunque en 2022 han bajado las importaciones tanto en valor como en volumen. Francia, Países Bajos y México siguen en la clasifica del ICEX. Cabe destacar que Francia y México presentan un fuerte crecimiento interanual, respectivamente el 19% y el 40% respecto al 2021.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	20/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

En 2022 observamos que China pasa de la séptima a la novena posición, con una bajada del 35% en valor. Por último, en décima posición se encuentra Bélgica, con un valor de 46382,29 € y un aumento del 8% respecto al 2021.

Según el informe realizado por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), el precio medio de los vinos españoles exportados en 2021 es de 1,06 €/l.

Castilla-La Mancha representa más de la mitad del volumen de las exportaciones españolas, pero en termino de valor es Cataluña la que lidera el mercado, con un precio medio de 2,76 €/l.

Por lo que concierne Andalucía, aumentó el valor de su exportación vitivinícola del 10,7%, gracias a una subida del 18% del precio medio, ahora en 2,75 €/l, y cayó de un 6,2% en volumen.


Si analizamos en específico la provincia de Huelva, podemos observar que en 2021 se exportó 1.520.188 L, por un valor de 2.171.934 € y a un precio medio de 1,43 €/l.

El valor de las exportaciones, en comparación al 2020, subió de un 39,6% hasta alcanzar la cuadragésima posición en la clasificación provincial nacional. También el precio medio presenta una subida del 34,1%. En términos de volumen, Huelva se encuentra en la trigésimo séptima posición, con un aumento del 4,1% respecto al año precedente.

Según el análisis del comercio exterior español realizado por el ICEX en 2022, Huelva ha exportado 2156,63 € de vino (un 7,3% más respecto al año anterior) y 1826,47 € de vino V.C.P.R.D. (un 1,1% más que en el 2021). Por lo tanto, el 84,7% de las exportaciones de la provincia es relativo a vinos de calidad producidos en una región determinada.

Comparando el valor de las exportaciones vitivinícolas, según los datos presentados en el informe de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), elaborado en colaboración con el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), Andalucía es la única comunidad autónoma que ha reducido el valor de sus exportaciones vitivinícolas en el siglo XXI, pero la provincia de Huelva, aunque ha bajado de un 5% el volumen, presenta un aumento del 1,4% en valor y el precio medio de los vinos ha subido 0,70 €/l en estos últimos 21 años.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	21/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



En resumen, el comercio internacional está registrando cifras sin precedentes, tanto en valor como en volumen. El incremento del valor de las exportaciones es mayor que en volumen, y eso significa que no solo se exporta más, sino que se vende a precios medios más altos.

Estos datos nos demuestran el proceso de revalorización que está teniendo el vino en el mercado mundial, una “premiumisation” que permitirá un constante mejoramiento de los facturados, aunque sin vender más volumen de vino.

## I.2. Regulación vitivinícola en España

La regulación vitivinícola es una de las más antigua que existen en el sector agroalimentario español y las primeras regulaciones se remontan a finales del siglo XIX.


La regulación moderna del vino español cobra vida en los años treinta, con la aprobación del Estatuto del Vino en el 1932 y la ley del 26 de mayo de 1933 (Castillo, Compés y García, 2014). Este primer marco legislativo introduce los vinos con Denominación de Origen y sus Consejos Reguladores, entre ellos Jerez-Xérès-Sherry, Condado de Huelva, Montilla-Moriles, Málaga y Rioja.

La actual regulación vitivinícola española se fundamenta en una triple vertiente europea, nacional y autonómica.

A nivel europeo la regulación se basa en el marco de la Política Agrícola Común (PAC), creada en 1962 y reorganizada en el curso de los años a través de sucesivas reformas.

La última reforma de la PAC finalizó el 2 de diciembre de 2021 y comprende tres reglamentos, que entraron en vigor el 1 de enero de 2023:

- El Reglamento (UE) 2021/2115 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre de 2021, por el que se establecen normas sobre la ayuda a los planes estratégicos que deben elaborar los Estados miembros en el marco de la PAC, y se derogan los Reglamentos (UE) N.º 1305/2013 y (UE) N.º 1307/2013.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	22/104	

- El Reglamento (UE) 2021/2116 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre de 2021, sobre la financiación, la gestión y el seguimiento de la PAC y por el que se deroga el Reglamento (UE) N.º 1306/2013.
- El Reglamento (UE) 2021/2117 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre de 2021, que modifica los Reglamentos (UE) N.º 1308/2013, sobre la organización común de mercados de los productos agrarios, (UE) N.º 1151/2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios, (UE) N.º 251/2014 sobre la definición, descripción, presentación, etiquetado y protección de las indicaciones geográficas de los productos vitivinícolas aromatizados, y (UE) N.º 228/2013, por el que se establecen medidas específicas en el sector agrícola en favor de las regiones ultraperiféricas de la UE.


Una de las principales novedades de la PAC 2023-2027 es la introducción de los planes estratégicos. Por lo que concierne el sector vitivinícola, cada Estado miembro tendrá que elegir entre los varios objetivos propuestos en el Art. 57 del Reglamento (UE) 2021/2115 y los tipos de intervenciones (Art. 58). Además, tendrán que presentar en el plan estratégico un calendario de aplicación de las intervenciones y un cuadro financiero general sobre los tipos de recursos necesarios y sus asignaciones entre los tipos de intervenciones elegidos.

Los principales objetivos de esta nueva PAC son la sostenibilidad ambiental, el aumento de la competitividad a largo plazo y la protección del tejido socioeconómico de las zonas rurales.

El Plan Estratégico Nacional de la PAC del Reino de España 2023-2027 fue aprobado el 31 de agosto de 2022 por la Comisión Europea. El Real Decreto 905/2022, de 25 de octubre, regula la Intervención Sectorial Vitivinícola en el marco del Plan Estratégico de la PAC.

Se han elegido seis objetivos de los establecidos en el artículo 57 del Reglamento (UE) 2021/2115 y cinco tipos de intervenciones con el fin de:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	23/104



- Restructurar y reconvertir los viñedos integrados en DOP/IGP para incrementar el valor añadido de los productos y la competitividad internacional.
- Restructurar y reconvertir los viñedos y las infraestructuras vinícolas (bodegas) según un enfoque más sostenible: utilización de energías renovables, producción ecológica, protección medioambiental, etc.
- Priorizar el acceso a la ayuda a los jóvenes e intensificar la promoción en terceros países.

Además del presente decreto, el marco general nacional del sector vitivinícola está constituido por la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino, que regula aspectos no contemplados en las disposiciones comunitarias y el Real Decreto 1651/2004, de 9 de julio, que establece normas de desarrollo para la adaptación de los reglamentos y órganos de gestión de los vinos de calidad producidos en regiones determinadas.


En base al artículo 148.1.70 de la Constitución española de 1978, todas las comunidades autónomas han asumido competencias en materia relativa al cultivo de la vid y a sus productos (Sánchez, 2004) y la Ley 24/2003 de la Viña y del Vino, en su disposición final segunda, atribuye la legislación básica al poder central del Estado y su desarrollo a las Comunidades Autónomas.

La Comunidad Autónoma de Andalucía ha desarrollado su propio marco normativo a través de la ley 10/2007, de 26 de noviembre, sobre la Protección del Origen y la Calidad de los Vinos de Andalucía.

En esta ley se definen los distintos niveles del sistema de protección de origen de los vinos y la calidad y características de cada uno de ellos, además de la configuración de los sistemas de control y certificación, de los órganos de gestión y del régimen sancionador.

### **I.3. Las tendencias en el mercado vitivinícola español**

Para concluir el presente capítulo, y después de haber analizado el sector vitivinícola español, desde el punto de vista económico, a través del análisis de la demanda y de la oferta, y jurídico, se pone en evidencia las principales tendencias actuales en el mercado

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	24/104	

vitivinícola español. Estas tendencias son respaldadas por el plan estratégico nacional de la PAC del Reino de España 2023-2027.

### 1. Mayor calidad de los vinos

El vino español era conocido tradicionalmente en el mercado como el arquetipo de vino de bajo precio y baja calidad (Rabobank, 2012). Además, la demanda se basaba principalmente en vinos de escaso valor añadido, comercializados a granel (Fernández, 2012).

Sin embargo, en los últimos años ha habido un aumento en la producción, consumo y comercialización de vinos de alta calidad, protagonizados por los vinos con denominación de origen protegida (D.O.P.), que han permitido a los vinicultores españoles mantenerse competitivos en el mercado mundial.


De hecho, según los datos INFOVI, el 41,6% de la producción de la campaña 2021/2022 es relativa a vinos con denominación de origen protegida y, como demuestra el informe del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV), elaborado sobre los datos de Nielsen IQ, el consumo de los vinos con denominación de origen es el que más crece, tanto en volumen como en valor (56,9% del volumen total y el 73,4% del valor total del consumo de vino).

Por lo tanto, hay una atención siempre mayor por la calidad, en detrimento de la cantidad, y un mayor consumo de vinos con denominación de origen, que siguen ganando cuota frente a los vinos sin denominación.

Los avances en la tecnología de la viticultura y la enología, junto a la capacidad de modernización que han tenido los productores españoles, han permitido un aumento de la calidad técnica y una mejora en el cultivo, elaboración y comercialización del vino.

La legislación europea ha desempeñado un importante papel en esta reorientación hacia el segmento de producciones de calidad, gracias a las medidas adoptadas sobre la recualificación de la viticultura y al rol siempre más central que ha ido asignando a los vinos de calidad producidos en una región determinada (V.C.P.R.D.). Tanto es que uno de los objetivos del plan estratégico nacional de la PAC del Reino de España 2023-2027

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	25/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		





es la reestructuración y reconversión de los viñedos integrados en DOP/IGP para incrementar el valor añadido de los productos.

## 2. Peso creciente de los intercambios internacionales

El sector vitivinícola español está viviendo un fuerte proceso de internacionalización, que se puede rescontrar en el elevado crecimiento del comercio exterior y en el creciente reconocimiento internacional en los mercados exteriores. España, según los datos OIV, lidera el comercio mundial en volumen y se posiciona tercera en términos de valor.

Además, el vino (201) es la bebida más exportada del país en el 2022, tanto es que ocupa la vigésimo tercera posición en el ranking de los cincuenta principales sectores ICEX exportadores.


España, antes especializada en la exportación de vinos de baja calidad (Fernández, 2012), ha mejorado la calidad de sus vinos también gracias al estímulo que ha supuesto el aumento de los intercambios internacionales.

A nivel mundial, los intercambios internacionales están registrando cifras sin precedentes. Según el informe de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), en el 2021 se ha registrado el récord de las exportaciones mundiales, tanto en valor como en volumen.

Se ha destacado que este enorme crecimiento está relacionado con el avance de las ventas externas de los viejos y nuevos productores (Medina y Martínez, 2012).

El papel cada vez más importante de los países del Nuevo Mundo en el mercado mundial, que se basan en una estrategia orientada al mercado y a la innovación, sustentada por vinos varietales y políticas vitivinícolas más flexibles (Lagendijk, 2004), está suponiendo un auténtico desafío para las exportaciones españolas y europeas.

Por lo tanto, el sector vitivinícola español está experimentando un aumento, sobre todo cualitativo, de las exportaciones, pero sigue teniendo varias debilidades respecto a la competitividad.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	26/104	

El hecho debe atribuirse a una elevada atomización y confusión en la oferta y, en consecuencia, a la falta de recursos para competir con los grandes grupos empresariales de los nuevos países productores (Medina y Martínez, 2012).


Por otro lado, el mercado español y todos los países pertenecientes al Viejo Mundo, que siguen diferenciándose por sus variedades autóctonas y métodos de producción tradicionales (Legendijk, 2004), están realizando un proceso de revalorización, gracias a las continuas innovaciones, tanto en la producción como en la elaboración y comercialización de los vinos, y a las medidas y decisiones tomadas por la Unión Europea. Como prueba, algunos de los objetivos del plan estratégico nacional de la PAC del Reino de España 2023-2027 son la reestructuración y reconversión de los viñedos para incrementar la competitividad internacional, y la intensificación de la promoción en terceros países.

### 3. Mayor enfoque en la sostenibilidad

En los últimos años, ha habido un mayor enfoque en la sostenibilidad en la industria del vino. Los productores y bodegas están adoptando prácticas más sostenibles para proteger el medio ambiente y asegurar la calidad a largo plazo de sus viñedos y vinos.

Numerosas bodegas españolas han asumido el reto de la producción sostenibles y han conseguido la certificación ISO 14001 para sus sistemas de gestión ambiental (Sánchez, 2014). Según el informe de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), el sector vitivinícola español aportaba en 2019 más del 5% de la superficie ecológica total calificada nacional, y, según datos del MAPA, 1.152 bodegas y embotelladoras españolas desarrollaban vinos elaborados con uvas procedentes de la agricultura ecológica. Además, la superficie del viñedo ecológico en España ha registrado un crecimiento del 25,4% entre 2015 y 2019.


Desde la perspectiva de la demanda, los consumidores están siempre más comprometidos con el medio ambiente y las cualidades ecológicas están ganando cuota entre los criterios de compra de un vino (Sánchez, 2014).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	27/104	

Cabe destacar que la sostenibilidad es un eje principal de la nueva PAC 2023-2027 y del plan estratégico del sector vitivinícola español 2022-27 elaborado por la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE) en colaboración con la Federación Española del Vino (FEV).

Tanto la normativa europea, como la nacional, fomenta la reestructuración y reconversión de los viñedos y de las bodegas según un enfoque más sostenible, la utilización de energías renovables, la producción ecológica y la protección medioambiental.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	28/104



## CAPÍTULO II. LA DOP CONDADO DE HUELVA

### II.1. La DOP Condado de Huelva

La cultura vitivinícola del Condado de Huelva es una de las más antiguas y desconocidas de la península ibérica (Raposo, 2022), tanto es que los primeros hallazgos de vendimia en la región se remontan al periodo neolítico (Stevenson, 1985; Cañavate et ál., 2005).

La Denominación de Origen Huelva fue creada el 8 de septiembre de 1932, en virtud del Estatuto del Vino, y su reglamento inicial fue aprobado, por Orden del Ministerio de Agricultura, en 1963. Con la orden de 1 de agosto de 1979 (BOE N.º 218, de 11 de septiembre 1979) del Ministerio de Agricultura, la entidad cambia de nombre y pasa de ser la D.O. Huelva a la D.O. Condado de Huelva.

El 31 de julio de 2002, con el Orden de la Consejería de Agricultura y Pesca, se aprueba y crea la Denominación de Origen Vinagre del Condado de Huelva y, tras añadir el vino naranja el 14 de julio de 2011, la Denominación pasa a llamarse: “Condado de Huelva, Vinagre del Condado de Huelva y Vino Naranja del Condado de Huelva”. (Raposo, 2022). El vino naranja es un producto único y de larga tradición histórica en esta comarca, tanto es que el 26 de febrero, viene inscrita en el Reglamento (EU) N.º 251/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo como “Indicación geográfica protegida” (IGP).

Ese vino aromatizado cuenta con denominación de origen propia y tiene sus propios parámetros de control.

En la figura 1 se presentan los principales eventos que han desembocado en la evolución del vino DOP Condado de Huelva y de su denominación.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	29/104




Figura 1. Principales eventos ocurridos en la denominación

FECHA	EVENTO	DESCRIPCIÓN
8 de septiembre de 1932	Creación de la Denominación de Origen Huelva	Se crea la denominación en virtud del Estatuto del Vino
1936	Aprobación Reglamento inicial	Aprobado el primer reglamento por Orden del Ministerio de Agricultura
1 de agosto de 1979	De D.O. Huelva a D.O. Condado de Huelva	La entidad cambia de nombre con la orden del Ministerio de Agricultura
31 de julio de 2002	Denominación de Origen Vinagre del Condado de Huelva	Se aprueba y crea la nueva denominación con el Orden de la Consejería de Agricultura y Pesca
14 de julio de 2011	Denominación del Condado de Huelva, Vinagre del Condado de Huelva y Vino Naranja del Condado de Huelva	Cambia el nombre de la denominación con la incorporación del Vino Naranja
19 de marzo de 2009	Se añade los vinos tintos y nuevas variedades de uva	Se modifica el pliego de condiciones de la denominación y se añaden los vinos tintos y nuevas variedades de uva
9 de noviembre de 2020	Se incorporan los vinos rosados a los vinos amparados en la denominación	Se realiza una última modificación al pliego de condiciones, para incorporar los vinos rosados


Fuente: Página web DOP Condado de Huelva (2023). Elaboración propia.

Actualmente la zona de producción, crianza y envejecimiento de los vinos protegidos por la Denominación de Origen Condado de Huelva ampara 18 términos municipales de la provincia de Huelva: Almonte, Beas, Bollullos Par del Condado, Bonares, Chucena, Gibraleón, Hinojos, La Palma del Condado, Lucena del Puerto, Manzanilla, Moguer, Niebla, Palos de la Frontera, Rociana del Condado, San Juan del Puerto, Trigueros, Villalba del Alcor y Villarrasa.

Según la publicación del Ministerio de Agricultura sobre los datos de las denominaciones de origen protegidas de los vinos, de la campaña 2020/2021, conforme a la información suministrada por las Comunidades Autónomas y los respectivos Órganos de Gestión, 2.095 hectáreas de superficie conforman la DOP Condado de Huelva, en la que resultan inscritas 22 bodegas, de las cuales 21 embotelladoras.

Conforme a los datos presentados en el informe del Ministerio de Agricultura, cabe destacar que en la campaña 2020/2021 se ha registrado una disminución del 51% en el volumen de vino producido respecto a la campaña anterior.

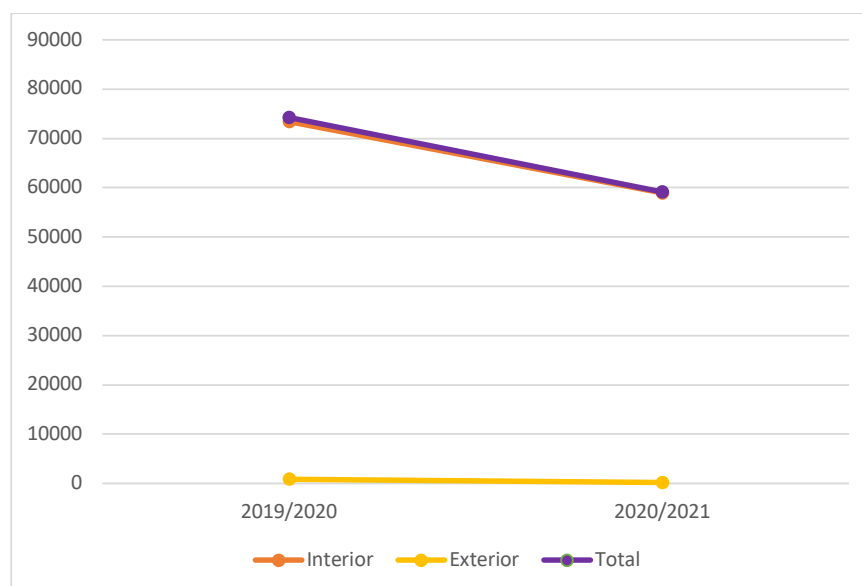
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	30/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>		



Por lo que concierne la comercialización, observamos que el 99,68% del vino de la DOP Condado de Huelva es destinado a la comercialización interna y el valor económico estimado del mercado interior es de € 5.303.700. Solo 191 hectolitros se comercializaron en el exterior en la campaña 2020/2021, es decir el 0,32% del total.

Como se observa en el gráfico 5, la comercialización de los vinos de la DOP Condado de Huelva, tanto interior como exterior, ha registrado una caída del 20,36% en la última campaña, con respecto a la campaña del 2019/2020: una disminución del 77,48% del comercio exterior y del 19,7% del comercio interior.

Gráfico 5. Comercialización de los vinos de la DOP Condado de Huelva



Fuente: Ministerio de Agricultura (2022). Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, de los 191 hectolitros exportados en la campaña 2020/2021, 163 hl se destinan al mercado no europeo, prevalentemente a Reino Unido (74 hl) y Japón (67 hl), y en menor medida a Noruega (10 hl), Suiza (7 hl) y Rusia (5 hl). Solo el 15% se comercializa en los siguientes países pertenecientes a la Unión Europea: Holanda (11 hl), Alemania (5 hl), Bélgica (5 hl), Italia (4 hl) y Francia (3 hl).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	31/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		




Tabla 1. Comercialización exterior por país (hl)

	HL
REINO UNIDO	74
JAPÓN	67
HOLANDA	11
NORUEGA	10
SUIZA	7
ALEMANIA	5
BÉLGICA	5
RUSIA	5
ITALIA	4
FRANCIA	3
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura (2022). Elaboración propia.

Los tipos de vino mayormente comercializados, tanto a nivel nacional como internacional, son los vinos blancos (el 54,72% del comercio interior y el 62,83% del comercio exterior), seguidos por los vinos de licor blanco (el 41,99% de la comercialización interior y el 34,55% de la comercialización exterior).


Los vinos rosados de la DOP Condado de Huelva se comercializan solo en el mercado exterior (2,1%), mientras que los vinos tintos se adjudican solo el 0,52% del comercio internacional, frente al 3,29% del nacional (Tabla 2.).

Tabla 2. Comercialización interior y exterior por tipo de vino (hl)

	INTERIOR	EXTERIOR
BLANCO	32247	120
ROSADO	0	4
TINTO	1939	1
DE LICOR BLANCO	24744	66
<b>TOTAL</b>	<b>58.930</b>	<b>191</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura (2022). Elaboración propia.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	32/104



La DOP Condado de Huelva es una de las diez denominaciones españolas que comercializa a granel en el exterior, aunque su peso ha disminuido del 91,6% respecto a la campaña 2019/2020, pasando de 774 hl a solo 65 hl.

Comparando las dos últimas campañas, vemos que la comercialización de vinos embotellados ha subido un 58,73% respecto a la campaña 2019/2020, y representa el 66% del total. El valor económico estimado del mercado exterior es de € 53.686 (€38.926 vino embotellado y €14.760 vino a granel).

Por lo tanto, según el informe del Ministerio de Agricultura, tanto el volumen de vino producido, como el comercializado, ha registrado un calo en la campaña 2020/2021 frente a la anterior. El peso del comercio internacional es casi nulo y predomina el mercado no europeo, con Reino Unido y Japón que se adjudican el 73,82% de las exportaciones.


## II.2. Condiciones DOP Condado de Huelva

El pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva define las características de los vinos amparados en la denominación, las prácticas enológicas y las variedades de uvas admisibles para su elaboración. Además, delimita la zona geográfica, define el rendimiento de producción máxima por hectárea y otros requisitos específicos.

A lo largo de su historia, el pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva ha subido varias modificaciones; la última fue aprobada en BOJA N.º 216, de 9 de noviembre de 2020. Los factores que principalmente han influido en la modificación del pliego de condiciones son el cambio en las preferencias y gustos de los consumidores a lo largo del tiempo, el cambio en las prácticas y técnicas de producción y los cambios en las regulaciones y normas que rigen la producción y comercialización de los vinos.

Un claro ejemplo de la adaptación a las nuevas preferencias y demandas del mercado es la incorporación de los vinos tintos en 2009 (BOJA N.º 16 de 19 de marzo) y sucesivamente de los vinos rosados (BOJA N.º 216 de 9 de noviembre de 2020) al Registro de los vinos amparados en la denominación.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	33/104





A continuación, se ofrece una descripción de los tipos de vinos producidos, elaborados y comercializados en el Condado de Huelva y los principales requisitos que han de cumplir para ser amparados en la denominación.

### II.2.1. Tipos de vinos

Los vinos producidos históricamente en el Condado de Huelva se realizaban a partir de variedades de uva blanca y los vinos que han alcanzado a lo largo de la historia más prestigio son los generosos y olorosos, llamados en esta denominación de origen Condado Pálido y Condado Viejo (Raposo, 2022).

Al día de hoy los vinos amparados en la denominación de origen Condado de Huelva son: vinos blancos, vinos generosos, vinos de licor blanco, vinos tintos y vinos rosados.

La elaboración de los vinos blancos, generosos y de licor se realizan con uvas de las siguientes variedades: Zalema, Palomino Fino, Listán del Condado, Garrido Fino, Moscatel de Alejandría, Moscatel de Grano Menudo, Pedro Ximénez, Colombard, Sauvignon Blanc, Verdejo y Chardonnay.

La variedad Zalema es la que predomina con un 86% del total plantado y, junto a Palomino Fino, Listán, Garrido Fino, Moscatel de Alejandría y Pedro Ximénez se consideran variedades autóctonas de la denominación, tanto que aparecen en el tratado del 1807 de Roxas Clemente y Rubio sobre las variedades de vid común que vegetan en Andalucía (García, 1990).

Con el Orden de 19 de marzo de 2009, se añade las variedades Colombard, Sauvignon Blanc y Chardonnay a las amparadas por el reglamento y sucesivamente, con la publicación en BOJA de 9 de noviembre de 2020, las variedades Moscatel de Grano menudo y Verdejo.

Por lo que concierne los vinos tintos y rosados, las variedades de uvas amparadas son cinco: Syrah, Tempranillo, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc y Merlot.

En la figura 2 se resumen todos los tipos de vinos amparados en la denominación de origen Condado de Huelva.


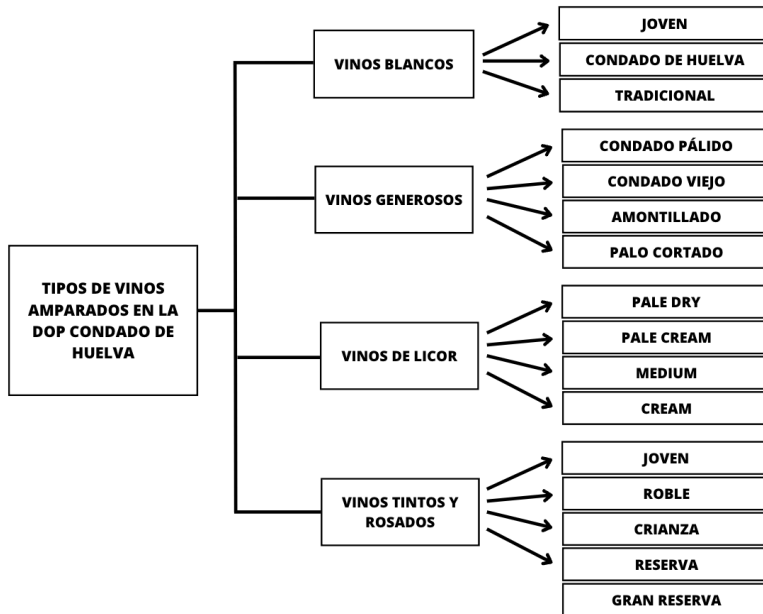
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	34/104	

Figura 2. Tipos de vino amparados en la DOP Condado de Huelva




Fuente: Pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva (2020). Elaboración propia.

## 1. Vinos blancos

Los vinos blancos de la denominación de origen Condado de Huelva, tienen una graduación alcohólica mínima de 10% vol. y según el procedimiento seguido en su elaboración, se distinguen los siguientes tipos de vinos:

- Joven: vino seco, fresco y afrutado, de discreto contenido alcohólico (10/12°) y equilibrada acidez fija. Se elabora a través de modernas técnicas enológicas de fermentación controlada, con temperatura uniforme no superior a 20°, en depósitos de acero inoxidable.
- Condado de Huelva: vino del año que se elabora con el método tradicional, mediante fermentación tumultuosa en conos de cemento o en vasijas de madera.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	35/104



- Tradicional: son los vinos del Condado de Huelva que han tenido un proceso de envejecimiento tradicional, realizado en depósitos aéreos y/o botas o bocoyes de madera de roble, con capacidad máxima de 650 litros, durante un período mínimo de un año.

## 2. Vinos generosos

Los vinos generosos deben tener una graduación alcohólica volumétrica natural mínima de 10,5 vol. y necesitan un mínimo de dos años de crianza.

Estos tipos de vinos son los más típicos de la denominación y se distinguen entre:


- Condado Pálido o Fino: se elabora y envejece por el método tradicional de criaderas y soleras, con una crianza biológica en botas o bocoyes de roble.
- Condado Viejo u Oloroso: se elabora y envejece por el método tradicional de criaderas y soleras, en botas de roble según una crianza oxidativa.
- Amontillado: vino generoso que se caracteriza por su doble crianza biológica y oxidativa.
- Palo Cortado: vino generoso que, como el Amontillado, se caracteriza por su doble crianza biológica y oxidativa y que, a diferencia del otro, ha tenido una crianza oxidativa más larga de la biológica.

## 3. Vinos de licor

Los vinos de licor son vinos con una graduación alcohólica adquirida comprendida entre los 15% y 22% vol. y pueden ser de dos tipos: vinos generosos de licor y vinos de licor dulce.

Los vinos generosos de licor son aquellos vinos que han estado sometidos a un proceso de envejecimiento mínimo de dos años y a los cuales se ha añadido mosto concentrado

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	36/104



para aumentar el dulzor. Se comercializan bajo los siguientes nombres, según el tipo de vino utilizado en la combinación: Pale Dry, Pale Cream, Medium y Cream.


Los vinos de licor dulce se realizan con variedades muy aromáticas y se elaboran a partir de uva asoleada, donde por deshidratación conseguimos una concentración de azúcar, y alcohol vínico añadido. La denominación de origen Condado de Huelva cuenta con cuatro tipos de vinos de licor dulce: Dulce, Pedro Ximénez, Moscatel y Mistela.

#### 4. Vinos tintos y rosados

Los vinos tintos y rosados son los últimos amparados en la denominación de origen Condado de Huelva y deben tener una graduación alcohólica mínima de 11% vol.

Según el procedimiento seguido en la elaboración, y dependiendo de si han sido sometidos a crianza o no, se puede distinguir los siguientes tipos de vinos:

- Joven: vino que no ha sido sometido a crianza y que ha fermentado en depósitos de acero inoxidable con temperatura uniforme de 18°/20°.
- Roble: vino con un proceso de envejecimiento mínimo de tres meses en barricas de roble con capacidad máxima de 330 litros.
- Crianza: todos aquellos vinos que han envejecido por un plazo no inferior a dos años para los vinos tintos y de 18 meses en el caso de los rosados, de los cuales al menos 6 meses en barricas de roble con capacidad máxima de 330 litros, y en botella el resto del periodo.
- Reserva: esta indicación se puede utilizar para los vinos tintos que han tenido un periodo mínimo de envejecimiento de treinta y seis meses, de los cuales doce en barricas de roble con capacidad máxima de 330 litros, y el resto del período en botella. En el caso de los vinos rosados el periodo mínimo es de veinticuatro meses y seis meses en barricas de roble.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	37/104	

- Gran Reserva: es la categoría de vino que ha adquirido una mayor armonía gracias al proceso de envejecimiento de sesenta meses, de los cuales dieciocho en barricas de robles con capacidad máxima de 330 litros, para los vinos tintos, y de cuarenta y ocho meses, de los cuales al menos seis meses en barricas de roble, para los vinos rosados.

## II.2.2. Prácticas enológicas y otros requisitos específicos

Los vinos generosos y generosos de licor siguen un proceso de envejecimiento singular, según una crianza biológica u oxidativa, definidas en el pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva.

La crianza oxidativa se realiza a través del sistema dinámico de crianza, denominado sistema de criaderas y soleras, o a través del sistema estático de crianza, denominado sistema de añadas.

En el sistema de criaderas y soleras, las botas o bocoyes de roble americano, con capacidad máxima de 1000 litros, se disponen en forma piramidal y la hilera que se encuentra más cerca del suelo se denomina solera.


El vino se saca periódicamente de estas soleras y se rellenan con el vino que se encuentra en la hilera inmediatamente superior, denominada primera criadera, y así sucesivamente hasta las criaderas más jóvenes. Las botas o bocoyes se rellenan hasta dos tercios de su capacidad máxima, con el fin de permitir el contacto del vino con el oxígeno.

Por lo que concierne el sistema de añadas, el envejecimiento de los vinos en botas o bocoyes, con capacidad máxima de 1000 litros, se realiza sin mezclar los vinos de diferentes vendimias.

En la crianza biológica, a diferencia de la oxidativa, los vinos no entran en contacto con el oxígeno, gracias al desarrollo espontáneo de unas levaduras típicas de la zona sobre la superficie del vino, llamadas velo de flor, que aíslan el vino y evitan su oxidación.

El pliego de condiciones de la DOP Condado de Huelva regula también la densidad de plantación y el rendimiento de producción máxima por hectárea.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	38/104



Para las plantaciones en forma de cepas bajas la densidad de plantación mínima establecida es de 1.950 cepas por hectárea y la máxima de 2.500 cepas por hectárea. En cuanto a las plantaciones de formas alambradas, el mínimo autorizado es de 1.950 cepas por hectárea y el máximo es de 4.000 cepas por hectárea.

Con relación al rendimiento, la producción máxima por hectárea es de 12.000 kilogramos de uva, excepto para la variedad Zalema que, con la modificación del pliego de condiciones aprobada en BOJA N.º 216, de 9 de noviembre 2020, se ha aumentado el rendimiento a 18.000 kilogramos por hectárea.

Por último, cabe destacar que los vinos pertenecientes a la denominación de origen Condado de Huelva se caracterizan por una profunda relación entre los factores humanos, sistemas de elaboración y crianza de los vinos tradicionales, y geográficos, como el desarrollo del velo de flor o la proximidad del Parque Nacional de Doñana, que otorgan a los vinos características únicas y permiten obtener productos de alta calidad (Raposo, 2020).


### II.3. Consejo Regulador

La Orden del 6 de abril de 2018 (BOJA N.º 70, de 12 de abril 2018), por la que se aprueba el nuevo Reglamento de funcionamiento del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen Protegidas “Condado de Huelva”, “Vinagre del Condado de Huelva” y “Vino Naranja del Condado de Huelva”, define el Consejo Regulador como el órgano de gestión y defensa de las denominaciones anteriormente mencionadas.

El Consejo Regulador de la Denominación de Origen Condado de Huelva tiene su sede en Bollullos Par del Condado y se constituye como una corporación de Derecho Público, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia, autonomía económica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines y funciones.


Los fines del Consejo Regulador, según el artículo 6 de la Orden anteriormente mencionada, son la representación, defensa, garantía, formación, investigación, desarrollo e innovación de mercados y promoción tanto de los vinos, vinos aromatizados y vinagres amparados, como de las denominaciones de calidad.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	39/104



Las principales funciones que desempeña el Consejo Regulador para cumplir sus fines, según el Reglamento, son las siguientes (Figura 3):

- Proponer potenciales modificaciones al Reglamento del Consejo Regulador y a los pliegos de condiciones de las Denominaciones de Origen Protegidas “Condado de Huelva”, “Vinagre del Condado de Huelva” y “Vino Naranja del Condado de Huelva”.
- Promocionar las características específicas de los productos amparados en la denominación: vinos, vinos aromatizados y vinagres.
- Velar por el cumplimiento de la normativa vitivinícola y agroalimentaria y de las condiciones fijadas en los pliegos de condiciones.
- Llevar y mantener los registros de inscripción de las viñas y de las bodegas que producen, elaboran y comercializan los productos amparados en la denominación. Además de los registros de envases autorizados y etiquetas.
- Gestionar y recaudar las cuotas, los derechos por prestación de servicios y todos los fondos que les corresponda percibir según el Reglamento.
- Ejecutar el sistema de control de las denominaciones de calidad y elegir los requisitos mínimos de control necesarios para la concesión y el mantenimiento de la certificación de cada una.
- Expedir, una vez aprobados por el organismo de evaluación de la conformidad, los certificados de origen y de producto, así como las precintas de garantía y cualquier otro documento que justifique la condición de producto protegido.
- Elaborar estudios de mercado y estadísticas de los productos protegidos, con el fin de estudiar las oportunidades y amenazas que puedan afectar la producción, elaboración y comercialización de los productos amparados en la denominación, y proponer soluciones o posibles acciones.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	40/104	

- Aprobar los presupuestos anuales, las cuentas y la Memoria anual de la actuación del Consejo.


Figura 3. Principales funciones del Consejo Regulador

Proponer potenciales modificaciones al Reglamento y a los pliegos de condiciones
Promocionar los productos de la denominación
Velar por el cumplimiento de la normativa
Llevar y mantener los registros
Gestionar y recaudar cuotas, derechos y fondos
Ejecutar el sistema de control
Expedir los certificados de origen
Elaborar estudios de mercado
Aprobar los presupuestos anuales, las cuentas y la Memoria anual

Fuente: Reglamento del Consejo Regulador (2018). Elaboración propia.

El Pleno del Consejo Regulador es el órgano máximo de gobierno y está compuesto por:

- El presidente. Es la superior autoridad del Consejo Regulador y se encarga de convocar y presidir las sesiones del Consejo, además de representarlo públicamente ante cualquier entidad pública o privada, así como ante los órganos judiciales y de mediación.  
El mandato de Presidencia tiene una duración de cuatro años, con posibilidad de reelección por el mismo periodo de tiempo.
- El vicepresidente. Es elegido de entre las vocalías por el Consejo Regulador y ejerce las funciones de la Presidencia en los casos de vacante o ausencia.
- Diez vocalías que se eligen entre las personas inscritas en los Registros del Consejo. Cinco representan el sector vitícola (productores/viticultores), tres el sector vinícola (elaboradores/comercializadores), una el sector vinagrero y la

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	41/104	



última representa las bodegas inscritas en los Registros de la Denominación de Origen “Vino Naranja del Condado de Huelva”.

El Consejo Regulador, para ejecutar las funciones que tiene que llevar a cabo, cuenta con una Secretaría General, designada por el Pleno, y el personal necesario: un Departamento de Comunicación y un Departamento Técnico.

### II.3.1. La estrategia promocional del Consejo Regulador


Como indica el Reglamento del Consejo Regulador de la DOP Condado de Huelva, el Departamento de Comunicación planifica, desarrolla, coordina y gestiona la estrategia promocional.

Los objetivos que se persiguen, a través de la estrategia promocional, son:

- Transmitir una imagen de calidad y trazabilidad del Condado de Huelva
- Mejorar el reconocimiento y la exclusividad de los productos respaldados en la denominación, resaltando características únicas como la variedad de uva Zalema, la influencia del entorno de Doñana y la riqueza cultural asociada.
- Promover y difundir el atractivo turístico de la comarca del Condado de Huelva como destino ecoturístico.

Para conseguir estos objetivos, el Departamento de Comunicación lleva a cabo varias actividades (Figura 4). Entre las principales encontramos:

- Planificación y ejecución de campañas publicitarias para promover los productos amparados por la denominación.
- Establecer alianzas y colaboraciones promocionales con medios de comunicación para ampliar la difusión de los productos y su singularidad.
- Coordinar la participación en ferias y eventos relevantes, como Vinoble y FENAVIN, así como organizar cursos de cata para educar y difundir el conocimiento sobre los productos.


Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023	
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	42/104	

- Establecer alianzas, colaboraciones promocionales y relaciones institucionales con organizaciones y entidades relevantes, como la Excma. Diputación Provincial de Huelva, la Federación Onubense de Empresarios, Islantilla – Cineforum.
- Mantenimiento y gestión de la página web y las redes sociales.

Figura 4. Estrategia promocional del Consejo Regulador

<b>ESTRATEGIA PROMOCIONAL CONSEJO REGULADOR</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir una <b>IMAGEN DE CALIDAD y TRAZABILIDAD</b></li> <li>• Mejorar el <b>RECONOCIMIENTO</b> y la <b>EXCLUSIVIDAD</b> de los productos respaldados en la denominación</li> <li>• Promover y difundir el <b>ATRACTIVO TURÍSTICO</b> de la comarca del Condado de Huelva</li> </ul>	<p>Planificar y ejecutar campañas publicitarias</p> <p>Establecer alianzas y colaboraciones promocionales</p> <p>Coordinar la participación en ferias y eventos relevantes</p> <p>Organizar cursos de cata</p> <p>Establecer alianzas, colaboraciones promocionales y relaciones institucionales con organizaciones y entidades relevantes</p> <p>Mantenimiento y gestión de la página web y las redes sociales</p>

Fuente: Reglamento del Consejo Regulador (2018). Elaboración propia.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	43/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

## CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En la literatura, el proceso de expansión internacional se ha asociado con dos modelos tradicionales: el modelo sueco **Uppsala**, desarrollado por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977), y el modelo americano de innovación, basado principalmente en el trabajo de Andersen (1993).

Existen distintas definiciones de internacionalización; la que seguimos en este trabajo se basa en la propuesta de Petri Ahokangas (1998), que toma como base la teoría de recursos y capacidades propuesta por Barney (1991) y define la internacionalización como “el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales”.


Esta definición enfatiza la relevancia que tienen los recursos para llevar a cabo las actividades en el ámbito internacional, tanto es que Rugman (1981) subrayaba que cada empresa tiene un conjunto idiosincrásico de factores que le confieren una ventaja competitiva frente a otras. Estas ventajas específicas de la empresa surgen cuando se desarrolla un saber hacer especial o una capacidad que no está al alcance de los demás y que no se puede duplicar, salvo a largo plazo y con costes elevados (Rugman, 2011). Este concepto es la esencia de la visión de la empresa centrada en los recursos (Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991).

### III.1. Teoría de los Recursos y Capacidades.

La Teoría de los Recursos y Capacidades -Resource Based View; RBV- surge en los años ochenta del siglo pasado, debido a la observación de que había diferencias en el rendimiento entre empresas del mismo sector que no podían explicarse por su estrategia (Hansen y Wernerfelt, 1989; Cool y Shendel, 1988; Jacobson, 1988).

RBV es un modelo de estudio impulsado por Wernerfelt (1984) y Barney (1991), que afirma que los recursos y capacidades que posee una empresa son los factores que le permiten tener una ventaja competitiva.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	44/104



Han pasado más de 35 años desde la publicación del artículo “A resource-based view of the firm” (Wernerfelt, 1984), considerado el punto de partida en el desarrollo de la RBV, y la teoría sigue siendo relevante en la actualidad para el análisis de las ventajas competitivas de las empresas (Hoskisson, Gambeta y Green, 2017; Hitt, Carnes y Xu, 2016; Kellermanns et al., 2016; Lioukas, Reuer y Zollo, 2016) y su internacionalización (Rugman, Verbeke y Nguyen 2011).

De acuerdo con Rialp et al. (2005), RBV es uno de los enfoques teóricos más extendidos para comprender como se desenvuelven las empresas en el ámbito internacional. Tanto es que, durante las últimas décadas, se han llevado a cabo varios estudios empíricos para explicar el comportamiento exportador de las empresas, según este enfoque.

El concepto de recurso puede tener distintas diferenciaciones según los autores que lo hayan formulado (Black y Boal, 1994; Navas y Guerra, 1998; Barney y Hesterly, 2006; Besanko et al., 2009; Grant, 2010), pero casi la totalidad de los trabajos coincide en diferenciar los recursos entre tangibles e intangibles.

La Real Academia Española (RAE) define los términos tangibles e intangibles.


“Tangible: que se puede tocar, que se puede percibir de manera precisa. Intangible: que no debe o no puede tocarse”. (RAE, 2023).

Los recursos tangibles son lo más fáciles de identificar y estimar e incluyen los recursos financieros y los activos físicos valorados en el balance de la empresa (Grant, 2019).

Por lo que concierne a los recursos intangibles, para la mayoría de las empresas son más valiosos que los recursos tangibles y entre ellos encontramos la marca, los derechos de autor y la cultura organizativa (Grant, 2019).

Sin embargo, Grant en 2010 añade un tercer elemento, los recursos humanos, que comprenden las competencias y el esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de una organización (Grant, 2019).

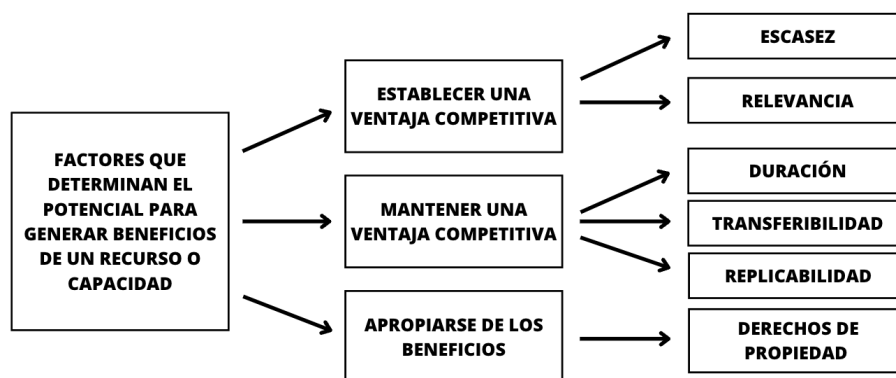
El concepto de capacidades, como el de recursos, tiene distintas definiciones otorgadas por distintos autores. Una capacidad es un conjunto de recursos tangibles e intangibles que se integran de forma jerárquica para realizar una actividad y según Grant (2019) una capacidad organizativa es la "capacidad de una empresa para desplegar recursos en pos de un resultado final deseado". (p.117).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	45/104	

De acuerdo a RBV, que analiza los factores que permiten un desempeño superior, surge una cuestión importante: determinar si existen recursos y capacidades genéricos que estén asociados al éxito, o si estos varían dependiendo del negocio o industria en el que se encuentra la empresa. En un mundo globalizado y en constante cambio, parece lógico suponer que la condición de recursos claves o estratégicos estaría vinculada al entorno, al sector y al momento en el que la empresa desarrolla su actividad.

Según Grant (2010) los recursos y capacidades estratégicamente importantes son aquellos con potencial para generar flujos sustanciales de beneficios para la empresa que los posee. Esto depende de tres factores (Figura 5): su potencial para establecer una ventaja competitiva, para mantener esa ventaja competitiva y para apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva. Para que un recurso o capacidad establezca una ventaja competitiva, debe ser escaso y relevante para los factores clave de éxito en el mercado. Para conseguir la segunda condición, la sostenibilidad de la ventaja competitiva, los recursos y capacidades tienen que ser duraderos en el tiempo, difíciles de transferir y de replicar. Por último, los derechos de propiedad otorgan el beneficio de la ventaja competitiva, aunque muchas veces la propiedad de un recurso o capacidad puede no estar clara.


Figura 5. Recursos y capacidades con potencial para generar beneficios.



Fuente: Grant (2019). Elaboración propia.

Peteraf (1993) evidencia cuatro condiciones para que los recursos y capacidades proporcionen una ventaja competitiva sostenible: heterogeneidad, límites ex-ante a la

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	46/104



competencia, límites ex-post a la competencia, movilidad imperfecta. Las empresas que operan en el mismo sector tienen que ser heterogéneas, deben existir diferencias significativas entre el nivel de eficiencia de los recursos y de las capacidades, que a priori puedan ser análogas, entre las distintas empresas. La segunda condición nos dice que el hecho de tener el control de un recurso escaso y valioso solamente se convertirá en una ventaja competitiva si los competidores no tienen la habilidad y las capacidades para explotarlo de manera eficiente. Los límites ex-post a la competencia permiten mantener la ventaja competitiva en el tiempo, en cuanto los competidores o rivales potenciales asumen un costo lo suficientemente alto al tratar de obtener el recurso, lo que puede disipar por completo las ganancias potenciales que podrían obtenerse en tal intento. Por último, la movilidad imperfecta hace referencia a las rentas sostenidas dentro de la empresa, en cuanto los recursos no pueden ser comprados o vendidos o si se pueden transferir tienen un valor más bajo respecto al que tienen en la empresa.


Por lo tanto, los recursos y capacidades que pueden conferir una ventaja competitiva a las empresas son cambiantes y dependen principalmente del sector de pertenencia, del entorno y de su volatilidad. Eso sí, la mayoría de los autores coincide sobre las características que estos factores deben poseer para generar, mantener y apropiarse de la ventaja competitiva.

### III.2. Teoría de las Capacidades Dinámicas.

El modelo de las capacidades dinámicas (Teece, Pisano y Shuen, 1999) se estableció como un marco teórico fundamentado en la RBV, con el propósito de ofrecer una explicación sobre cómo las empresas pueden mantener su ventaja competitiva en entornos caracterizados por rápidos cambios tecnológicos.

Este enfoque teórico ha experimentado un rápido crecimiento en el ámbito académico de la gestión empresarial desde su surgimiento en la primera década del siglo XX (González, 2007) y destaca las capacidades intrínsecas de la organización como fuente superior de ventaja competitiva en cuanto que son altamente difíciles de replicar debido a su fundamentación en conocimiento, información, experiencia, aprendizaje, así como en los procesos y estructuras organizativas.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	47/104



Las capacidades dinámicas son un subconjunto de habilidades empresariales que permiten integrar, construir y reconfigurar las capacidades internas y externas con el fin que la empresa se adapte a las condiciones externas en constante cambio y pueda anticipar cómo evolucionará el entorno mediante la reorganización de sus recursos disponibles (Vivas-López, 2013).

Por lo tanto, este enfoque destaca la importancia de desarrollar capacidades de gestión e innovación y habilidades organizativas y tecnológicas, las cuales se aplican en los procesos productivos, la propiedad intelectual y el aprendizaje de la organización.


El marco teórico de las capacidades dinámicas carece de una conceptualización universalmente aceptada (Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013) y podemos diferenciar entre dos escuelas de pensamiento: la línea de Teece, Pisano y Shuen (1999) y la de Eisenhardt y Martin (2000).

Según Teece, Pisano y Shuen (1999), la principal diferencia entre las capacidades dinámicas y la RBV radica en que esta última se centra en la explotación de los activos específicos de la empresa, mientras que las capacidades dinámicas se basan en identificar los fundamentos sobre los cuales se extienden los elementos distintivos y las ventajas difíciles de replicar que pueden ser construidos, mantenidos y fomentados.

Para estos autores los componentes que definen a las capacidades dinámicas incluyen: 1) los procesos de organización y gestión; 2) el posicionamiento estratégico de la organización, el cual es influenciado tanto por los procesos de aprendizaje, los incentivos internos y externos, y los activos específicos; y 3) las posibilidades de trayectoria (paths), las cuales están determinadas por las posiciones actuales de la organización y las oportunidades tecnológicas de la industria.

De acuerdo con Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas se fundamentan en la RBV, pero adoptan una perspectiva más amplia y se centran en procesos como el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas. En mercados poco dinámicos, estas capacidades pueden asemejarse a rutinas establecidas. Sin embargo, en mercados altamente dinámicos, implican aprendizaje y selección, y proporcionan una mejor explicación a largo plazo para lograr ventajas competitivas.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	48/104




Ambas corrientes de pensamiento plantean las capacidades dinámicas como una expansión de la perspectiva basada en los recursos. Además, prestan atención al papel de las rutinas organizativas, abarcando tanto los procesos de gestión como los organizativos. Aunque presentan enfoques distintos, estas corrientes proporcionan visiones complementarias sobre las capacidades dinámicas (Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013). Las discrepancias entre las dos escuelas se centra en las condiciones en las que es aplicable el constructo de capacidades dinámicas: cómo una empresa puede alcanzar y mantener una ventaja competitiva, se detallan en la tabla 3, según lo explicado por Peteraf, Di Stefano y Verona (2013).

Tabla 3. Capacidades dinámicas. Diferencias entre las dos escuelas.

	<b>Teece, Pisano y Shuen (1999)</b>	<b>Eisenhardt y Martin (2000)</b>
<b>Condiciones en las que es aplicable el constructo</b>	En entornos de rápidos cambios tecnológicos	En entornos moderadamente dinámicos, en cuanto en los mercados de alta velocidad son difíciles de mantener.
<b>Sostenibilidad</b>	Difícil imitación por parte de las empresas rivales	Las capacidades dinámicas no pueden ser sostenibles en cuanto son mejores prácticas y, por lo tanto, equivocadas y sustituibles.
<b>Ventaja competitiva</b>	Las capacidades dinámicas pueden ser una fuente de ventaja competitiva	Cualquier ventaja competitiva atribuible a las capacidades dinámicas será probablemente pequeña e insignificante.

Fuente: Peteraf, Di Stefano y Verona (2013).

A pesar de la ausencia de una conceptualización universalmente aceptada, las capacidades dinámicas han conservado su relevancia y han sido ampliamente citadas (Peteraf, Di Stefano y Verona, 2013). Según estos autores, las capacidades dinámicas representan un avance respecto a la RBV, ya que buscan explicar el mantenimiento de la ventaja competitiva mediante la tecnología, su transferencia y los procesos relacionados. Esto ha sido respaldado por estudios posteriores (Lin, Tsai y Wu, 2014; Teece, 2014).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	49/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			



De acuerdo con las observaciones de Bravo, Hiern y Suñé (2014), las capacidades dinámicas se conceptualizan como procesos organizativos, y en la mayoría de los estudios de este enfoque, se resumen en tres aspectos principales.

1. *Proceso de adquisición de conocimiento:* Competencia de la empresa para identificar el valor de un nuevo conocimiento, incorporarlo y emplearlo de manera efectiva.
2. *Proceso de incorporación de conocimiento:* La integración de conocimientos provenientes de diversas fuentes heterogéneas, como las redes de la industria, la creación de nuevos productos y el conocimiento especializado del personal. Según estos autores, la complementariedad de recursos, el intercambio de información y la orientación al mercado influyen de manera positiva en la integración del conocimiento.
3. *Proceso de reestructuración de conocimiento:* La capacidad de la organización para reorganizar su estructura, ajustar sus recursos a la dinámica del mercado, llevar a cabo experimentación y buscar nuevas oportunidades organizativas.


Las capacidades dinámicas se forman en entornos organizacionales que incorporan actividades de mejora, y su efectividad se basa en la alineación entre los participantes, la tecnología, la gestión y la organización. Estas capacidades juegan un papel crucial en la obtención de ventaja competitiva y se pueden considerar como una estrategia de capacidad basada en los conceptos de elección, compromiso y búsqueda, según lo propuesto por Pisano (2016).

### III.3. Factores de éxito competitivo.

Como hemos visto precedentemente, los factores que pueden conferir una ventaja competitiva o que permitan la internacionalización de una empresa son dinámicos y determinado por el sector de pertenencia y su entorno.

Existen numerosos estudios que se enfocan en analizar los diversos factores y su respectiva relevancia en la determinación del éxito empresarial (Barney, 1991; Grant, 1996; Spanos y Lioukas, 2001; López Rodríguez y García Rodríguez, 2005; Suárez-

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	50/104



Ortega y Álamo-Vera, 2005; Rubio y Aragón, 2008; Carreresi et al., 2011; Galati et al., 2014; Barney y Hesterly, 2015; Duarte et al., 2016; Ferrer, 2021).

Para la realización de nuestra investigación, nos hemos centrado principalmente seis estudios, que se reflejan en la tabla 4, con los principales resultados conseguidos en cada uno.

Tabla 4. Los factores relevantes en la determinación del éxito empresarial.

AUTORES	FACTORES RELEVANTES EN LA DETERMINACIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL	PRINCIPALES RESULTADOS
Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Capacidades organizativas</b> (competencias de gestión, conocimientos y habilidades de los empleados, estructura organizativa eficiente, cultura organizativa, mecanismo de coordinación eficientes, planificación estratégica)</li> <li>- <b>Marketing:</b> creación de relaciones privilegiadas con clientes y proveedores, conocimiento del mercado, control de los canales de distribución y clientes fieles.</li> <li>- <b>Tecnología:</b> producción eficiente, capacidades tecnológicas e infraestructura, y economías de escala y experiencia técnica.</li> </ul>	Los resultados parecen indicar que, junto con las actividades estratégicas, los efectos de los activos de la empresa y del sector contribuyen significativamente al éxito de la empresa. Los activos de la empresa actúan sobre los logros en el ámbito del mercado (es decir, el rendimiento del mercado), y sólo a través de este último, sobre la rentabilidad.
Rubio Bañón, A., & Aragón, A. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recursos tecnológicos</b></li> <li>- <b>Innovación</b></li> <li>- <b>Marketing</b></li> <li>- <b>Calidad del producto o servicio</b></li> <li>- <b>Dirección de Recursos Humanos</b></li> <li>- <b>Capacidades directivas</b></li> <li>- <b>Cultura</b></li> <li>- <b>Tipo de control</b></li> </ul>	Los factores que en mayor medida explican el éxito competitivo en las pymes son su posición tecnológica, la innovación, sus recursos comerciales, la calidad y su dirección de los recursos humanos.
Carreresi, L., et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Innovación</b></li> <li>- <b>Posicionamiento del producto</b></li> <li>- <b>Desarrollo de las relaciones</b></li> <li>- <b>Recursos Humanos</b></li> <li>- <b>Conocimiento</b></li> </ul>	Existe una relación directa significativa y positiva entre innovación, posicionamiento del producto y desarrollo de las relaciones, y los resultados


Galati, A., et al. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tamaño de la empresa</b></li> <li>- <b>Experiencia de la empresa</b></li> <li>- <b>Orientación tecnológica e innovación</b></li> <li>- <b>Publicidad</b></li> <li>- <b>Características de gestión o características objetivas</b></li> <li>- <b>Actitud y percepción de la dirección o características subjetivas</b></li> </ul>	El grado de innovación y las inversiones en publicidad y promoción son los principales factores que afectan a la intensidad de las exportaciones
Duarte, A.; Bressan, A. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Calidad del producto</b></li> <li>- <b>Capacidades directivas</b></li> <li>- <b>Calidad del servicio</b></li> <li>- <b>Conocimiento</b></li> <li>- <b>Reputación del producto</b></li> <li>- <b>Historia de la bodega y de los vinos</b></li> <li>- <b>Ejecución de estrategias empresariales</b></li> <li>- <b>Innovación</b></li> </ul>	Calidad de los vinos, capacidades de los operadores de las bodegas y los conocimientos surgen como recursos clave
Ferrer, J. R. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Innovación</b></li> <li>- <b>Tecnología</b></li> <li>- <b>Calidad</b></li> <li>- <b>Información y Cooperación</b></li> <li>- <b>Gestión de Personas – Recursos Humanos</b></li> <li>- <b>Capacidades Directivas</b></li> <li>- <b>Marketing</b></li> </ul>	La estrategia de eficiencia (costes) es esencial en el desempeño de las bodegas, siempre que vaya acompañada con la innovación, sobre todo en entorno fuertemente competitivo.

Fuente: Elaboración propia.

Cada estudio considera distintos factores relevantes en la determinación del éxito, aunque podemos observar que las capacidades directivas y las características de gestión, la innovación, el marketing y la tecnología son variables analizadas en la mayoría de las investigaciones. La calidad, tanto del producto como del servicio, es otro factor presente en muchos de los estudios analizados, como el conocimiento y la dirección de los recursos humanos.

Después de una revisión de la literatura, se pueden identificar tres categorías principales de recursos internos que pueden influir en la determinación del éxito empresarial (Figura 6).

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	52/104



## 1. Características de la empresa

Dentro de esta categoría encontramos los factores estructurales que pueden promover o restringir la activación de los estímulos ocultos para la expansión en el mercado internacional (Leonidou y Katsikeas, 1996).

### - *Tamaño de la empresa*

El tamaño de la empresa desempeña un papel crucial en los resultados de la internacionalización.

Según Erramilli y Rao (1993), las empresas más grandes tienen una ventaja significativa, ya que poseen una mayor capacidad para ampliar recursos y absorber riesgos en comparación con las más pequeñas. Además, su tamaño les otorga mayor poder de negociación en el mercado. Asimismo, de acuerdo con la sugerencia de Calof (1994), las empresas de menor tamaño tienden a ser más cautelosas ante el riesgo debido a la falta de información y al impacto potencialmente más significativo de cometer un error en el ámbito internacional, en comparación con lo que sería para las empresas de mayor tamaño.


Números estudios empíricos demuestran que las empresas que cuentan con un elevado número de empleados y experimentan un mayor volumen de ventas muestran una mayor inclinación hacia la participación en actividades de exportación (Javalgi et al., 1998; Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005; Maurel, 2009; Serra et al., 2012; Galati et al., 2014).

### - *Experiencia*

Se valora en función de la antigüedad de las empresas y en el número de años de participación en actividades de exportación.

Majocchi et al. (2005) reconocen que la experiencia influye en los resultados de exportación en cuanto confiere a la empresa una mayor madurez en términos de gestión, transacción internacional y asociación empresarial. Por su parte, Suarez-Ortega y Álamo-Vera (2005), en su investigación sobre la industria vinícola española, plantean que la experiencia de las empresas en la expansión hacia otros mercados geográficos se puede

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	53/104



identificar como un factor determinante tanto en la predisposición a involucrarse en la exportación como en la intensidad de la actividad exportadora.

## 2. Recursos estratégicos

Los recursos estratégicos desempeñan un papel fundamental en el proceso de internacionalización. Aunque existen múltiples factores internos identificados en la literatura como antecedentes o determinantes del éxito en el ámbito internacional, los más investigados y mencionados son: tecnología, innovación, marketing e información y cooperación.

### - *Tecnología*

La orientación tecnológica es uno de los principales factores que tiene un impacto positivo en los resultados de exportación.

Grant (1996) incluye dentro de los recursos tecnológicos el conjunto de tecnologías disponibles en la empresa, la experiencia acumulada y los recursos humanos, científicos y técnicos necesarios para su desarrollo.


Según López Rodríguez y García Rodríguez (2005), los recursos tecnológicos son un elemento clave para la creación de ventajas competitivas para las empresas, en cuanto otorgan a las empresas una ventaja competitiva en términos de costes, gracias al desarrollo de nuevos procesos más eficientes, y en términos de diferenciación, a través de la innovación.

### - *Innovación*

La innovación es un componente estrechamente relacionado a la tecnología y en literatura aparece como otro de los factores claves para obtener el éxito en los mercados internacionales.

La innovación puede ser a nivel de producto como de proceso productivo. A través de la innovación de procesos, la empresa tiene la oportunidad de obtener ventajas en términos de una mayor eficiencia en el trabajo y una mejora en la calidad del producto final (Schiefer y Hartmann, 2008). Por otro lado, la innovación de productos y servicios

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	54/104



permite a la empresa mejorar su desempeño, en cuanto aprovecha mejor las oportunidades del mercado, genera una imagen más atractiva de sus productos para los consumidores y mantiene altos niveles de negocio, gracias al ciclo de vida de los nuevos productos y/o servicios. (Carraresi et al., 2011).

Según el estudio realizado por López Rodríguez y García Rodríguez (2005) en su artículo sobre empresas manufactureras españolas, se observa que la innovación, tanto en productos como en procesos, tiene una influencia positiva y significativa en la probabilidad de que una empresa comience a exportar y en la intensidad exportadora.

En cambio, el estudio realizado por Fernández Olmos (2011) sobre el sector del vino con denominación de origen calificada, revela que la innovación de productos tiene un impacto positivo en la disposición de las empresas a exportar, mientras que las innovaciones de procesos no desempeñan un papel determinante en la internacionalización.


#### - *Marketing*

La promoción comercial es otro elemento estratégico que contribuye a la expansión en los mercados internacionales. Narver y Slater (1990) definen los recursos comerciales de una empresa como la habilidad para generar valor a los clientes a través de sus productos y/o servicios. Esta definición implica que las empresas deben comprender y conocer las necesidades de los clientes con el fin de satisfacerlas de manera más efectiva que la competencia (Pelham, 2000).

De acuerdo con Kotabe et al. (2002), aquellas empresas que destinan recursos a la publicidad lograrán generar un mayor volumen de ventas en los mercados internacionales en comparación con aquellas que no lo hacen.

El estudio de Fernández Olmos (2011) revela una correlación positiva y significativa entre el gasto en publicidad y el nivel de internacionalización, ya que las bodegas de la Denominación de Origen Calificada (DOC) Rioja destinan importantes recursos a la publicidad con el objetivo de incrementar las ventas en el mercado internacional.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	55/104



- *Información y cooperación*

La obtención de información de mercado y su posterior difusión dentro de la empresa con el fin de tomar decisiones estratégicas adecuadas es crucial para conseguir una ventaja competitiva en los mercados. El conocimiento del mercado y su compartición entre diferentes áreas de la empresa contribuyen a la creación de un recurso valioso, difícil de replicar y de naturaleza intangible (Hunt y Lambe, 2000).

La RAE define la cooperación como: “obrar conjuntamente con otro u otros para la consecución de un fin común”. Por lo tanto, la cooperación entre empresas es un acuerdo entre dos o más organizaciones independientes que, a través de la unión o compartición de los recursos y/o capacidades, instauran una interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991).

La cooperación entre empresas se produce sobre todo en entorno más complejos y turbulentos, en cuanto la mayoría de las organizaciones no es capaz de ofrecer respuestas rápidas de forma individual. La cooperación se convierte en una herramienta estratégica al establecer redes colectivas de conocimiento que sirven como base para el desarrollo de mejoras en productos, servicios o procesos (Verhees et al., 2004).

### 3. Características asociadas a la gestión


Podemos dividir esta última categoría en dos factores: los recursos humanos y las capacidades directivas para gestionar la empresa.

- *Gestión de los Recursos Humanos*

Las mayorías de las investigaciones empíricas destacan el papel fundamental del capital humano en la consecución de ventajas competitivas y en la internacionalización de la empresa (Schiefer y Hartmann, 2008; Furtan y Sauer, 2008).

La gestión efectiva de los recursos humanos implica el uso de prácticas que permitan atraer a candidatos calificados, retener y motivar a los empleados actuales, así como establecer oportunidades que les permitan crecer y desarrollarse dentro de la empresa

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	56/104



(Ordiz, 2004). Las habilidades únicas y de difícil imitación adquirida por los empleados durante la capacitación y el desarrollo de su trabajo, son una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Huselid et al., 1997).

Es fundamental gestionar y dirigir los recursos humanos con políticas adecuadas que fomenten la contratación de personal competente, la motivación a través de políticas de remuneración justas y una gestión efectiva de los programas de capacitación. Las habilidades, los conocimientos y el compromiso de los empleados son cada vez más cruciales para la obtención de una ventaja competitiva. (Rubio y Aragón, 2007).

- *Capacidades directivas*

El directivo, ya sea propietario o no, es el individuo encargado de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, establecer los objetivos a alcanzar y diseñar las estrategias para lograrlos, aunque delegue algunas o varias decisiones en niveles inferiores (Rubio, 2004).

Entre las características de las capacidades directivas que influyen en el proceso de internacionalización encontramos la experiencia internacional y las competencias de gestión, coordinación y control.

La experiencia laboral, especialmente en mercados extranjeros, se ha asociado con los logros en exportación, dado que, como señalan Suárez-Ortega y Álamo-Vera (2005), implica que los directivos han estado expuestos a diferentes culturas extranjeras, lo que les permite adquirir un mayor conocimiento práctico de los mercados internacionales.

También el conocimiento de idiomas extranjeros por parte de los directivos tiene un impacto positivo en la disposición a exportar (Serra et al., 2012; Suárez-Ortega y Álamo-Vera, 2005), ya que facilita el establecimiento de contactos sociales, contribuye a comprender las prácticas empresariales y mejora la comunicación tanto hacia como desde los mercados.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	57/104


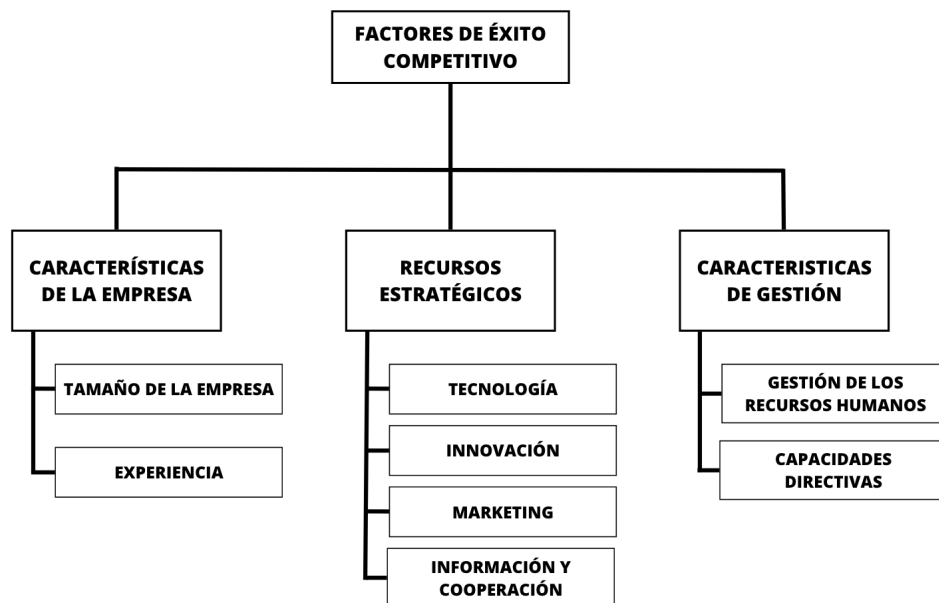




Figura 6. Factores de éxito competitivo.



Fuente: Elaboración propia.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	58/104



## CAPÍTULO IV. ESTUDIO EMPIRICO

### IV.1. Metodología

El objetivo de este estudio empírico es establecer cuáles son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva y, para conseguirlo, se utiliza una metodología cuantitativa.

El enfoque cuantitativo de una investigación se caracteriza por abordar fenómenos que pueden medirse mediante técnicas estadísticas y matemáticas para analizar los datos recopilados. (Grande y Abascal, 2014).

Su principal objetivo es describir, explicar, predecir y controlar objetivamente las causas de los fenómenos y se fundamenta en el uso riguroso de la métrica de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados (Kerlinger, 2002).

Como fuente de información, entre las distintas técnicas cuantitativas existentes, hemos utilizado un cuestionario estructurado.


### IV.2. Diseño de la encuesta

La encuesta elaborada para esta investigación se basa en los estudios previos realizados por Spanos y Lioukas (2001), Rubio y Aragón (2008), Carreresi et al. (2011), Galati et al. (2014), Duarte y Bressan (2016), Ferrer (2021), enfocados en los recursos y capacidades de las empresas y su desempeño.

La encuesta (Anexo I) está compuesta por un total de 27 preguntas, dividida en 5 partes (Tabla 5):

#### A. Caracterización de la empresa

Este bloque incluye 9 preguntas y se centra en obtener una información general de la empresa como el tipo de empresa, el año de constitución, el número de empleados fijos y temporales, la principal actividad empleada, el tipo de vino comercializado, el canal de

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023	
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	59/104	
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

distribución utilizado y los mercados de comercialización. Estos datos nos sirven para poder hacer una clasificación entre las empresas encuestadas.

### **B. Actividad internacional**

Esta sección se enfoca en la actividad exportadora de la empresa y consta de 9 preguntas. Son preguntas relacionadas a la acción internacional de la empresa e incluyen, entre otras, el año de inicio de la actividad exportadora, el porcentaje aproximado de las ventas de exportación sobre el total, la existencia de un departamento de exportación y los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora.

En las preguntas B2 – B5 se pide a la empresa, que elija el porcentaje aproximado entre 1 y 100 con respecto a determinadas cuestiones, como el tipo de vino comercializado en el exterior, los países en que exporta y los canales de distribución utilizados para la exportación.

La pregunta B8 interroga a la empresa sobre su intención de empezar una actividad exportadora, así como dónde.


### **C. Desempeño**

Este apartado consta con una pregunta dividida a su vez en 7 subcuestiones. La empresa se sitúa, mediante una escala Likert de 1 a 5, con respecto a sus competidores y su desempeño económico: volumen de ventas, crecimiento del volumen de ventas, cuota de mercado, crecimiento de la cuota de mercado, margen de beneficio, retorno sobre el capital propio y beneficio neto.

### **D. Recursos y capacidades de la empresa**

La cuarta sección de este cuestionario presenta 6 preguntas compuestas cada una de varias subcuestiones. Mediante una escala Likert que va del 1 al 5, se solicita a la empresa que indique su posición en relación con la competencia sobre los siguientes recursos y capacidades: Tecnología, Innovación, Información y Cooperación, Capacidades Directivas, Gestión de los Recursos Humanos, Marketing.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	60/104



## E. Consejo Regulador

Este último bloque está formado por 2 preguntas que tienen el fin de analizar el valor que le otorgan las empresas a la existencia del Consejo Regulador y que tipo de actividad tendría que desarrollar o potenciar este último en el ámbito internacional.

Tabla 5. Apartados de la encuesta y su descripción

APARTADO	N.º PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
A – Caracterización de la empresa	A1 - A9	Información general de la empresa
B – Actividad Internacional	B1 – B9	Acción internacional de la empresa
C - Desempeño	C1	La empresa se sitúa, con respecto a la competencia, sobre el desempeño
D – Recursos y Capacidades de la Empresa	D1 – D6	Posición de la empresa en relación con la competencia sobre: Tecnología, Innovación, Información y Cooperación, Capacidades Directivas, Gestión de los Recursos Humanos, Marketing.
E – Consejo Regulador	E1 – E2	El valor del Consejo Regulador y su contribución al desarrollo de la denominación


Fuente: Elaboración propia.

La variable dependiente del cuestionario es la internacionalización, considerando como “empresa que realiza actividad internacional” aquella que exporta en al menos dos países y para la cual las ventas de exportación sean mayores del 10% de las ventas totales.

Para este estudio consideramos como variables independientes las siguientes:

- Desempeño
- Tecnología

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	61/104



- Innovación
- Información y Cooperación
- Capacidades Directivas
- Gestión de los Recursos Humanos
- Marketing

Con este modelo nos planteamos contrastar las siguientes propuestas de investigación:


- P1: Existe una relación positiva entre “Desempeño” y “Actividad Internacional”
- P2: Existe una relación positiva entre “Tecnología” y “Actividad Internacional”
- P3: Existe una relación positiva entre “Innovación” y “Actividad Internacional”
- P4: Existe una relación positiva entre “Información y Cooperación” y “Actividad Internacional”
- P5: Existe una relación positiva entre “Capacidades Directivas” y “Actividad Internacional”
- P6: Existe una relación positiva entre “Gestión de los Recursos Humanos” y “Actividad Internacional”
- P7: Existe una relación positiva entre “Marketing” y “Actividad Internacional”

### IV.3. Muestra y aplicación de la encuesta

La encuesta estaba dirigida a todas las empresas pertenecientes a la Denominación de Origen Condado de Huelva. Según la página oficial del Consejo Regulador son 21 las bodegas inscritas en el registro de la denominación.

La encuesta se creó tanto en un formato impreso como online, a través de la herramienta Google Forms, y las fases de entrega fueron las siguientes:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	62/104



- 1) En un primer momento se comunicó con las empresas de forma presencial, presentando nuestro proyecto de investigación y entregando el cuestionario para su compilación en formato impreso.
- 2) En una etapa posterior, se envió un correo electrónico que incluía una descripción general de la investigación: contexto académico, objetivos y datos del investigador principal y de las instituciones implicadas; y una dirección URL que redireccionaba al cuestionario.
- 3) Después de dos semanas desde el primer envío, se emitió un primer recordatorio y se volvió a enviar la encuesta.
- 4) Pasado un mes desde la primera entrega, se envió un segundo recordatorio con la encuesta.


La encuesta se lanzó el día 19 de abril de 2023 y se mantuvo activa hasta el día 7 de junio de 2023, consiguiendo un total de 11 respuestas, un 52,38% de la muestra (Tabla 5).

Tabla 6. Ficha técnica del estudio

<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	Desde el día 19 de abril de 2023 hasta el día 7 de junio de 2023
<b>OBJETIVO</b>	Establecer cuáles son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva
<b>METODOLOGÍA</b>	Cuantitativa. Cuestionario estructurado de 27 preguntas, dividido en 5 partes.
<b>POBLACIÓN OBJETO</b>	Las 21 bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Condado de Huelva.
<b>MUESTRA</b>	11 respuestas, el 52,38% de la población objeto

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de establecer la muestra obtenida a través de la encuesta, examinaremos ahora las variables relacionadas con el primer conjunto de preguntas que se refieren al tipo de empresa, antigüedad, número de empleados fijos y temporales, principal actividad, tipo de vino comercializado, canales de distribución utilizados y ventas según el mercado local, nacional e internacional.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	63/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

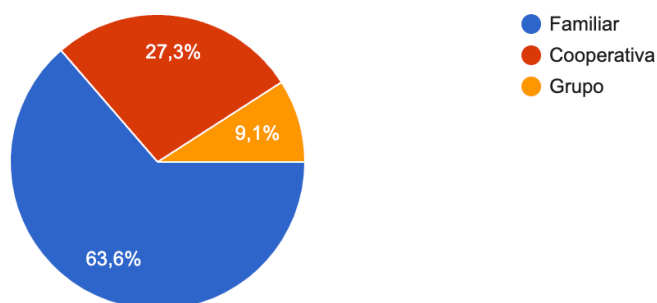
### IV.3.1. Tipo de empresa

La primera variable permite dividir las empresas según tres perfiles jurídicos: empresa familiar, cooperativa o grupo empresarial. Con empresa familiar, siguiendo la definición de Vélez et al. (2008), se entiende “aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión”. El termino cooperativa, según la RAE, se refiere a una “sociedad de carácter mutualista que tiene por objeto prioritario la promoción de actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación activa de los mismos, observando los principios cooperativos y atendiendo a la comunidad de su entorno”. Por último, un grupo empresarial es, siguiendo la definición de Montiel Fuentes (2009) “una sola empresa conformada por varias sociedades que son independientes entre sí, pero sometidas todas, a un control unitario que determina las directrices de todas y cada una de las sociedades que forman dicha empresa”.

Como se puede ver en el Gráfico 6, el 63,6% de las bodegas encuestadas son empresas familiares, el 27,3% cooperativas y solo el 9,1% pertenece a un grupo empresarial.

Se han obtenidos respuestas de todos los grupos de población y podemos concluir que la muestra es adecuadamente representativa, en cuanto es fiel a la situación general de la denominación.

Gráfico 6. Tipo de empresas



Fuente: Elaboración propia.

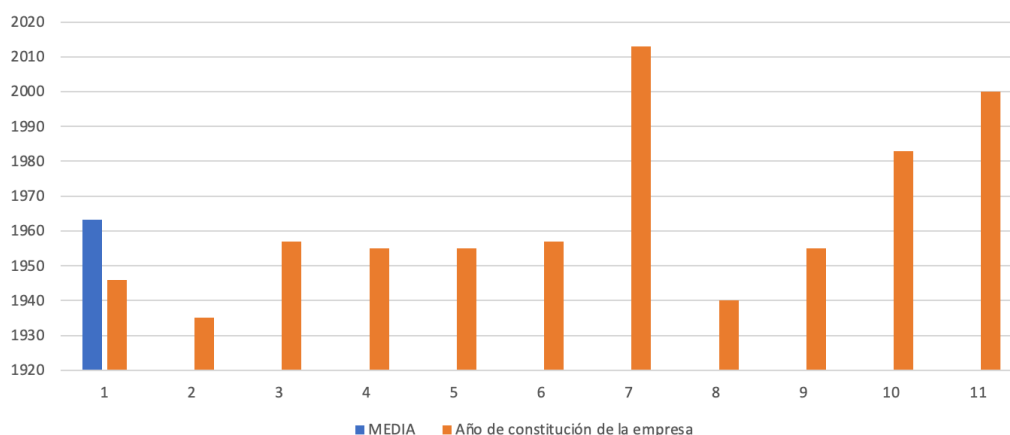
Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023	
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	64/104	
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>			

### IV.3.2. Antigüedad de las bodegas

La segunda variable estudiada ha sido la antigüedad de las bodegas. Podemos considerar esta variable como un indicador de la experiencia y el conocimiento que tiene la empresa del sector en el que opera. Como podemos observar en el Gráfico 7, la edad promedio de las bodegas participantes es de 60 años. La más antigua fue constituida en el año 1935 y la más joven tiene solo 10 años, siendo constituida en el 2013.

Estos datos nos muestran que estamos en presencia de una situación bivalente: por un lado, encontramos bodegas con un largo recorrido histórico, que han pasado de generación en generación en las manos de la misma familia, tanto es que en muchos casos hablamos ya de la cuarta o quinta generación desde su fundación, y por el otro observamos empresas de nueva generación, adquiridas por grupos empresariales o jóvenes con ganas de innovar y romper la tradición, apuntando a la innovación.

Gráfico 7. Antigüedad de las bodegas




Fuente: Elaboración propia.

### IV.3.3. Número de empleados

Las dos siguientes preguntas hacen referencia al número de empleados de la empresa, una variable utilizada frecuentemente para determinar el tamaño de las empresas. En el sector vitivinícola, como en muchos subsectores agrícolas, se caracteriza por una alta

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	65/104





temporalidad en el empleo, lo que ha llevado a distinguir entre empleados permanentes y temporales, como se puede observar en la Tabla 7.

Dentro de las bodegas que participaron en el estudio y respondieron al cuestionario (11), el 54,5% tienen entre 1 y 5 empleados permanentes y el restante 45,5% entre 6 y un máximo de 50 trabajadores fijos. Por lo tanto, podemos concluir que las mayorías de las bodegas encuestadas son micro empresas, mientras que el restante pertenece al grupo de las pequeñas empresas, en cuanto el número de trabajadores no supera los 50.

Por lo que concierne los empleados temporales es interesante ver que entre las pequeñas empresas dos tienen un alto número de trabajadores temporales, respectivamente 5 y 15; mientras que las otras o no asumen trabajadores estacionales o solo 2.


Las micro empresas presentan una media anual muy baja de trabajadores temporal, que va desde los 0 hasta los 5. Podemos reconducir este fenómeno al carácter familiar de las mayorías de las bodegas que, en época de vendimia o en temporadas de mayor trabajo, se avalen de la ayuda de la familia, tanto que para muchas bodegas el momento de la vendimia es un evento familiar en plena regla.

Tabla 7. Número de empleados fijos y temporales.

Número de empleados fijos	Número de empleados temporales
1 - 5	1 - 2
1 - 5	2 - 3
1 - 5	5
1 - 5	0
6 - 50	5
6 - 50	15
1 - 5	2
6 - 50	0
1 - 5	0
6 - 50	0
6 - 50	2

Fuente: Elaboración propia.

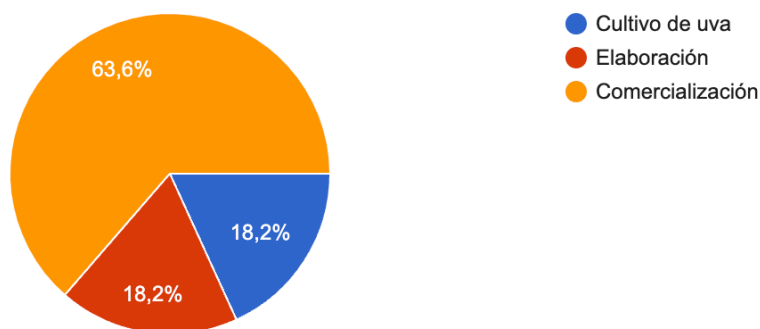
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	66/104



#### IV.3.4. Principal actividad

Podemos distinguir las bodegas según la principal actividad ejercitada. En el Gráfico 8 se puede observar que el 18,2% de las bodegas encuestadas son empresas vitícolas, en cuanto consideran su principal actividad el cultivo de la uva: la práctica agrícola que se lleva a cabo para producir uvas destinadas, en este caso, a la producción de vino. Otro 18,2% se consideran empresas vinícolas, dado que la vinificación, proceso de transformación de la uva en vino, es la actividad central. Por último, el 63,6% consideran que la actividad central de su empresa es la comercialización, en otras palabras, todas las actividades relacionadas con la venta y distribución del vino.

Gráfico 8. Principal actividad




Fuente: Elaboración propia.

#### IV.3.5. Tipo de vino comercializado

Por lo que concierne el vino comercializado hemos distinguido al principio entre vino embotellado y vino a granel. Con vino embotellado se entiende el vino que ha sido envasado en botellas antes de su comercialización y consumo, mientras que los vinos comercializados a granel son aquellos que han sido transportados y almacenados para su venta en grandes contenedores, como barricas, tanques o cisternas.

Por lo que concierne el vino embotellado, como podemos observar en el Gráfico 9, el vino blanco es el producto estrella de la denominación, tanto que todas las bodegas comercializan este producto y para el 36,36% representa entre un 51% y un 75% de sus

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	67/104

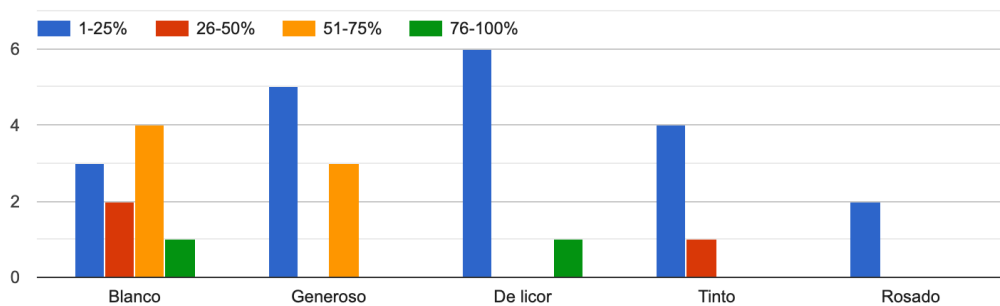


ventas totales. Los vinos generosos y los de licor en botella también son comercializados por la mayoría de las empresas encuestadas, aunque se puede apreciar que el porcentaje sobre el total de los vinos comercializados para casi la totalidad de las bodegas es entre un 1 y un 25%.

Los vinos tintos son comercializados en botella solo por menos de la mitad de las bodegas encuestadas y el porcentaje de comercialización es muy bajo, en comparación a las otras categorías de vino. Por último, solo el 18,18% de las bodegas comercializa vino rosado y representa menos del 25% de las ventas totales.

Cabe destacar que los vinos tintos y rosados han sido añadido recientemente en el pliego de condiciones de la denominación de origen y estos datos reflejan que la mayoría de las bodegas han decidido no añadirlo al abanico de sus productos, al menos por el momento.

Gráfico 9. Tipo de vino embotellado comercializado



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 10 podemos observar que, aunque los datos presentados en los capítulos anteriores demuestran un calo en la comercialización de los vinos a granel, la mayoría de las bodegas sigue implementando este tipo de venta; aunque ninguna bodega se dedica a comercializar más de un 75% de un producto determinado a granel. Las mayorías de las empresas afirman comercializar a granel entre un 1 y un 25% de la mayoría de los tipos de vino, excepto para los vinos blancos, donde el 45,45% de los encuestados se posiciona en el porcentaje 26-50% y el 18,18% entre el 51 y el 75%.

Un 45,45% de las bodegas comercializan a granel vino generoso, aunque para la mayoría no llega al 50% de las ventas a granel.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	68/104


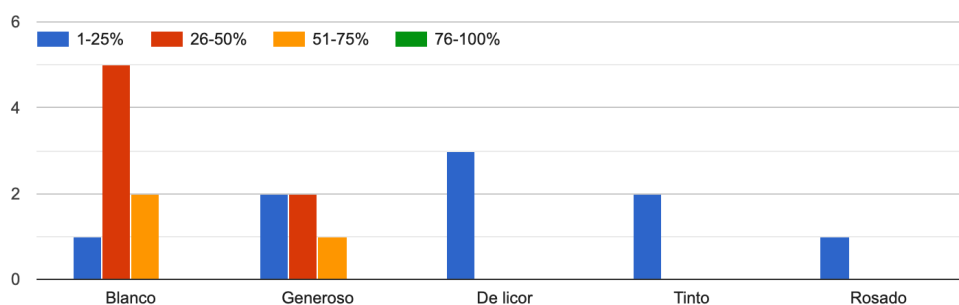


Gráfico 10. Tipo de vino a granel comercializado



Fuente: Elaboración propia.

#### IV.3.6. Canales de distribución utilizados

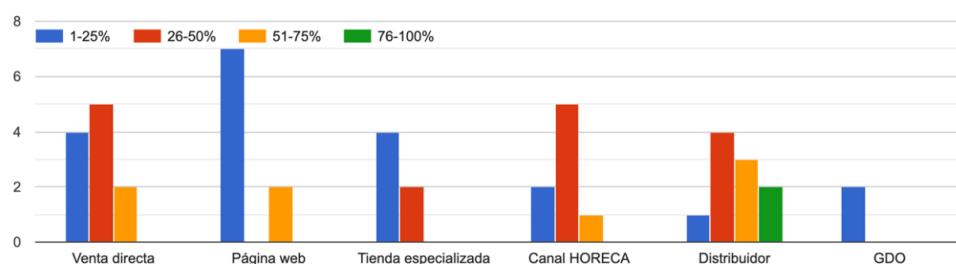
En esta pregunta, las empresas tenían que elegir el porcentaje de utilización de cada canal de distribución, entre un rango del 1% al 100%. Se puede afirmar que un canal se considera preferido cuando la empresa realiza más del 75% de sus ventas a través de dicho canal. Como se observa en el gráfico 11, todas las empresas utilizan la venta directa, aunque no como opción mayoritaria.

Diez de las once empresas utilizan el distribuidor como canal de distribución, aunque solo dos empresas lo han elegido como el mayormente utilizado.

El tercer canal más utilizado, aunque en pequeños porcentajes, excepto para dos bodegas, es la página web. El 72,72% de las empresas encuestadas utiliza el canal HORECA, que engloba establecimientos como hoteles, restaurantes, cafeterías, bares y otros lugares donde se ofrece comida y bebida para consumo inmediato y el 54,54% vende a través de tiendas especializadas.

Solo el 18,18% utilizan la GDO o gran distribución, y en porcentajes mínimos.

Gráfico 11. Canales de distribución utilizados



Fuente: Elaboración propia.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	69/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



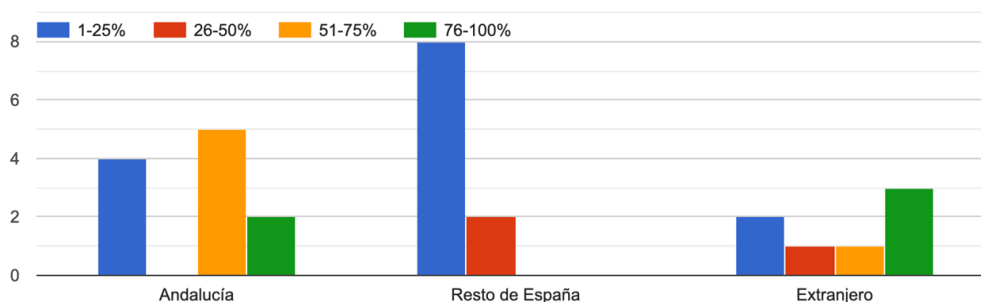
### IV.3.7. Ventas según mercado local, nacional e internacional.

La última cuestión de esta primera sección permite dividir las bodegas según el porcentaje de ventas realizadas en los siguientes mercados: Andalucía, considerada como mercado local, Resto de España o mercado nacional y ventas en el extranjero.

Como muestra el gráfico 11, el 18,18% de las bodegas venden mayormente en el mercado local y el 27,27% en el extranjero. La totalidad de las empresas comercializan sus productos en la Comunidad Autónoma y el 90,90% en España, aunque todas en pequeñas cantidades. Solo el 63,63% vende en el mercado exterior y las mayorías le atribuyen una pequeña importancia.

Estos datos reflejan el reducido volumen de venta de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva tanto a nivel nacional como internacional.

Gráfico 12. Ventas según mercado local, nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia.

### IV.4. Actividad internacional

Pasando al análisis de la actividad internacional, vemos que solo el 54,45% de los encuestados comercializa en el exterior. Según el gráfico 13 la primera bodega empezó su internacionalización en 1893 y la última en 2014, aunque las mayorías inició su comercialización internacional a principio de los años 2000.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	70/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		


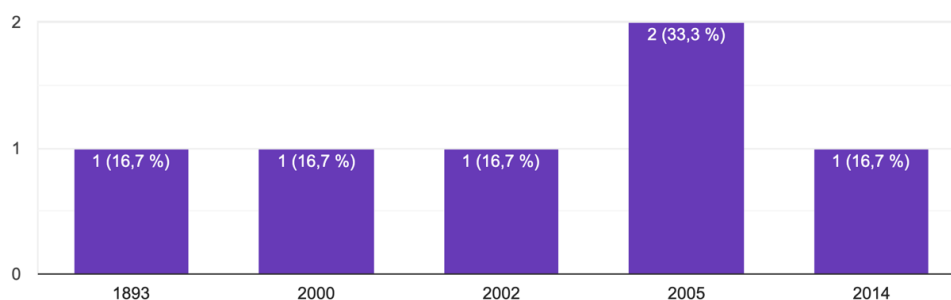


Gráfico 13. Año de inicio de la actividad exportadora



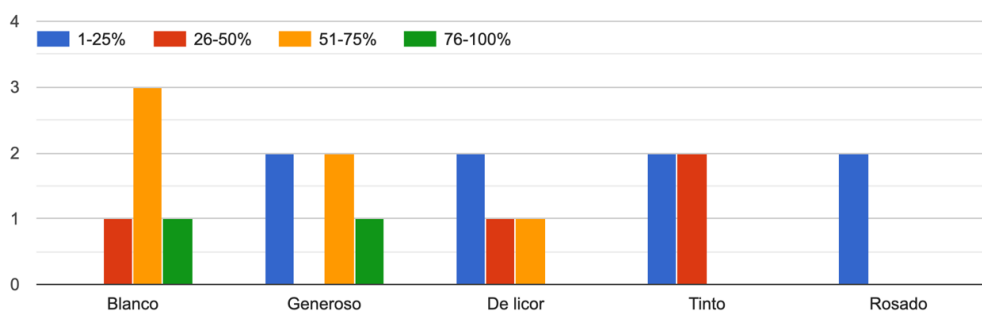
Fuente: Elaboración propia.

Por lo que concierne el tipo de vino comercializado vemos, en los gráficos 14 y 15, que las empresas comercializan prevalentemente vino embotellado. El 83,33% de las bodegas exportan vinos blancos y generosos embotellados, aunque el blanco consigue un porcentaje mayor sobre el total de exportaciones frente al generoso.

El 66,66% de los encuestados exporta, aunque en pequeñas cantidades, vinos de licor y tintos en botella, mientras que solo el 33,33% exporta vino rosado embotellado.

El tipo de vino a granel que prevale en las exportaciones es el vino blanco, exportado por el 83,33% de las bodegas, aunque sea en pequeñas cantidades. El 33,33% declara exportar vino tinto a granel y solo el 16,66% exporta vino generoso y de licor a granel. Ninguna empresa perteneciente a la denominación exporta vino rosado a granel.

Gráfico 14. Tipo de vino a granel exportado

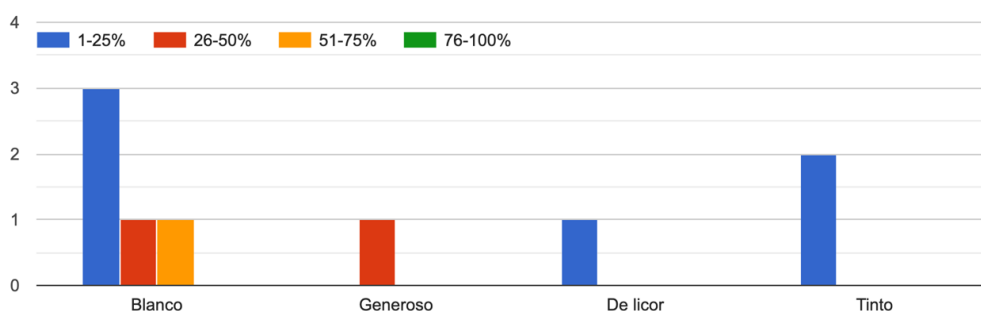


Fuente: Elaboración propia.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	71/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Gráfico 15. Tipo de vino embotellado exportado



Fuente: Elaboración propia.

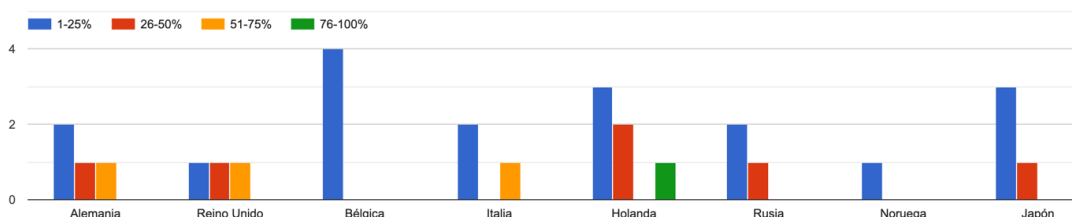
Pasamos ahora a observar los países de destino de las exportaciones de las bodegas de la DOP Condado de Huelva. Como se puede observar en el gráfico 16, se exporta en un total de 8 países: 4 pertenecientes a la Unión Europea y 4 no.

Holanda es el destino donde más se exporta, en cuanto todas las empresas que realizan actividad internacional declaran que es uno de sus mercados de exportación, aunque para la mayoría representa una pequeña cantidad.

El 66,67% de las bodegas destinan sus exportaciones en Alemania, Bélgica y Japón, aunque en Alemania se destina un porcentaje más alto de vino respecto a los otros países. Rusia, Italia y Reino Unido son un destino para el 50% de las empresas exportadoras y Italia predomina en cantidades respecto a las otras dos.


Por último, cabe destacar que el 16,66% de las empresas exporta en Noruega, aunque sea en pequeñas cantidades.

Gráfico 16. Países de exportación



Fuente: Elaboración propia.

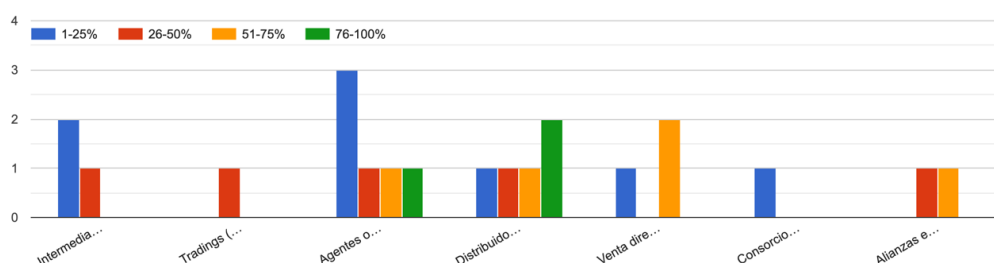
<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	72/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Si analizamos los canales de distribuciones utilizados por las empresas para la exportación de los vinos DOP Condado de Huelva, vemos que todas se valen de agentes o representantes que actúan en nombre de la empresa, y para el 16,66% representan el canal mayoritariamente utilizado. Como podemos observar en el gráfico 17, el 83,33% de las bodegas utilizan distribuidores extranjeros mayoristas o minoristas y para dos de ellas es el canal más empleado.

Los intermediarios independientes localizados en el mercado español y la venta directa en el extranjero son utilizados para el 50% de las bodegas, aunque en un porcentaje bajo. El 33,33% de las bodegas se respalda con alianzas estratégicas con empresas extranjeras y solo el 16,66% utiliza tradings y consorcios de exportación.

Gráfico 17. Canales de distribución utilizados para la exportación



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que solo el 57,1% de las bodegas que realizan actividad internacional disponen de un departamento de internacionalización, hecho que respalda el carácter familiar y las pequeñas dimensiones de las bodegas descritas precedentemente.

Para terminar este bloque hemos decidido preguntar a las empresas encuestadas, cuáles son las mayores limitaciones que encuentran a la hora de desarrollar la actividad exportadora y para las que aún no realizan exportaciones, si tienen planeado empezar y donde.

El 81,8% de las bodegas declaran que el principal obstáculo al desarrollo de la actividad exportadora es la limitación de recursos, como se puede comprobar en el gráfico 18.

Otras motivaciones son la falta de experiencia (45,5%) y el desconocimiento de los valores, la cultura y las costumbres de los mercados extranjeros (36,4%). Por último, solo el 9,1% declara que no encuentra ninguna limitación a la hora de exportar en el exterior.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	73/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		


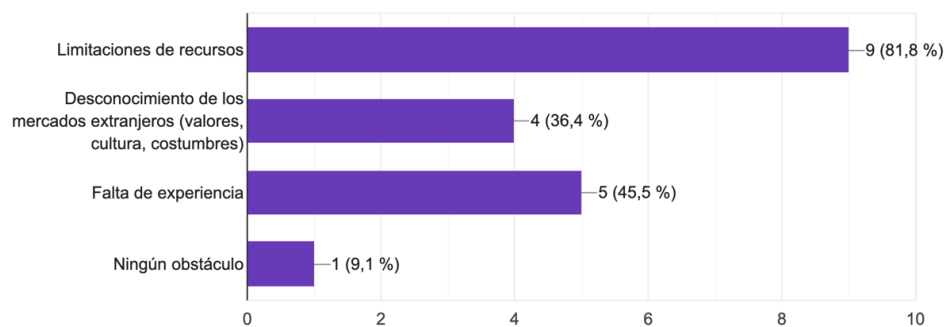





Gráfico 18. Principales obstáculos a la internacionalización



Fuente: Elaboración propia.

Por lo que concierne el planteamiento del comienzo de la actividad exportadora, solo el 40% de las bodegas que aún no realizan actividad internacional tienen planeado empezar. Una en Europa y otra en Europa del Este. El restante 60% declara que no tiene ninguna intención de externalizarse.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	74/104



## CAPÍTULO V. RESULTADOS

En este capítulo examinamos los resultados obtenidos en nuestra investigación, concretamente cuales son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva.

Inicialmente vamos a analizar la variable dependiente del cuestionario y sucesivamente intentaremos dar respuesta a cada una de las propuestas de investigación planteadas. En este sentido, es crucial asegurar que la evaluación llevada a cabo mediante este cuestionario sea precisa, válida y confiable. Para garantizar la fiabilidad, o confiabilidad, de este estudio, se emplea el coeficiente de consistencia interna, dado que repetir la aplicación al mismo grupo de participantes o desarrollar una versión similar del instrumento resulta costoso o complicado (Rodríguez-Rodríguez y Reguant-Álvarez, 2020)

Entre los varios tipos de coeficiente de consistencia interna, se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach, ampliamente utilizado para evaluar la confiabilidad de un instrumento en el que las respuestas a los ítems son binarias o tienen múltiples valores (Aiken, 2003; Cortina, 1993), como en el caso de una escala de tipo Likert.


En este estudio se emplea la siguiente fórmula, ampliamente aceptada y utilizada para calcular el coeficiente alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{k(1 - \sum s_i^2 / s_t^2)}{k - 1}$$

En esta fórmula, "k" representa el número de ítems en el instrumento, " $s_i^2$ " corresponde a la varianza de las puntuaciones en el ítem "i", y " $s_t^2$ " es la varianza de las puntuaciones totales del cuestionario o test.

Hemos realizado el cálculo del coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach, mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics. La medida de fiabilidad se representa mediante un valor decimal positivo que oscila entre 0,00, falta de fiabilidad, y 1,00, fiabilidad perfecta (Castañeda et al.,2010). Según el conocido trabajo de Nunnally (1978), se establece que la puntuación mínima aceptable se encuentra en 0,70.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	75/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Como podemos observar en la tabla 9, los datos señalan que este bloque del cuestionario, formado por 47 elementos, posee una fiabilidad conjunta de 0,962, lo cual se considera un valor aceptable dentro del margen establecido por Nunnally.

Tabla 9. Estadísticas de fiabilidad para el cuestionario

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.962	.974	47

Fuente: IBM SPSS Statistics

### V.1. Bodegas que realizan actividad internacional

Como hemos descrito en el capítulo anterior, la variable dependiente de este estudio es la internacionalización. Consideramos como “empresa que realiza actividad internacional” aquella que exporta en al menos dos países y para la cual las ventas de exportación sean mayores del 10% de las ventas totales.


Como podemos observar en la tabla 8, solo 5 de las 11 bodegas encuestadas pueden ser consideradas empresas que realizan actividad internacional en cuanto cumplen con las dos condiciones.

Tabla 8. Empresas que realizan actividad internacional

Número de países en que exporta	Ventas de exportación
1	3%
3	10%
4	80%
8	85%
7	90%
5	60%
1	30%

Fuente: Elaboración propia.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	76/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



## V.2. Desempeño

En este apartado deseamos conocer la relación existente entre el desempeño empresarial y el desarrollo de procesos de internacionalización, respondiendo a la proposición de investigación:

P1: Existe una relación positiva entre “Desempeño” y “Actividad Internacional”.

De acuerdo con Ferrer (2021) y Spanos y Lioukas (2001), la evaluación del desempeño empresarial se ha llevado a cabo utilizando siete preguntas específicas. Mediante una escala de Likert de 5 puntos, las bodegas evalúan su posición en relación con la competencia, donde los valores de la escala van desde 1, que indica "muy por debajo de la media", hasta 5, que indica "muy por encima de la media". Los aspectos medidos son el volumen de ventas en euros, el crecimiento del volumen de ventas en euros, la cuota de mercado, el crecimiento de la cuota de mercado, el margen de beneficio, el retorno sobre el capital propio y el beneficio neto.


En la tabla 10 se muestra los resultados obtenidos en el cuestionario, donde los ítems evidenciados corresponden a las bodegas que realizan actividad internacional. Como podemos observar la relación entre la variable desempeño y la realización de una actividad internacional es baja, o prácticamente nula. La variable “Volumen de venta €” es la única que presenta una diferencia sustancial entre las bodegas que desarrollan actividad internacional y las otras, con una media del 4 frente a un 2,75.

Para la variable “Crecimiento del volumen de venta” vemos que todas las empresas encuestadas, excepto la numero 9 y la numero 7 que afirma estar “muy por debajo de la media”, se consideran igual o por encima de la media y la diferencia entre los dos grupos es mínima.

Para lo que concierne las otras variables observamos resultados similares. Las mayorías de las empresas se posiciona entre “igual” o “por encima de la media”, a excepción de 2 o 3 empresas que afirman estar “por debajo de la media”.

En tema de cuota de mercado, una empresa que realiza actividad internacional sostiene estar “muy por debajo de la media” y es la única variable donde la media de las empresas

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	77/104



que no ejercen actividad internacional es mayor de las que la desarrollan, un 3,02 frente a un 2,55.

Por tanto, no podemos afirmar que tienda a haber una relación positiva entre desempeño y el desarrollo de actividad internacional para las empresas de la DOP Condado De Huelva, no pudiéndose sustentar la propuesta de investigación P1.

Tabla 10. Desempeño

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	Volumen de ventas €	Crecimiento volumen de ventas	Cuota de mercado	Crecimiento cuota de mercado	Margen de beneficio	Retorno sobre capital propio	Beneficio neto	MEDIA
1	NO	3	3	2	3	2	2	2	2,38
2	NO	3	3	3	3	4	3	3	3,13
3	NO	4	4	4	3	4	4	4	3,84
4	NO	3	4	4	4	3	3	3	3,39
5	SI	4	4	4	4	2	2	2	2,97
6	NO	4	4	4	4	4	4	4	4,00
7	SI	4	1	1	4	5	3	3	2,56
8	SI	4	4	3	3	4	4	4	3,68
9	NO	1	1	2	2	2	2	3	1,74
10	SI	4	4	3	3	4	4	4	3,68
11	SI	4	4	3	3	4	4	4	3,68

Fuente: Elaboración propia.

### V.3. Tecnología


En este apartado deseamos conocer la relación existente entre la tecnología y la actividad internacional, respondiendo a la proposición de investigación:

P2: Existe una relación positiva entre “Tecnología” y “Actividad Internacional”.

Las capacidades tecnológicas se evalúan con cuatro ítems: equipos e instalaciones tecnológicamente punteros, departamento de producción efectivo y eficiente, ventajas por el volumen de producción y ventajas por menores costes de producción. Esta variable se mide con una escala Likert de 5 puntos, donde las empresas evalúan su posición en relación con la competencia, en el cual 1 indica "mucho más débil de la media" y 5 indica "mucho más fuerte de la media".

Los resultados obtenidos para las variables tecnología se muestran en la tabla 11. Por lo que concierne la posesión de equipos e instalaciones tecnológicamente punteros, las empresas que realizan actividad internacional, excepto los números 7 y 8, presentan un valor más alto de las empresas que no realizan actividad internacional, considerándose “más fuerte de la media” y presentando una media del 3,29 respecto a un 2,45 del otro grupo.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	78/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Pasando a la segunda variable, observamos que las empresas que desarrollan actividad internacional tienen un valor medio de 3,78, mucho mayor del 2,45 de las bodegas que no realizan exportaciones. En lo que respecta a las ventajas por el volumen de producción, las empresas que realizan actividad internacional presentan valores más altos de las mayorías de las empresas que no la realizan, con una media del 3,52 frente a un 2,33.

Por último, las puntuaciones generales de la última variable, ventajas por menores costes de producción, manifiestan valores bajo, tanto que una de las empresas que realizan actividad internacional presenta el valor más bajo, juzgándose “mucho más débil de la media”.

Por lo tanto, la relación directa entre la tecnología y el desarrollo de actividad internacional, en su conjunto, es baja o inexistente. Si excluimos la variable “Ventajas por menores costes de producción” podemos observar que existe una relación positiva entre la variable dependiente e independiente.


En definitiva, podemos afirmar que la tecnología en su conjunto no explica la actividad internacional de las bodegas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva, por lo que no se soporta la propuesta de investigación P2. En todo caso, excluyendo la variable “Ventajas por menores costes de producción”, si parece existir una relación directa entre “Tecnología” y “Actividad Internacional” y, por tanto, podría sostenerse P2.

Tabla 11. Tecnología

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	Equipos e instalaciones tecnológicamente punteros	Departamento de producción efectivo y eficiente	Ventajas por el volumen de producción	Ventajas por menores costes de producción	MEDIA
1	NO	2	2	3	2	2,21
2	NO	3	3	3	3	3,00
3	NO	3	3	3	3	3,00
4	NO	3	3	3	3	3,00
5	SI	4	4	4	1	2,83
6	NO	2	2	2	3	2,21
7	SI	2	4	5	2	2,99
8	SI	3	3	3	3	3,00
9	NO	2	2	1	2	1,68
10	SI	4	4	3	3	3,46
11	SI	4	4	3	3	3,46

Fuente: elaboración propia

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	79/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



#### V.4. Innovación

Respecto a la proposición P3: Existe una relación positiva entre “Innovación” Y “Actividad Internacional”, indicar que se plantearon, siguiendo a Rubio y Aragón (2008), Carraresi et al. (2011) y Ferrer (2021), las siguientes seis cuestiones: innovación de productos, innovación de procesos, asignación de recursos I+D, innovación en sistemas de gestión, participación en proyectos I+D+i y colaboración con organismos públicos o empresas. También para el estudio de esta variable se utiliza una escala Likert de 5 puntos, donde el 1 es “mucho más débil de la competencia” y el 5 “mucho más fuerte que la competencia”.

Como se puede observar en la tabla 11, la variable innovación de producto presenta valores más alto (media del 3,72) para las empresas que realizan actividad internacional respecto a las otras (media del 2,88). Observamos lo mismo en las variables innovación de procesos, con una media del 3,36 para las empresas que realizan actividad internacional frente a una media del 2,45 para las otras y para la variable “asignación de recursos a I+D”, respectivamente 3,66 y 1,94. Por lo que concierne las variables “Innovación en sistemas de gestión” y “participación en proyectos de I+D+i”, las bodegas que llevan a cabo actividad internacional presentan en media valores más alto que las otras, pero con una diferencia no relevante. Con respecto a la última variable, no se aprecia diferencia entre las empresas y la media para ambos grupos es aproximadamente un 2,4.

Por tanto, aunque no se puede afirmar, en su conjunto, que la innovación explique la participación de las empresas en actividad internacional, si se constata que la innovación de proceso y de producto, y la asignación de recursos a I+D+i contribuyen al desarrollo de la actividad internacional.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	80/104




Tabla 11. Innovación

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	De productos	De procesos	Asignación de recursos a I+D	En sistemas de gestión	Participación en proyectos de I+D+i	Colaboración con organismos públicos o empresas	MEDIA
1	NO	2	2	2	2	1	1	1,59
2	NO	4	3	3	3	3	4	3,30
3	NO	3	3	1	2	1	3	1,94
4	NO	4	3	3	3	3	3	3,15
5	SI	4	4	4	4	4	3	3,81
6	NO	3	2	3	3	2	3	2,62
7	SI	5	4	4	2	1	1	2,33
8	SI	4	3	3	3	3	3	3,15
9	NO	2	2	1	2	1	2	1,59
10	SI	3	3	3	4	3	3	3,15
11	SI	3	3	3	3	3	3	3,00

Fuente: elaboración propia

## V.5. Información y cooperación

En este apartado evaluamos si existe una relación positiva entre “Información y cooperación” y “Actividad Internacional” (P4).


Las cuestiones sobre la información y cooperación se han tomado de los trabajos de Rubio y Aragón (2008), Carraresi et al. (2011) Duarte y Bressan (2016) y Ferrer (2021). Se evalúan 6 ítems: realización de acuerdos comerciales, información sobre el mercado, información sobre los clientes y consumidores, información sobre los competidores directos, diseminación de la información por toda la empresa y cooperación con otras empresas del sector.

Las bodegas evalúan estas cuestiones con respecto a la competencia, a través de una escala Likert de 5 puntos, donde 1 es “mucho más débil” y 5 es “mucho más fuerte”.

Las empresas que llevan a cabo actividad internacional tienen una puntuación más alta respecto a las otras, como se contempla en la tabla 13. Los resultados muestran que las bodegas que exportan en el exterior son más fuertes que las otras en la realización de acuerdos comerciales, en obtener información sobre el mercado, los clientes y consumidores, los competidores directos y la información se disemina en toda la empresa, además tienen una ventaja en la cooperación con otras empresas del sector.

Entre todas las variables, las que presentan más diferencia entre los dos grupos son “Realización de acuerdos comerciales”, “Diseminación de la información por toda la empresa” y “Cooperación con otras empresas del sector”.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	81/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		





Por lo tanto, en cuanto a información y cooperación, todos los indicadores seleccionados han resultado ser significativos y podemos afirmar que existe una relación positiva entre “Información y Cooperación” y “Actividad internacional”, corroborándose P4.

Tabla 13. Información y cooperación

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	Realización de acuerdos comerciales	Información sobre el mercado	Información sobre los clientes y consumidores	Información sobre los competidores directos	Diseminación de la información por toda la empresa	Cooperación con otras empresas del sector	MEDIA
1	NO	2	2	2	2	2	2	2,00
2	NO	4	3	3	3	3	4	3,30
3	NO	3	3	3	3	3	3	3,00
4	NO	3	3	3	3	3	3	3,00
5	SI	4	4	4	4	4	4	4,00
6	NO	3	3	3	3	3	3	3,00
7	SI	4	3	3	3	3	5	3,43
8	SI	4	3	3	3	4	4	3,46
9	NO	1	2	3	3	2	2	2,04
10	SI	4	4	4	4	4	3	3,81
11	SI	4	4	4	4	4	3	3,81

Fuente: elaboración propia


## V.6. Capacidades directivas

Siguiendo los trabajos de Spanos y Lioukas (2001), Rubio y Aragón (2007), Galati et al. (2014), Duarte y Bressan (2016) y Ferrer (2021) y en relación a la proposición P5: existe una relación positiva entre “Capacidades directivas” y “Actividad Internacional”, se han planteado 6 cuestiones: competencias de gestión, participación de los empleados en la toma de decisiones, eficiencia de la estructura organizativa, coordinación y control, planificación e implantación de un plan estratégico y experiencia internacional. Como para las otras hipótesis, las bodegas analizan su situación respecto a la competencia a través de una escala Likert de 5 puntos, donde el 1 corresponde a “mucho más débil” y el 5 a “mucho más fuerte”.

Los resultados se muestran en la tabla 14. Como podemos ver todas las variables analizadas presentan diferencias sustanciales entre los dos tipos de bodegas: las que realizan actividad internacional y las que no la realizan.

Las empresas que participan en actividades internacionales presentan valores superiores sobre todo en “Experiencia internacional”, con una media del 4,13 frente a un 1,26, en “Competencias de gestión”, un promedio de 4 en comparación a un 2,80, y en “Planificación e implantación de un plan estratégico” con una media del 3,48 para las empresas que exportan en el exterior y un 2,29 para las otras.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	82/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



La variable “participación de los empleados en la toma de decisiones” es la única variable que, aunque obtenga una media superior, no presenta una diferencia significativa entre los dos grupos.

En su conjunto, podemos afirmar que existe una relación positiva directa entre “Capacidades directivas” y “Actividad Internacional”, aceptándose P5.

Tabla 14. Capacidades directivas

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	Competencias de gestión	Participación de los empleados en la toma de decisiones	Eficiencia de la estructura organizativa	Coordinación y control	Planificación e implantación de un plan estratégico	Experiencia internacional	MEDIA
1	NO	2	2	2	2	1	1	1,59
2	NO	3	4	3	3	3	2	2,94
3	NO	3	4	3	3	2	1	2,45
4	NO	3	3	3	3	3	1	2,50
5	SI	4	4	4	4	4	3	3,81
6	NO	3	3	4	4	4	2	3,24
7	SI	4	3	4	3	2	4	3,24
8	SI	4	3	3	3	4	5	3,60
9	NO	3	3	3	2	2	1	2,18
10	SI	4	3	4	4	4	5	3,96
11	SI	4	3	4	3	4	4	3,63

## V.7. Gestión de los recursos humanos

Por lo que concierne a la relación entre gestión de los recursos humanos (P6) y actividad internacional, se han planteado las siguientes cinco preguntas, adaptadas de Rubio y Aragón (2008), Carraresi et al. (2011) y Ferrer (2021): nivel de formación de los empleados, conocimientos y habilidades de los empleados, nivel de retribución, planes para el crecimiento y promoción del personal y dedicación de los empleados. También para el estudio de esta variable se utiliza una escala Likert de 5 puntos, donde el 1 es “mucho más débil de la competencia” y el 5 “mucho más fuerte que la competencia”.

En la tabla 15 se manifiestan los resultados obtenidos en nuestra investigación. Las variables analizadas no presentan diferencias significativas entre empresas que realizan actividad internacional y empresas que no la realizan.

La única variable que presenta una diferencia apreciable entre los dos grupos es “el nivel de formación de los empleados”, mientras que las otras revelan una puntuación casi idéntica.

En definitiva, no parece existir una relación positiva entre la “Gestión de los recursos humanos” y el desarrollo de “Actividad internacional” entre las empresas de la DOP Condado de Huelva, no sustentándose P6.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	83/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		




Tabla 15. Gestión de los recursos humanos

Número de empresa	ACTIVIDAD INT	Nivel del formación de los empleados	Conocimientos y habilidades de los empleados	Nivel de retribución	Planes para el crecimiento y promoción del personal	Dedicación de los empleados	MEDIA
1	NO	2	3	3	2	2	2,35
2	NO	3	3	3	3	3	3,00
3	NO	3	3	3	3	4	3,18
4	NO	4	4	4	4	4	4,00
5	SI	4	4	4	4	4	4,00
6	NO	3	3	3	3	3	3,00
7	SI	4	4	4	3	4	3,78
8	SI	3	3	3	3	3	3,00
9	NO	2	3	3	3	3	2,77
10	SI	4	4	3	3	3	3,37
11	SI	3	3	3	3	3	3,00

Fuente: elaboración propia

## V.8. Marketing


Para el análisis de esta última proposición de investigación (P7), en la que se pretende conocer la relación existente entre las actividades de marketing y el desarrollo de actividad internacional, siguiendo los trabajos de Spanos y Lioukas (2001), Rubio y Aragón (2007), Carraresi et al. (2011), Galati et al. (2014), Duarte y Bressan (2016) y Ferrer (2021), hemos identificado 12 variables: gastos en departamento de marketing, gastos en promoción, estrategia orientada a la satisfacción del cliente, uso de la información para planificar la estrategia, servicio al cliente, reputación e imagen de la empresa en el mercado, promoción multicanal, clientes fieles, relación ventajosas con los distribuidores, control y acceso a los canales de distribución, análisis de la estrategia de los competidores y rapidez de respuesta a las acciones de los competidores.

Las bodegas identifican su posición en relación con la competencia mediante una escala de Likert de 5 puntos, donde los valores de la escala van desde 1, que indica "mucho más débil de la media", hasta 5, que indica "mucho más fuerte de la media".

Como se puede observar en la tabla 16, las empresas que realizan actividad internacional presentan, en su conjunto, un valor más alto respecto a las bodegas que no ejercitan actividad internacional.

Entre todas las variables analizadas, podemos afirmar que son las siguientes cinco las que presentan una mayor diferencia entre los dos grupos: “Gastos en promoción”, con una media del 3,78 para las empresas que desarrollan actividad internacional y del 2,04 para las otras, “Promoción multicanal”, respectivamente una media del 3,95 y del 2,45, “Estrategia orientada a la satisfacción del cliente” y “Uso de la información para

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	84/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



planificar la estrategia”, ambas con un 3,78 frente a un 2,29, y, por último, “Control y acceso a los canales de distribución” con un valor medio de 3,18 para las bodegas que realizan actividad internacional y una media del 2,18 para las que no la realizan.

La variable “Servicio al cliente” presenta una diferencia casi nula entre los dos grupos, como para las variables “Reputación e imagen de la empresa en el mercado” y “Clientes fieles”; aunque cabe destacar que estas últimas dos presentan valores altos para todas las empresas, internacionales o no.

En última instancia, podemos declarar que el marketing resulta significativo para la realización exitosa de la actividad internacional. Todos los indicadores seleccionados resultaron significativos, aunque podemos considerar los gastos en promoción, la promoción multicanal, la estrategia orientada a la satisfacción del cliente y el uso de la información para la planificación estratégica las variables más importantes para explicar la relación directa entre estos dos elementos. Por tanto, la proposición P7 puede ser sustentada.

Tabla 16. Marketing

Número de empresa	Nº PAISES EXP	Gastos en departamento de marketing	Gastos en promoción	Estrategia orientada a la satisfacción del cliente	Uso de la información para planificar la estrategia	Servicio al cliente	Reputación e imagen de la empresa en el mercado	Promoción multicanal	Clientes fieles	Relación ventajosa con los distribuidores	Control y acceso a los canales de distribución	Análisis de la estrategia de los competidores	Rapidez de respuesta a las acciones de los competidores	MEDIA
1	0	1	1	1	1	2	3	1	4	3	2	2	2	1,70
2	1	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3,38
3	0	2	2	3	2	4	4	3	4	4	2	3	3	2,88
4	0	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3,63
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
6	1	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2,97
7	4	2	4	3	3	3	5	5	5	3	2	2	3	3,41
8	8	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3,65
9	0	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	1,97
10	7	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3,88
11	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3,55

Fuente: elaboración propia

## V.9. Consejo Regulator

Como parte final de nuestra investigación, hemos querido realizar dos preguntas a los encuestados sobre la creación de valor de las campañas promocionales del Consejo Regulator para las bodegas y que acciones podría llevar a cabo esta entidad para incrementar la presencia internacional de esta denominación.

Como se observa en el gráfico 19, el 100% de las bodegas encuestadas considera que las campañas de promoción desarrolladas por el Consejo regulator crean valor para la empresa.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	85/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		


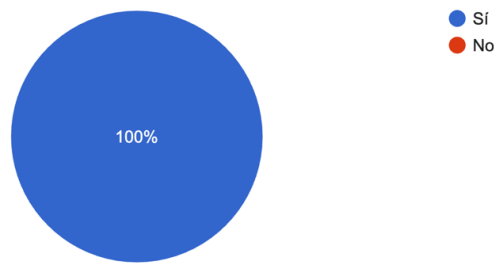


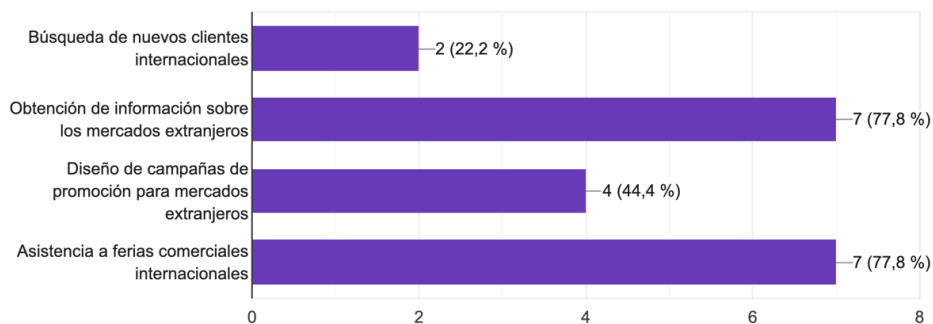
Gráfico 19. Valor generado por las campañas promocionales del Consejo Regulador



Fuente: Elaboración propia.


Sobre las funciones que tendría que desarrollar o potenciar el Consejo Regulador en el ámbito internacional, vemos que el 77,8% de las bodegas consideran necesario la obtención de información sobre los mercados extranjeros e incrementar la asistencia a ferias comerciales internacionales (gráfico 20). El 44,4% sostiene que sería útil el diseño de campañas de promoción para mercados extranjeros y solo el 22,2% valora como importante la búsqueda de nuevos clientes internacionales.

Gráfico 20. Funciones que tendría que desarrollar o potencial el Consejo Regulador en el ámbito internacional



Fuente: Elaboración propia.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	86/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

En este último capítulo del presente trabajo se presentan las principales conclusiones alcanzadas en esta investigación, los retos de futuro de la Denominación de Origen Condado de Huelva, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

### VI.1. Diagnóstico y consideraciones


El objetivo de este trabajo de Fin de Máster, titulado “La internacionalización de la DOP Condado de Huelva bajo la perspectiva de los recursos y capacidades”, ha sido establecer cuáles son los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las empresas pertenecientes a la Denominación de Origen Condado de Huelva.

Los resultados presentan elementos de aplicabilidad significativos. Este estudio ha evidenciado que los elementos que tienen mayor influencia en la explicación del éxito del desarrollo de la actividad internacional son el marketing, la información y cooperación y las capacidades directivas.

Tanto el desempeño - P1- como la gestión de los recursos humanos – P6 - no explican el éxito de las bodegas en la actividad internacional. La falta de correlación entre los recursos humanos y la actividad internacional contradice nuestra suposición inicial. Esto puede atribuirse al tamaño reducido de las empresas y al pequeño número de empleados, tanto temporales como a tiempo indeterminado, que emplea cada una de las bodegas.

Por otra parte, tanto la tecnología – P2 – como la innovación – P3 – en su conjunto de variables analizadas no afectan positivamente el desarrollo de la actividad internacional. Sin embargo, si analizamos exclusivamente algunas de las variables de los dos bloques vemos que hay una relación directa positiva. Así pues, la innovación y la tecnología desempeñan un papel crucial en el éxito de la actividad internacional solo si se tienen en cuenta algunas variables. Podemos sostener que, en línea con los trabajos de Rubio y Aragón (2008), Carraresi et al. (2011), Galati et al. (2014) y Ferrer (2021), tener un departamento de producción efectivo y eficiente, asignar recursos a I+D, participar en proyecto I+D+i e innovar tanto los productos como los procesos conllevan al desarrollo de la actividad internacional.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	87/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		




En este trabajo, de forma similar a lo obtenido en los trabajos analizados para la realización de esta investigación (Carraresi et al., 2011; Duarte y Bressan, 2016) se evidencia la relevancia de la realización de acuerdos comerciales y de la obtención de informaciones, tanto del mercado, como de los cliente y consumidores y de los competidores directos, para el desarrollo de la actividad internacional. Por lo tanto, la información y los conocimientos adquiridos por medio de la cooperación, afectan a la actividad internacional.

Los resultados obtenidos para la variable capacidades directivas confirman nuestra hipótesis de correlación positiva con el éxito de la actividad internacional, aunque tenemos que considerar que los directivos mismos están evaluando sus propias habilidades, lo que puede introducir sesgos en la medición. La experiencia internacional de los directivos, una correcta planificación e implantación del plan estratégico y las competencias de gestión son fundamentales para una ejecución eficiente de la actividad internacional.

Por último, el marketing – P7 - se revela una variable crucial en la implementación de una exitosa internacionalización. De acuerdo con Galati et al. (2014), los gastos de promoción, junto con una estrategia de promoción multicanal, son algunos de los principales determinantes de la intensidad de las exportaciones. Una planificación estratégica orientada a la satisfacción del cliente, que se basa en la información obtenida sobre el mercado, los consumidores, clientes y competidores, permite ofrecer un mejor servicio al cliente, que conlleva clientes fieles y un aumento en la reputación de la marca en el mercado. Además, permite contestar con mayor rapidez a las acciones de los competidores y, una buena imagen de marca facilita relaciones más ventajosas con los distribuidores y un mayor control y acceso a los canales de distribución.

Podemos concluir que existen relaciones directas significativas y positivas entre el marketing, la información y cooperación, las capacidades directivas y la actividad internacional. Por consiguiente, las bodegas de la DOP Condado de Huelva interesadas en empezar o aumentar su actividad internacional, deberían actuar cuanto antes sobre estos recursos y capacidades.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	88/104



## VI.2. Retos de futuro de la DOP Condado de Huelva

Como hemos podido constatar en la presente investigación, la mayoría o casi totalidad de las bodegas pertenecientes a la Denominación de Origen Condado de Huelva son micro o pequeñas empresas y esta condición dificulta el desarrollo de la actividad internacional, sobre todo por las limitaciones de recursos.

Aunque algunas declaran que no están interesada en empezar una actividad de exportación en el exterior, tenemos que considerar la fuerte competencia nacional y la necesidad de desarrollar y planificar una estrategia para que la Denominación de Origen Condado de Huelva pueda prosperar y sobrevivir.

A continuación, se plantean algunos retos de futuro para la denominación:


- *Mantener la calidad y autenticidad.*

Es esencial preservar la calidad distintiva y la autenticidad de los vinos producidos bajo la denominación, además de su patrimonio histórico y cultural. Los vinos amparados por la Denominación de Origen Condado de Huelva cuentan con una tradición y unas características únicas en el mercado, no hay más que pensar en la característica elaboración de sus vinos generosos o en el velo de flor, levaduras típicas de la zona. Es esencial no solo preservar estas unicidades, sino que además se tienen que saber comunicar a los consumidores, para que puedan apreciar el producto y valorarlo como se merece.

- *Cooperación y trabajo en red*

Fomentar la colaboración entre las bodegas de la denominación Condado de Huelva y establecer redes de trabajo fortalece la posición colectiva y facilita el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Esto ayuda a enfrentar desafíos comunes y desarrollar estrategias conjuntas de promoción y comercialización. Por ejemplo, la creación de un consorcio de exportación puede ser una opción para todas las bodegas interesadas en empezar una actividad internacional y que no cuentan con los recursos necesarios para llevarla a cabo ellas solas.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	89/104





- *Promoción y comercialización efectivas de la denominación.*


Es importante invertir en estrategias de promoción para dar a conocer los vinos de la denominación y destacar sus características únicas. Es necesario aumentar la participación en ferias y eventos del sector, utilizar medios de comunicación y plataformas digitales, por lo menos a nivel de denominación en su conjunto, para aumentar la visibilidad y el reconocimiento de marca y llegar a nuevos mercados. Para la realización de estas actividades, el Consejo Regulador puede ser un valioso aliado, sobre todo en una pequeña denominación como la del Condado de Huelva.

- *Adoptar una estrategia orientada al mercado.*

Para poder sobrevivir y, sobre todo, prosperar en un mercado cambiante y caracterizado por una alta competencia es necesario adoptar una estrategia orientada a la satisfacción del cliente. La investigación de mercado es una actividad clave para el desarrollo de esta estrategia, en cuanto permite recaudar informaciones sobre las tendencias, preferencias y comportamiento de los consumidores y las acciones de los competidores. La diseminación de toda esta información por todas las bodegas de la denominación permite ofrecer un servicio o producto que satisface las necesidades y los deseos de los consumidores y actuar con mayor rapidez frente a las iniciativas de los competidores.

- *Experiencia del cliente*

Es necesario realizar una estrategia conjunta a nivel de denominación que permita ofrecer una experiencia de consumo excepcional para los clientes. Organizar catas de vinos, eventos en las bodegas y actividades de enoturismo, todo bajo el paraguas de la denominación de origen, permite a los consumidores conocer en primis la denominación y disfrutar de los vinos en un entorno atractivo. Esto implementaría el conocimiento de la marca “Condado de Huelva” en el mercado, entregándole más valor a la denominación.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	90/104	

- *Innovación y adaptación*

Aunque es necesario perseverar la calidad y autenticidad de la denominación, las bodegas tienen que estar abiertas a la innovación en términos de técnicas de producción, envasados y presentación, así como adaptarse a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores. La preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad son temáticas siempre más actuales y que preocupan siempre más consumidores, lo que puede requerir que las denominaciones de origen adopten prácticas más sostenibles y se adapten a los desafíos del cambio climático.

- *Diversificación de mercados*


En la era de la globalización del vino, explorar y diversificar los mercados de exportación puede reducir la dependencia de un solo mercado y aumentar la resiliencia frente a cambios económicos o políticos. Buscar oportunidades en mercados emergentes y establecer alianzas con importadores y distribuidores locales pueden abrir nuevas puertas para la Denominación de Origen Condado de Huelva.

En resumen, la Denominación de Origen Condado de Huelva se encuentra con varios desafíos en los años venideros y su supervivencia depende de su capacidad en mantener su autenticidad, renovando a la misma vez su estrategia, hacia una orientada al cliente, e de instaurar acuerdos de cooperación entre sus bodegas con el fin de actuar todas juntas para aumentar el poder de mercado y el renombre de la denominación. Estas estrategias combinadas pueden ayudar a asegurar un futuro próspero para la Denominación de Origen Condado de Huelva.

### VI.3. Limitaciones del Estudio

La mayor limitación de este estudio es el tamaño de la muestra. De las 21 bodegas pertenecientes a la denominación, solo 11 han contestado a nuestra encuesta y, aunque equivalen al 52,38% del total, es un número muy limitado.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	91/104



En segundo lugar, la encuesta había sido desarrollada inicialmente para ser efectuada de manera presencial en cada bodega, pero, como nadie quiso contestarla en el momento, hemos tenido que replantear la recogida de datos y brindar la posibilidad de efectuarla online, opción elegida para la casi totalidad de las bodegas encuestadas.

Además, inicialmente pedimos la colaboración del Consejo Regulador para la realización del presente trabajo, con el fin de conocer más profundamente sus funciones y las estrategias promocionales que está llevando a cabo. Desafortunadamente, no recibimos respuesta y después de varios intentos decidimos dar por hecho que no estaban interesados en colaborar.

Por último, es importante tener presente que, al obtener información mediante una encuesta dirigida a los directivos de las empresas, las respuestas pueden reflejar una perspectiva idealizada basada en sus conocimientos y experiencias, en lugar de la realidad de sus propias bodegas.


Cabe mencionar también que el estudio ha sido realizado específicamente para la Denominación de Origen Condado de Huelva, por lo que la generalización a otras denominaciones no sería concluyente.

#### **VI.4. Líneas futuras de investigación**

Basándonos en las conclusiones y reflexiones del presente trabajo, se pueden abrir líneas futuras de investigación que profundicen en el estudio de las relaciones aquí examinadas. En particular, se sugiere ampliar este estudio a otras denominaciones, ya sean nacionales o internacionales. Se podría elaborar una comparación entre esta denominación y otra del mismo tamaño, para comprobar si los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización son los mismos para ambas denominaciones o no.

En segundo lugar, es importante tener en cuenta que los factores identificados en este estudio pueden que contribuyan al desarrollo de la actividad internacional solo en el corto, medio o largo plazo o que en un futuro próximo ya no sean fundamentales para la realización exitosa de esta actividad. Para superar esta limitación, sería recomendable realizar un estudio longitudinal, que permita evaluar el impacto a lo largo del tiempo.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	92/104



Por último, sería interesante realizar la presente investigación teniendo en cuenta otros recursos y capacidades y realizar un estudio sobre las respuestas de las 21 bodegas que pertenecen a la Denominación de Origen Condado de Huelva.


<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	93/104



## BIBLIOGRAFÍA


- Albisu, L. M. (2004): «Spain»; en Anderson, K., ed.: *The World's Wine Market: Globalization at Work*. Edward Elgar, Adelaide (Australia)
- Albisu, L. M. y Zeballos, G. (2014): «Consumo de vino en España: tendencias y comportamiento del consumidor»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 99-136.
- Anderson, K.; Norman, D. y Wittwer, G. (2003): «Globalizations of the world market»; *The World Economy* 26(5); pp. 659-687.
- Anderson, K. (2004): *The World's Wine Markets. Globalization at work*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Barco, E. (2002): «El sector vitivinícola en el siglo XXI»; *Distribución y Consumo* (65).
- Barco, E.; Navarro, M. C. y Pinillos, M. O. (2006): «Estrategias en el mercado del vino. T+I+D»; *Cuadernos La Tierra* (7); pp. 20-26.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Biedma Pérez, L. (2021). Las “Catedrales bollulleras del vino”. Un núcleo industrial bodeguero en el último tercio del XVIII. *Huelva En Su Historia*, 15.
- Bravo, E.I., Hiern, J.M., & Suñé, A. (2014). Un nuevo enfoque para el estudio de la teoría de las capacidades dinámicas. *XIX Congreso Internacional De Contaduría*, 9.
- Brugarolas, M. y Sánchez, M. (2014): «Nuevo marketing del vino»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 351-373.
- Carraresi, L.; Mamaqi, X.; Albisu Aguado, L. M. & Banterle, A. (2011). The Relationship Between Strategic Choices and Performance in Italian Food SMEs: A Resource-based Approach.
- Castillo Valero, J. S.; Compés López, R. y García Álvarez-Coque, J. M. (2014): «La regulación vitivinícola. Evolución en la UE y España y situación en el panorama internacional»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 271-309.
- Clavel, M.; Fernández-Ortiz, R.; Arteaga-Ortiz, J. y Valencia, H. (2017). A resource-based analysis of the internationalisation process of Spanish wineries. *European Journal of International Management* 11(1): 19-41. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081249>.

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	Página	94/104




- Climent, E. (2012): «Alimentos de calidad y denominaciones geográficas en el sistema agroalimentario español»; en Frutos, L. M. y Ruiz, E., coords.: *Los productos con indicación geográfica en el sistema agroalimentario español. Tradición y modernidad*. Institución Fernando El Católico, Zaragoza; pp. 9-23
- Comisión Europea, Agriculture and rural development. (s.f.): *la política agrícola común en pocas palabras*. Recuperado el 20 de febrero, 2023, de [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance\\_es](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_es)
- Compés López, R.; Montoro Cavero, C. y Simón Elorz, K. (2014): «Internacionalización, competitividad, diferenciación y estrategias de calidad»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 311-346.
- Del Rey Salgado, R. (2014): «Retos de futuro del sector vitivinícola en España»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 667-709.
- Duarte, A.; Bressan, A. (2016). A resource-based view of the firm and micro and small Italian wine firms. *International Journal of Wine Business Research* 28(4): 349-368. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-12-2015-0051>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). “Dynamic capabilities: what are they?”. *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Fernández, E. (2012): «Especialización en baja calidad: España y el mercado internacional del vino, 1950-1990»; *Historia Agraria* (56); pp. 41-76.
- Fernández, E. y Pinilla, V. (2014): «Historia económica del vino en España (1850-2000)»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 67-94.
- Ferrer, J.R. (2021). Rioja versus Ribera del Duero. Recursos y estrategias. ITEA- Información Técnica Económica Agraria. Vol. xx: 1-22. <https://doi.org/10.12706/itea.2021.024>
- Ferrer, J.R. (2021). Factores de competitividad del sector vitivinícola español [Tesis de doctorado] Universidad de Zaragoza
- FEV-Federación española del vino (s.f.): *El sector en cifras*. Recuperado el 13 de febrero, 2023, de <https://www.fev.es/sector-cifras/>
- Fong Reynoso, C. & Flores Valenzuela, K. E. & Cardoza, M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia* 2007-0705. 9. 411-440. 10.21640/ns.v9i19.739.
- Galati, A.; Crescimanno, M.; Rossi, M; Farruggia, D; Tinervia, S. (2014). The determinants affecting the internationalisation of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms. *International Journal of Globalisation and Small Business* 6(2): 100-118. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2014.066463>.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA		
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	95/104




- García de Luján, A.; Puertas García, B.; Lara Benítez, M. (1990): Variedades de vid en Andalucía. Sevilla: Consejería de Agricultura y Pesca.
- García Flores, A. (1998). “El Condado y sus vinos. Historia y presente”, Narria: *Estudios de artes y costumbres populares*, vol. 81-84, pp. 69-75.
- GfK-OeMv (2009): «Tendencias e innovación en el mercado español del vino»; *Nuevos conceptos, nuevas ideas*.
- González, J. C. (2007). Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento. Universidad Complutense de Madrid.
- Grant, R. M. (2019). Contemporary strategy analysis: Tenth edition. John Wiley & Sons.
- Green, R. *et al.* (2003): «Las empresas de vino de los países del Mediterráneo, frente al mercado en transición»; *Distribución y Consumo* 13(71); pp. 77-93.
- Higón Tamarit, F. J. (2014): «El vino e Internet: el caso de Verema.com»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 397-426.
- ICEX-España Exportación e Inversiones (2022): *Análisis del Comercio Exterior Español-Sector 201*. ICEX, Madrid.
- ICEX-España Exportación e Inversiones (2022): *Análisis del Comercio Exterior Español-Sector 20101*. ICEX, Madrid.
- Jiménez Palmero, A. (2008). La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades. GESTIÓN JOVEN. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas No. 2 - octubre 2008.
- Jorge-Martín, R. (2020). El arraigo territorial en la internacionalización del vino español. *Anuario jurídico y económico escorialense*, (53), 353-378
- Lagendijk, A. (2004): «Global ‘lifeworlds’ versus local ‘systemworlds’: how flying winemakers produce global wines in interconnected locales»; *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* (95); pp. 511-526.
- Langreo Navarro, A. y Castillo Valero, J. S. (2014): «Estructura, organización y modelos empresariales»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 141-175.
- Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino (2003): <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-13864>
- Ley 10/2007, de 26 de noviembre, Comunidad Autónoma de Andalucía (2007) «BOJA» núm. 246, de 17 de diciembre de 2007 «BOE» núm. 38, de 13 de febrero de 2008 Referencia: BOE-A-2008-2490

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	96/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



- Lin, C., Tsai, H. L., & Wu, J. C. (2014). “Collaboration strategy decision-making using the Miles and Snow typology”. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Mamaqi, X.; González Álvarez, M. A. & Albisu Aguado, L. M. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa.
- Medina Albaladejo, F. J. y Martínez Carrión, J. M. (2012): «La competitividad de las exportaciones de vino español y el mercado mundial»; *XIV Reunión de Economía Mundial. Internacionalización en tiempos de crisis*. mayo-junio 2012, Universidad de Jaén.
- Merubia, M.J. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas; Ilustro, Universidad Católica San Pablo, Arequipa; vol.10, 2019, 21-51 ISSN 2311-4126
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022): *Datos de las denominaciones de origen protegidas de vinos (DOPs) campaña 2020/2021*. MAPA, Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022): *Informe sobre el plan estratégico de la PAC 2021*. MAPA, Madrid.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide Trough the Wilds of Strategic Management*. London. Financial Times Prentice Hall, 392.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2022): *Exportaciones vitivinícolas por comunidades autónomas y provincias año 2021*. OeMv, Madrid. Disponible previo registro en <http://www.oemv.es>.
- Observatorio Español del Mercado del Vino y Organización Interprofesional del vino de España (24 febrero 2022): «*Infografía ¿Cuáles fueron los principales mercados para el vino español en 2021?*». Disponible previo registro en <http://www.oemv.es>.
- OIV-International Organization of Vine and Wine (abril de 2022): *Actualidad de la coyuntura del sector vitivinícola mundial en 2021*, OIV, Paris.
- OIV-International Organization of Vine and Wine (31 octubre 2022): *Perspectivas de la producción mundial de vino. Primeras estimaciones OIV de 2022*, OIV, Paris.
- OIV-International Organization of Vine and Wine (2022): *Análisis anual del sector vitivinícola mundial en 2021*, OIV, Paris.
- OIVE-Interprofesional del Vino de España (2022): *Informe económico mensual 2022 julio*, OIVE.
- OIVE-Organización Interprofesional del vino de España (2020): *Importancia económica y social del sector vitivinícola en España*. OIVE. Disponible en <http://www.interprofesionaldelvino.es>.


<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	97/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		





- OIVE-Organización Interprofesional del vino de España y Federación Española del Vino (2022): *Estrategia del sector vitivinícola español 2022-2027. Resumen ejecutivo*. OIVE. Disponible en <http://www.interprofesionaldelvino.es>.
- OIVE-Organización Interprofesional del vino de España y Observatorio Español del Mercado del Vino (2023): *La crisis energética y la presión inflacionista desaceleran la tendencia alcista del consumo del vino en España*. OIVE. Disponible en <http://www.interprofesionaldelvino.es>.
- Orden de 6 de abril de 2018, por la que se aprueba el Reglamento de funcionamiento del Consejo Regulador de las Denominaciones de Origen protegidas “Condado de Huelva” y “Vinagre del Condado de Huelva y de la Denominación de Origen “Vino Naranja del Condado de Huelva”. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 70, de 12 de abril de 2018. [https://www.juntadeandalucia.es/boja/2018/70/BOJA18-070-00020-6301-01\\_00133709.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/boja/2018/70/BOJA18-070-00020-6301-01_00133709.pdf)
- Orden de 3 de noviembre de 2020, por la que se aprueba la modificación normal del pliego de condiciones de la Denominación de Origen Protegida “Condado de Huelva”. Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, 216, de 9 de noviembre de 2020. [https://www.juntadeandalucia.es/boja/2020/216/BOJA20-216-00002-13345-01\\_00180607.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/boja/2020/216/BOJA20-216-00002-13345-01_00180607.pdf)
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803–829. <https://doi.org/10.1177/014920630102700611>
- Pérez-Tenessa, A. (2000): *El vino y su régimen jurídico*, MAPA, Madrid.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). “The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together”. *Strategic management journal*, 34(12), 1389-1410.
- Pisano, G. P. (2016). “Towards a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition”. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762
- Puig i Vayreda, E. (2016). *El Vino*. Editorial UOC, Barcelona.
- Raposo-González, J-J. (2015) “Delimitando el Condado: trascendencia de la vitivinicultura”, *Revista PH*, vol. 88, pp. 116-127. DOI:10.33349/2015.0.3650
- Raposo-González, J-J. (2022). Patrimonio agrícola y desarrollo local sostenible. Caracterización del paisaje tradicional del viñedo de Bollullos Par del Condado (Huelva). *Erph\_ Revista electrónica De Patrimonio Histórico*, (30), 130-156. <https://doi.org/10.30827/erph.vi30.24186>
- Real Decreto 1651/2004, de 9 de julio (2004): <https://www.boe.es/eli/es/rd/2004/07/09/1651>
- Real Decreto 905/2022, de 25 de octubre (2022): [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-17475](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-17475)

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	98/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



Reglamento (UE) 1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre (2013): <https://www.boe.es/doue/2013/347/L00671-00854.pdf>

Reglamento (UE) 2021/2115 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre (2021): <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-81699>

Reglamento (UE) 2021/2116 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre (2021): <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-81700>

Reglamento (UE) 2021/2117 del Parlamento Europeo y del Consejo de 2 de diciembre (2021): [https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-81701#:~:text=L%2D2021%2D81701-,Reglamento%20\(UE\)%202021%2F2117%20del%20Parlamento%20Europeo%20y%20del,alimenticios%2C%20\(UE\)%20n%C2%BA](https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2021-81701#:~:text=L%2D2021%2D81701-,Reglamento%20(UE)%202021%2F2117%20del%20Parlamento%20Europeo%20y%20del,alimenticios%2C%20(UE)%20n%C2%BA).

Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2), 1–13. <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

Rosado, A. C., Aladro-Prieto, J. M., and Pérez-Cano, M. T. (2020). “Wine cultural landscape and vernacular typologies in south-western Iberia: three case studies in Alentejo and Andalusia”, *Int. Arch. Photogramm. Remote Sens. Spatial Inf. Sci.*, v. XLIV-M-1-2020, pp. 87–94, DOI: 10.5194/isprs-archives-XLIV-M-1-2020-87-2020.

Rubio Bañón, A. & Aragón, A. (2007). “Recursos estratégicos en las pymes”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 1 (2008), pp. 103-126


Rugman, A. M., Verbeke, A. & Nguyen, Q.T.K. (2011). Fifty years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review* 51:755–786 DOI 10.1007/s11575-011-0102-3

Sánchez Hernández, A. (2004): «Aproximación al régimen jurídico vitivinícola español: algunos aspectos significativos de la ley 24/2003, de 10 de julio, de la viña y del vino»; *Revista Gallega de Administración Pública*; Núm. 38; pp. 145-172.


Sánchez Hernández, J. L. (2014): «El valor social y territorial del vino en España»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 31-61.

Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). “An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective”. *Strategic management journal*, 22(10), 907-934.

Suárez-Hernández, J. & Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, ISSN 0213-7569, N° 15, 2002.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	99/104	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>			

- Teece, D. J. (2014). “A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational Enterprise”. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8- 37.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1999). “Dynamic capabilities and strategic management”. *Knowledge and strategy* (pp. 77-115).
- Villa Díaz, A. (2020). “El cultivo del viñedo, patrimonio y recurso en los municipios del Condado de Huelva que pertenecen a la Reserva de la Biosfera de Doñana”. En Rafael González Madrid ed., *Doñana y su entorno como zona patrimonial*. Sevilla: Enredars, pp. 239-256.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wernerfelt B. 2011. The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37: 1369-1373.
- Zurbita Aldama, I. (2014): «Las redes sociales en el mundo del vino»; *La Economía del vino en España y en el mundo*; pp. 377-394.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023	
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA			
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>	<b>Página</b>	100/104	

# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario

### CUESTIONARIO: INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS BODEGAS PERTENECIENTES A LA DOP CONDADO DE HUELVA

El presente cuestionario se enmarca en el contexto de una tesis de máster de la Universidad de Sevilla. El principal objetivo del cuestionario es estudiar e analizar los recursos y capacidades que favorecen la internacionalización de las empresas pertenecientes a la DOP Condado de Huelva. La información proporcionada es confidencial y de utilización exclusiva por parte del grupo de investigación. Los datos serán utilizados únicamente a efectos de análisis y los resultados se presentarán de forma agregada.

Muchas gracias por su colaboración.

#### A - CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

##### A1. Tipo de empresa

- Familiar  
 Cooperativa  
 Grupo empresarial

##### A2. Año de constitución de la empresa \_\_\_\_\_

##### A3. Número de empleados fijos

- 1 - 5  
 6 - 50  
 51 - 200  
 > 201

##### A4. Número de empleados temporales (media anual) \_\_\_\_\_

##### A5. Principal actividad

- Cultivo de uva  
 Elaboración  
 Comercialización

##### A6. ¿Que tipo de vino comercializa? Y ¿En qué porcentaje aproximado?

- Embotellado \_\_\_\_\_ %  
 1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Blanco				
Generoso				
De licor				
Tinto				
Rosado				

- Granel \_\_\_\_\_ %  
 1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Blanco				
Generoso				
De licor				
Tinto				
Rosado				

##### A7. ¿Que canales de distribución utiliza? Y ¿En qué porcentaje aproximado?

1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Venta directa				
Página web				
Tienda especializada				
Canal HORECA				
Distribuidor				
GDO				

##### A8. ¿Que porcentaje aproximado del total de sus ventas se realiza en los siguientes mercados?

1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Andalucía				
Resto de España				
Extranjero				

#### B - ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Si no realiza actividad exportadora pase a la cuestión B7.

##### B1. Año de inicio de la actividad exportadora \_\_\_\_\_

##### B2. ¿Que tipo de vino comercializa? Y ¿En qué porcentaje aproximado?

- Embotellado \_\_\_\_\_ %

1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Blanco				
Generoso				
De licor				
Tinto				
Rosado				

- Granel \_\_\_\_\_ %

1 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Blanco				
Generoso				
De licor				
Tinto				
Rosado				

Código Seguro De Verificación	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	Fecha	30/06/2023
Firmado Por	ANTONIO NAVARRO GARCIA	Página	101/104
Url De Verificación	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



**B3. ¿En que países exporta? Y ¿En qué porcentaje aproximado?**

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Alemania				
Reino Unido				
Bélgica				
Italia				
Francia				
Holanda				

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Rusia				
Noruega				
Japón				
Suiza				

**B4. ¿Qué canales de distribución utiliza para la exportación? Y ¿En qué porcentaje aproximado?**

	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	76 - 100%
Intermediarios independientes localizados en el mercado español				
Tradings (empresas import - export)				
Agentes o representantes que actúan en nombre de la empresa				
Distribuidores extranjeros mayoristas o minoristas				
Venta directa				
Piggyback (empleo de canales de distribución de otra empresa)				
Consortios de exportación				
Joint ventures internacionales				
Agrupaciones Europeas de Interés Económico				
Franquicias internacionales				
Alianzas estratégicas con empresas españolas				
Alianzas estratégicas con empresas extranjeras				
Filiales en el extranjero				

**B5. ¿Que porcentaje aproximado representan las ventas de exportación sobre el total?** \_\_\_\_\_

**B6. ¿Dispone de un Departamento de Exportación?** \_\_\_\_\_

**B7. ¿Cuales son los principales obstáculos al desarrollo de la actividad exportadora de su empresa?**

- Limitaciones de recursos
- Desconocimiento de los mercados extranjeros (valores, cultura, costumbres)
- Falta de experiencia
- 

**B8. ¿Tiene planeado empezar la actividad exportadora? Se, sí, ¿Dondé?** \_\_\_\_\_

**C - DESEMPEÑO**

**C1. Sitúe el rendimiento de su empresa con respecto a su competencia en los últimos tres años.**

	muy por debajo	por debajo	igual	por encima	muy por encima
Volumen de ventas €					
Crecimiento volumen de ventas €					
Cuota de mercado					
Crecimiento cuota de mercado					
Margen de beneficio					
Retorno sobre capital propio					
Beneficio neto					

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	102/104
<b>Url De Verificación</b>	https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D		



**D - RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

**D1. En cuanto a la TECNOLOGÍA. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
Equipos e instalaciones tecnológicamente punteros					
Departamento de producción efectivo y eficiente					
Ventajas por el volumen de producción					
Ventajas por menores costes de producción					

**D2. Sobre la INNOVACIÓN. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
De productos (características organolépticas, envase, presentación, diseño, etiqueta, etc.)					
De procesos (máquinas, métodos de elaboración, etc.)					
Asignación de recursos a I+D					
En sistemas de gestión (integración de la información, Cuadro de Mando, BI, etc.)					
Participación en proyectos de I+D+i					
Colaboración con organismos públicos o empresas					

**D3. En cuanto a INFORMACIÓN Y COOPERACIÓN. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
Realización de acuerdos comerciales					
Información sobre el mercado					
Información sobre los clientes y consumidores					
Información sobre los competidores directos					
Diseminación de la información por toda la empresa					
Cooperación con otras empresas del sector					

**D4. Por lo que respecta a las CAPACIDADES DIRECTIVAS. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
Competencias de gestión					
Participación de los empleados en la toma de decisiones					
Eficiencia de la estructura organizativa					
Coordinación y control					
Planificación e implantación de un plan estratégico					
Experiencia internacional					

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	103/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmvZCUTyQ%3D%3D</a>		



**D5. En la GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
Nivel del formación de los empleados					
Conocimientos y habilidades de los empleados					
Nivel de retribución					
Planes para el crecimiento y promoción del personal					
Dedicación de los empleados					

**D6. En MARKETING. Indique, por favor, la posición de su empresa en relación a su competencia.**

	mucho más debil	más debil	igual	más fuerte	mucho más fuerte
Gastos en departamento de marketing					
Gastos en promoción					
Estrategia orientada a la satisfacción del cliente					
Uso de la información para planificar la estrategia					
Servicio al cliente					
Reputación e imagen de la empresa en el mercado					
Promoción multicanal					
Clientes fieles					
Relación ventajosas con los distribuidores					
Control y acceso a los canales de distribución					
Análisis de la estrategia de los competidores					
Rapidez de respuesta a las acciones de los competidores					

#### E - CONSEJO REGULADOR

**E1. ¿Considera que las campañas de promoción desarrolladas por el Consejo Regulador crean valor para su empresa o grupo empresarial?**

- Sí  
 NO

**E2. ¿Cuales funciones tendría que desarrollar o potenciar el Consejo Regulador en el ámbito internacional?**

- Búsqueda de nuevos clientes internacionales  
 Obtención de información sobre los mercados extranjeros  
 Diseño de campañas de promoción para mercados extranjeros  
 Asistencia a ferias comerciales internacionales

Muchas gracias por su colaboración

Fecha,     /     /

<b>Código Seguro De Verificación</b>	FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ==	<b>Fecha</b>	30/06/2023
<b>Firmado Por</b>	ANTONIO NAVARRO GARCIA	<b>Página</b>	104/104
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D">https://pfirma.us.es/verifirma/code/FinFMnqU8PJcvNmVZCUTyQ%3D%3D</a>		

