

## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO HORIZONTAL Y VERTICAL: ¿UNAS A EXPENSAS DE LAS OTRAS?

Álamo Vera, F.R.;  
García Soto, M<sup>a</sup>.G.;  
Suárez Ortega, S.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

### RESUMEN

Este trabajo de investigación se centra en analizar las estrategias de crecimiento horizontal -desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos- y vertical -integración hacia atrás y hacia adelante- de las empresas del sector vitivinícola español con denominación de origen, con el fin de indagar en la posible relación entre las mismas. Concretamente, nuestra proposición de investigación está orientada a analizar en qué medida las empresas enfatizan el desarrollo de una de estas estrategias a expensas de las demás. Los resultados muestran que, cuando se profundiza en el estudio del crecimiento corporativo experimentado por grupos de bodegas con perfiles de comportamiento homogéneos (análisis *cluster*), la proposición de investigación queda contrastada en tres de los cinco grupos identificados.

**PALABRAS CLAVE:** crecimiento empresarial, estrategia corporativa, desarrollo de productos, desarrollo de mercados geográficos, integración vertical, grupos estratégicos.

### ABSTRACT

This research focuses on the study of horizontal growth strategies -product and geographical market development- and vertical integration strategies in the Spanish wine industry. The main purpose aims to searching for any relations among them, analysing if firms emphasize one of the above strategies doing a more moderate use of the others. Multivariate analyses (cluster analysis) support our research proposition for three out of the five groups identified.

**KEYWORDS:** corporate growth, corporate strategy, product development, geographical development, vertical integration, strategic groups.

## INTRODUCCIÓN

En dirección estratégica se distingue entre dos tipos básicos de estrategia: las de negocio o competitivas, que tratan de explicar qué «armas» utiliza la empresa para gozar de ventaja competitiva sostenible a largo plazo dentro de un sector o mercado, y las corporativas, centradas en la dirección de la cartera de negocios y en el crecimiento alcanzado por la organización. El análisis de estas últimas ha sido objeto de numerosos estudios, tanto de naturaleza teórica, como el conocido *vector de crecimiento* de Ansoff (1965), como de carácter empírico, entre los que podemos destacar los trabajos sobre la estrategia de diversificación realizados por Rumelt (1974), Montgomery y Wernerfelt (1988), Montgomery y Hariharan (1991) o Teece, Rumelt, Dosi y Winter (1994); los estudios sobre la internacionalización de la empresa o diversificación de mercados llevados a cabo por Grant, Jammine y Thomas (1988), Tallman (1991), Collis (1991), Hamel (1991) o Chang (1995); y, por último, las investigaciones centradas en la estrategia de integración vertical acometidas por Arrow (1975), Tucker y Wilder (1977), Harrigan (1985, 1986), Levy (1985) o Argyres (1996).

Este conjunto de trabajos se ha centrado mayoritariamente en estudiar la relación entre una o varias estrategias de crecimiento y los resultados (o *performance*) de la empresa, aunque sin hallazgos concluyentes. Aparte de los trabajos anteriores, ha habido otros que han orientado

el objetivo de la investigación hacia el análisis de la relación entre la estrategia y otras características o sistemas de la empresa, como su estructura organizativa, donde Chandler (1962) sienta unas sólidas bases académicas<sup>1</sup>. Sin embargo, el estudio del desarrollo de la empresa en diferentes direcciones (*e.g.*, horizontal *versus* vertical) ha sufrido un relativo abandono, basándose los escasos trabajos existentes en el estudio de casos de corporaciones que han atravesado procesos de crecimiento (*e.g.*, Canals, 2001) o en trabajos descriptivos que indagan en el grado de utilización de las distintas alternativas estratégicas de nivel corporativo por parte de las empresas pertenecientes a un sector o país (*e.g.*, Hewitt-Dundas y Roper, 1999).

Este vacío en la literatura nos ha hecho cuestionarnos si las empresas pueden crecer en todas las direcciones del desarrollo corporativo con el mismo énfasis o si, por el contrario, la elección de un modo de crecimiento llega a moderar o a anular la expansión hacia otros ámbitos, interrogante que se ha constituido en el eje central de la presente investigación, la cual se centra en estudiar de manera exploratoria el modo en que crecen las empresas del sector vitivinícola español enmarcadas dentro de una denominación de origen.

En los párrafos que siguen, y antes de plantear nuestra proposición de investigación, se dedica un primer apartado a exponer unas breves notas sobre el crecimiento empresarial, concepto intrínsecamente ligado al de estrategia corporativa. En un segundo apartado se discute el concepto de estrategia corporativa, los tipos de estrategias de crecimiento, así como los objetivos principales de la investigación realizada dentro de este campo, discusión teórica que nos permite plantear la proposición de investigación que será abordada a partir del tercer apartado, donde se describe el marco del trabajo de campo, el sector vitivinícola español, y se presenta la metodología de investigación empleada. En un cuarto apartado se exponen los resultados alcanzados en el trabajo empírico. Y, finalmente, se cierra el artículo con unas reflexiones sobre las principales conclusiones que se pueden extraer de la investigación realizada, las limitaciones más relevantes y las implicaciones del estudio para académicos y profesionales, además de proponer algunas recomendaciones para trabajos futuros.

## EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El crecimiento empresarial, indiscutible objetivo perseguido por la mayoría de las empresas, ha sido un tema central en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos a cuestionarse qué subyace tras este concepto y cómo medirlo, qué motivos justifican el hecho de que las empresas experimenten procesos de desarrollo, así como los pros y los contras de la mayor dimensionalidad empresarial. El crecimiento de la empresa puede medirse haciendo uso de parámetros como el valor para el accionista, las ganancias por acción, los beneficios y las ventas (Goold, 1999). También se entiende por crecimiento la expansión que realiza la empresa hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela, como se desprende del trabajo de Canals (2001).

Históricamente, las primeras explicaciones sobre el crecimiento empresarial las encontramos en Penrose (1959). Para esta autora, la empresa, a lo largo de su historia, va generando internamente o adquiriendo en los mercados los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad. En este contexto, el crecimiento se produce cuando en la empresa existen recursos infrautilizados u ociosos a los que se intenta buscar utilidad y decide explotarlos, en vez de transferir su propiedad a otro agente del mercado. Al hacer esto, tendrá distintas aplicaciones a las que asociar los recursos que van desde decidir ampliar la actividad actual, utilizarlos para entrar en nuevos mercados geográficos o emplearlos para entrar en un nuevo negocio, de forma

que el uso final que se dé a los recursos determinará la dirección del crecimiento seguida (Suárez, 1998). Este enfoque que trata de justificar el crecimiento empresarial en la dotación de recursos y capacidades ha sido apoyado posteriormente por otros autores, como Chandler (1992), Peteraf (1993) o Canals (2001), todos ellos posteriores al auge de la visión de la empresa basada en los recursos (Wernerfelt, 1984), que desde su origen ha tardado varios años en consolidar su posición en el campo de la dirección estratégica.

Al margen de que el desarrollo de la empresa se fundamente en la dotación de recursos y capacidades que ésta posea, en la literatura se han apuntado diversos beneficios derivados de la expansión empresarial, entre los que destacamos, desde una perspectiva humana, el mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados (e.g., Grant, 1996; Goold, 1999), o bien, desde una perspectiva corporativa, las razones internas de reclutar y retener personal con talento, y acabar con la premisa de que el sector ha madurado - y, por tanto, se acaban las perspectivas de crecimiento para la empresa-, y las razones externas que apuntan hacia la necesidad de atraer capital de inversores externos -los cuales estarán guiados por la habilidad de la empresa para garantizar un crecimiento sostenido y saneado-, la mejora de la posición de la empresa en los mercados de capitales y la buena gestión del riesgo de sustitución e imitación de los productos y servicios de la empresa, lo cual resultará más sencillo para aquellas empresas que sistemáticamente exploran oportunidades de crecimiento (Canals, 2001).

Aunque la ausencia de crecimiento podría ser uno de los mayores riesgos que puede correr una empresa (Canals, 2001), la expansión de la empresa también conlleva importantes peligros y riesgos, como por ejemplo la inversión en sectores en los que el éxito competitivo depende de la posesión de recursos, capacidades y conocimientos de los que la empresa no dispone, o el logro de una dimensión empresarial superior a lo que la empresa es capaz de gestionar -conduciendo a la pérdida de valor-. Goold (1999) aborda este tema centrándose en la desaceleración del crecimiento empresarial, fenómeno que tarde o temprano acontece puesto que las empresas no pueden crecer a un ritmo elevado durante mucho tiempo. Las expectativas de que el crecimiento de la empresa se estanque hacen bajar el valor de las acciones, puesto que el mercado ha de ajustarse súbitamente a una realidad percibida diferente. Por ello, el autor recomienda que la desaceleración del crecimiento sea avisada, para permitir una adaptación gradual del valor de las acciones en el mercado; sin embargo, esta actuación no suele ser muy frecuente entre los directivos, quienes deberían cambiar de actitud a fin de garantizar la satisfacción de los inversores a largo plazo.

## LA ESTRATEGIA CORPORATIVA: CONCEPTUALIZACIÓN Y DESARROLLO ACADÉMICO

Cuando se habla de crecimiento, desarrollo o expansión de la empresa, resultado de las decisiones que ésta adopta y que, a lo largo del tiempo, van configurando su ámbito de actividad, estamos haciendo referencia a la formulación de *estrategias corporativas*. De acuerdo con Cuervo y Fernández (1999-2000), el estudio de la estrategia corporativa encuentra sus orígenes en el trabajo de Alfred Chandler (1962), un historiador de negocios que analiza las estructuras organizativas que van adoptando las empresas ante cambios en sus estrategias de crecimiento, sentando las bases para comprender el proceso de desarrollo corporativo de la empresa. Más tarde Rumelt, en 1974, consolida académicamente las bases de la estrategia corporativa con su conocido trabajo donde aborda la relación entre la estrategia de diversificación, la estructura organizativa y los resultados de la empresa.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, las estrategias en el nivel corporativo permiten configurar la actividad de la empresa o, en otras palabras, definirla y delimitarla. En este sentido, Bueno Campos (1991) describe el ámbito de la empresa -o ámbito de competencia- a través de tres dimensiones diferentes: (a) ámbito del producto o segmento, que hace referencia a los productos y mercados que la empresa selecciona para operar, pudiendo optar por atender al conjunto del sector o centrarse en uno o varios de los segmentos del mismo -es decir, la empresa tiene que tomar la decisión de ser especialista o generalista, concentrada o diversificada-; (b) ámbito vertical, o lo que es lo mismo, de todas las actividades que la empresa puede abarcar -desde la compra de la materia prima o contrato de suministros que emplea para elaborar su producto o prestar su servicio hasta el acercamiento a su consumidor final-, cuáles decide realizar ella misma y cuáles contratar; y (c) ámbito geográfico o amplitud territorial con que la empresa decide operar, pudiendo ser de naturaleza local, regional, nacional o internacional. Las decisiones que se toman en estos tres ámbitos definirán las direcciones de desarrollo estratégico, que se reducen básicamente a la especialización en las actividades que la empresa viene realizando -mediante el uso de estrategias de crecimiento horizontal y vertical- o la diversificación hacia nuevos campos de actividad, bien de forma secuencial en este orden o simultáneamente.

De una forma más detallada, estas alternativas de crecimiento por las que puede optar una empresa a la hora de expandir su actividad han sido tradicionalmente analizadas siguiendo el *vector de crecimiento* del profesor Ansoff (1965), que aún en nuestros días se revela como un modelo válido para interpretar el desarrollo empresarial. En él, en función de que la empresa se desarrolle con sus productos tradicionales o con nuevos productos dentro de los mercados tradicionales o hacia nuevos mercados, se distinguen estrategias de crecimiento horizontal -penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos o de clientela- y de diversificación -relacionada o no relacionada-, a las cuales se unen las estrategias de crecimiento vertical hacia atrás o hacia adelante para apoyar la cartera de negocios y aumentar el valor de la empresa. Este binomio productos-mercados es complementado por Abell (1980) con el conocido *triángulo estratégico*, al sugerir que una empresa puede definir su negocio dando respuesta a tres cuestiones: (a) a quién se satisface -grupo de clientes-, (b) qué se satisface -necesidades de los clientes-, y (c) cómo se satisfacen las necesidades del cliente -tecnologías utilizadas-. Por tanto, las nuevas líneas de actividad hacia las que una empresa decide crecer pueden suponer modificaciones en una o más de estas tres dimensiones (Ramanujam y Varadarajan, 1989). Haciendo uso de este triángulo, Johnson y Scholes (1993) amplían la estrategia de desarrollo de mercados introduciendo el concepto de mercados funcionales, el cual explica el crecimiento que conlleva una ligera adaptación de los productos actuales de la empresa con el fin de satisfacer nuevas necesidades o funciones detectadas en los clientes.

Según Jarillo y Martínez Echezárraga (1991), el diseño de la estrategia es un proceso complejo, pues hay que atender a las tres dimensiones -ámbito productos, ámbito vertical y ámbito geográfico- simultáneamente. Pero esa complejidad es aún mayor si se tienen en cuenta las interrelaciones entre los tres ámbitos; así por ejemplo, con frecuencia la especialización en una gama de productos requiere un ámbito geográfico mayor, de modo que la empresa pueda acceder al volumen necesario para alcanzar y superar el tamaño mínimo eficiente. Esta complejidad encierra una gran oportunidad para la creatividad, debido a la existencia de un elevado número de estrategias viables que se pueden desarrollar, pues son múltiples las combinaciones que se pueden efectuar entre los ámbitos de configuración de la empresa a lo largo del tiempo. En consecuencia, es esencial tomar en consideración las interrelaciones de las dimensiones y observar que hay serias posibilidades de incompatibilidad entre ellas, y que algunas configuraciones dificultan o imposibilitan la consecución de la ventaja competitiva.

## La investigación sobre estrategia corporativa

Las investigaciones empíricas realizadas en el dominio de la estrategia corporativa no han disfrutado de unos resultados concluyentes, puesto que algunos trabajos han hallado una influencia positiva de una o varias estrategias corporativas sobre la rentabilidad, otros negativa, e incluso un tercer conjunto de estudios han mostrado una ausencia de relación. Por una parte, en el contexto americano y europeo, la literatura nos ofrece trabajos como el de Geringer, Beamish y daCosta (1989), que tras analizar la interacción de la diversificación de productos y geográfica sobre los resultados de la empresa, no encuentran efectos significativos. Tallman y Li (1996), por su parte, sugieren, aunque no demuestran empíricamente, que el hecho de que la empresa sea multinacional debería mejorar los resultados cuando la misma cuenta con una baja diversificación de productos a través de la diversificación del riesgo y la amplitud de la cartera de clientes con la cual obtener economías de alcance con los recursos fijos. Kim, Hwang y Burgers (1989) muestran que la mayor diversificación de productos mejora los resultados de la empresa cuanto más diversificada geográficamente se encuentra, al contrario de lo que sostiene Franko (1989), y que esa alta diversificación geográfica parece eliminar las diferencias de resultados entre diferentes niveles de diversificación de productos. Hitt, Hoskisson y Kim (1997) encuentran un efecto positivo conjunto, mostrando que la mayor diversificación de productos reduce los efectos negativos de la alta diversificación de mercados. Por otra parte, en la aplicación de este análisis de la relación entre los resultados corporativos y las estrategias a empresas multinacionales japonesas, Geringer, Tallman y Olsen (2000) no encuentran efectos significativos fuertes, mientras que Delios y Beamish (1999) descubren que el alcance geográfico está positivamente relacionado con los resultados de la empresa, mientras que la diversificación de productos no.

Ante esta inconsistencia de resultados, Bowman y Helfat (2001) -guiados por un atractivo interrogante que se constituye en título de su trabajo (*Does corporate strategy matter?*)-realizan una revisión de las investigaciones publicadas entre 1985 y 1997 cuyo objeto de estudio era esta relación en un intento de descubrir qué factores asociados a la ficha técnica del estudio podrían estar causando esta falta de consenso. Como conclusiones más relevantes, destacamos aquí el hecho de que la no inclusión en la muestra de empresas mononegocio con otras altamente diversificadas, al igual que una descripción amplia o generalista de los sectores de actividad, son aspectos que pueden conducir a una relación negativa o no significativa entre la estrategia de diversificación y la rentabilidad, pero, en cualquier caso, salvando estos y otros condicionantes, los autores sostienen que la estrategia corporativa es un factor determinante de la rentabilidad empresarial. A conclusiones similares llegan Chang y Singh (2000), quienes descubren un efecto altamente positivo entre la estrategia corporativa y la cuota de mercado cuando las líneas de negocio están estrechamente definidas, cuando se incluyen en la muestra unidades de negocio pequeñas y cuando las empresas cuentan con un tamaño medio.

Si bien la relación entre la estrategia corporativa y los resultados ha recibido un amplio respaldo en la literatura, en el sentido de que ha constituido el núcleo de numerosos trabajos, no ha sucedido lo mismo con el estudio de la relación entre pares de estrategias de crecimiento, que ha gozado de un apoyo que podríamos calificar de «marginal». Así, Levy (1985), en un estudio sobre los factores de contexto que influyen en la integración vertical, incluye como variable independiente el grado de diversificación en actividades no relacionadas, concluyendo la existencia de una relación negativa y a menudo significativa entre dicha variable y la integración vertical; sus resultados fueron similares a los obtenidos por Gort (1962). Otro trabajo que aborda la relación entre dos estrategias corporativas, concretamente el alcance geográfico y la diversificación de productos, es el de Delios y Beamish (1999), aunque nuevamente nos

encontramos ante una investigación cuyo objetivo se centra en analizar la influencia de ambas estrategias sobre los resultados empresariales. Los autores no hallaron relación entre el desarrollo geográfico y la diversificación de productos.

Booz, Allen y Hamilton (1985) señalan que el crecimiento diversificado de las empresas europeas se centra en una de las cinco dimensiones siguientes: tecnologías, productos y servicios, mercados geográficos, segmentos de clientes y canales de distribución. Para Ramanujam y Varadarajan (1989), las empresas no intentan modificar las tres dimensiones que afectan al ámbito corporativo simultáneamente, sino que tienden a concentrarse en aquella que representa su mayor fortaleza o le ofrece las mejores oportunidades.

Este conjunto de trabajos del campo de la dirección estratégica, que abordan conceptos fundamentales en la delimitación de esta disciplina académica, como son las direcciones del crecimiento empresarial y las diferentes alternativas estratégicas para el desarrollo corporativo, nos conducen a pensar que la empresa apuesta por el crecimiento horizontal o por el vertical, pero no por ambos con un alto grado de intensidad. No obstante, como ya hemos discutido, se detecta en ellos una escasa dedicación al estudio de posibles relaciones entre las direcciones del crecimiento corporativo, cuestión que retomamos en este trabajo y que planteamos como proposición de investigación en los siguientes términos: *el desarrollo empresarial enfatiza la utilización de una de las estrategias corporativas básicas, haciendo un uso más moderado del resto.*

## MARCO DE APLICACIÓN Y DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de cumplir con el objetivo de investigación propuesto, estimamos oportuno limitar el trabajo de campo a las empresas pertenecientes a un mismo sector económico, lo que nos permite aislar la influencia de factores contingentes externos que pudieran afectar a las estrategias seguidas por las empresas (Roth y Morrison, 1992).

Concretamente, la presente investigación se ha centrado en el estudio de las estrategias seguidas por las empresas españolas del sector vitivinícola, actividad económica que hemos seleccionado como marco de nuestra investigación por dos razones básicas: (a) representa un producto -el vino- con un volumen de comercio internacional alto en el que España desempeña tradicionalmente un papel relevante, y (b) se trata de un sector multidoméstico (Kobrin, 1991), consideración importante en la medida en que debemos utilizar un sector en el que la internacionalización sea una opción estratégica, y no una imposición técnico-económica inherente a la actividad.

Dentro del sector vitivinícola español, este estudio se centra en las empresas con denominación de origen (en adelante DO). En primer lugar, porque éstas producen vino de calidad, exento de ser sometido a la normativa comercializadora de la Unión Europea. En segundo lugar, porque esta delimitación nos permite partir de un censo poblacional completo y conocido, ya que cada consejo regulador guarda un registro actualizado de las empresas acogidas a su DO, lo que facilita en gran medida el control del error muestral asumido. Por último, esta delimitación nos permite trabajar con un grupo más homogéneo de empresas. Por tanto, la población la conformaron las empresas elaboradoras de vino bajo alguna de las 50 DO registradas hasta 1997 en España -fecha en la que se realizó el trabajo de campo-, quedando el tamaño muestral en 1.716 empresas.

Los datos utilizados en este estudio, que forman parte de un trabajo de investigación más amplio, fueron recopilados a través de una encuesta postal en la que la figura del informante clave recayó en el gerente de cada bodega, cargo que en algunos casos era ostentado por el propietario. Así mismo, en el caso de las cooperativas, donde no existe la figura del gerente, la persona elegida fue el presidente de la misma.

Siguiendo un procedimiento de muestreo estratificado con afijación proporcional al número de empresas registradas en cada una de las 50 DO, se envió el cuestionario a los gerentes/propietarios/presidentes de 1.500 bodegas seleccionadas aleatoriamente, de los que 297 colaboraron con la investigación devolviendo el mismo cumplimentado, por lo que el porcentaje de respuesta resultó ser del 19,8 por ciento; sin embargo, la tasa de respuesta real bajó al 19,1 por ciento, al vernos obligados a desechar 11 de los cuestionarios recibidos, lo que supone un error muestral del 5,5 por ciento. La muestra total ascendió, por tanto, a 286 empresas. Además, se comprobó que la estructura de la población, en cuanto a la variable DO a la que pertenece la empresa, se conservó en gran medida en la muestra extraída, quedando representadas las 50 DO.

Si bien nuestra proposición de investigación es que *el desarrollo empresarial enfatiza la utilización de una de las estrategias corporativas básicas, haciendo un uso más moderado del resto*, procederemos en el presente trabajo a centrarnos en las estrategias corporativas de desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos, como estrategias de crecimiento horizontal, y las estrategias de integración vertical hacia atrás y hacia delante. El estudio de la estrategia de diversificación no es objeto de esta investigación debido a que el sector vitivinícola español con DO está integrado mayoritariamente por bodegas mononegocio<sup>2</sup>; de hecho, sólo 15 de las 286 empresas de la muestra, un 5,26%, afirmaron pertenecer a un grupo de empresas que compiten en sectores diferentes al vinícola.

Con respecto a la forma en que fueron trasladados al cuestionario los distintos conceptos teóricos que abordamos en el presente trabajo de investigación, para valorar en qué medida la empresa ha seguido una *estrategia de desarrollo de productos* se utilizó como indicador la amplitud de la gama, pidiéndose a los encuestados que indicaran, de entre la gran variedad de vinos existentes -tintos, rosados, blancos, con o sin crianza, espumosos, etc.-, cuáles formaban parte de su gama de productos. De esta forma, se consiguió medir dicha amplitud, al conocer el número de líneas de productos distintas comercializadas.

En lo que se refiere al *desarrollo de mercados*, de entre las distintas posibilidades de las que dispone la empresa para conseguir vender sus productos a nuevos clientes -nuevo segmento de clientela, mercado geográfico o mercado funcional-, hemos centrado el análisis exclusivamente en el desarrollo de mercados geográficos, ya que el perfil de la muestra utilizada -bodegas enmarcadas en una denominación de origen- no permitía excesiva variabilidad en los segmentos de mercado. La medida en que una empresa ha seguido una estrategia de desarrollo de mercados geográficos fue abordada utilizando una pregunta cerrada en la que se forzó al encuestado a decidirse por aquella área de mercado que mejor describiera el alcance geográfico de sus productos de entre siete posibles áreas de expansión territorial -la localidad, la provincia, la comunidad autónoma, una parte de España (más de una comunidad autónoma), toda España, la Unión Europea y el mercado mundial.

Para medir el grado de *integración vertical* de las bodegas, se pidió al encuestado que indicara, para la lista de actividades que conforman el sistema de valor del sector vitivinícola

(cultivar el viñedo, realizar la vendimia, prensar la uva, fermentar el mosto, envasar y etiquetar para el consumo y distribuir y vender los vinos ya embotellados -venta directa a consumidores o a detallistas-), el nivel de realización de cada actividad en una escala tipo *Likert* de cinco niveles, desde «no lo hacemos» hasta «lo hacemos totalmente», indicando el valor 3 la situación en la que la empresa realiza el 50% de la referida actividad. De esta forma, obtuvimos dos escalas de medida del grado de integración vertical de las bodegas, una constituida por las cuatro primeras actividades -desde el cultivo del viñedo hasta la fermentación del mosto-, para medir el grado de integración hacia atrás, y otra con las dos últimas actividades, como reflejo del grado de integración vertical hacia adelante de la empresa.

Con el fin de dar respuesta a nuestra proposición de investigación -analizar en qué medida el desarrollo empresarial enfatiza la utilización de una de las estrategias corporativas básicas, haciendo un uso más moderado del resto- realizamos un análisis *cluster k-means* con arreglo a las variables desarrollo de productos, desarrollo de mercados geográficos, integración vertical hacia atrás e integración vertical hacia delante, lo que permite estudiar los perfiles del desarrollo estratégico de las empresas del sector vitivinícola español. Seguidamente, introducimos en el análisis un conjunto de variables estructurales y hacemos uso del análisis ANOVA -variables cuantitativa- y de las tablas de contingencia -variables cualitativas- con una doble finalidad: (a) validar la agrupación resultado del análisis *cluster* (Vicens Otero, 1997) y (b) describir los perfiles de desarrollo estratégico de las bodegas y sus características demográficas a través de las diferencias de medias significativas entre grupos (prueba de Scheffé). En concreto, las variables adicionales introducidas han sido: (a) la edad de la empresa (1997 menos el año de fundación), (b) el número de empleados como medida de la complejidad organizativa<sup>3</sup>, (c) la capacidad de fermentación como dimensión del tamaño empresarial (ocho intervalos desde menos de 1.000 hectolitros hasta más de 200.000), (d) la capacidad de crianza o envejecimiento como otra medida de la dimensión de la bodega más relacionada con la capacidad para desarrollar nuevos productos (los mismos intervalos que para la capacidad de fermentación), (d) el tipo de propiedad (empresario individual, cooperativa, sociedad limitada, sociedad anónima y otros), (e) el porcentaje de empresas que operan en más de una DO y (f) el porcentaje de empresas que exportan en el grupo.

## RESULTADOS

Antes de profundizar en el análisis de la proposición de investigación, estimamos oportuno realizar un análisis descriptivo de la muestra en función de variables estructurales y de las propias estrategias de crecimiento estudiadas. De este modo, en primer lugar procedemos a describir la muestra atendiendo a dos variables organizativas que se revelan de utilidad para el análisis del crecimiento empresarial: (a) la edad de la empresa y (b) el número de empleados. La antigüedad media de la bodega es de 34 años, aunque con una amplia dispersión, ya que encontramos empresas de más de 200 años y otras que se hallan en su primer año de actividad. Con respecto al número de empleados, la plantilla media es de 9 individuos, con unos valores que oscilan entre 1 y 250. En cualquier caso, la máxima concentración se produce para el rango entre 1 y 10 empleados, con el 81% de las empresas.

En lo que a las estrategias de crecimiento se refiere, la amplitud media de la gama (medida del desarrollo de productos) se aproxima a 4 tipos de vino distintos (media=3,6, DT=1,83), pudiendo ser considerada como una buena medida de la tendencia central de la variable al tomar también valor 4 tanto la mediana como la moda; la amplitud máxima la ostentó una empresa con 10 tipos de vino distintos.

En relación con la amplitud geográfica del mercado, medida utilizada para la estrategia de desarrollo de mercados, el grupo mayoritario lo constituyen aquellas empresas que compiten a escala de su comunidad autónoma (24,7%), seguido muy de cerca por aquellas que se orientan más allá de los límites autonómicos -aunque sin llegar al cubrir toda España- (23%). El 19,8 por ciento de las empresas consideran España en su conjunto como su mercado principal. La competencia en el nivel local o provincial no superó el 10 por ciento entre las empresas encuestadas. Por último, aunque minoritario, cabría resaltar que el 12,7 por ciento de las empresas consideraban su mercado el mundo y un 9,9 por ciento, la Unión Europea.

Con respecto a la estrategia de integración vertical, en la tabla 1 se resume la información del grado en que las distintas bodegas realizan las actividades pertenecientes al sistema de valor del sector vitivinícola. Considerando las cifras desde una perspectiva global, se puede afirmar que, independientemente de la actividad de que se trate, la postura mayoritaria es la realización de la misma en su totalidad por parte de la empresa. Además, si excluimos el cultivo del viñedo, que lo realiza totalmente un 48,9 por ciento de las empresas, la elección de controlar al cien por cien la realización de las demás actividades es secundada por más de la mitad de la muestra, llegándose a superar el 80 por ciento en el prensado de la uva y en el envasado del vino (cerca del 90%).

**Tabla 1.** Grado de realización de las actividades relacionadas con la elaboración de vinos.

Grado de realización	Actividad					
	Cultivar	Vendimiar	Prensar	Fermentar	Envasar y etiquetar	Distribuir
	Nº (%)	Nº (%)				
No realiza dicha actividad	77 (27,1)	62 (21,9)	37 (13,0)	77 (27,4)	9 (3,2)	7 (2,5)
Lo hace mayoritariamente otra empresa	23 (8,1)	18 (6,4)	6 (2,1)	10 (3,6)	4 (1,4)	23 (8,1)
Hace aproximadamente la mitad	27 (9,5)	25 (8,8)	8 (2,8)	7 (2,5)	5 (1,8)	32 (11,2)
Lo hace mayoritariamente	18 (6,3)	19 (6,7)	4 (1,4)	2 (0,7)	12 (4,2)	37 (13,0)
Lo hace totalmente	139 (48,9)	159 (56,2)	230 (80,7)	185 (65,8)	255 (89,5)	186 (65,3)
Totales	284 (100,0)	283 (100,0)	285 (100,0)	281 (100,0)	285 (100,0)	285 (100,0)

Con el fin de encontrar una variable resumen para cada una de las dos direcciones del crecimiento vertical, es decir, un factor que mida el grado de integración vertical hacia atrás y otro el grado de integración hacia adelante, se realizó, en primer lugar, un análisis factorial de componentes principales sobre cada una de las dos escalas anteriormente descritas. En la tabla 2 se muestran los resultados de dichos análisis. Así, los resultados de las pruebas de idoneidad nos permiten afirmar que la técnica de reducción de la dimensión utilizada es adecuada. Por otra parte, cada escala se consigue reducir a un único factor que explica un alto porcentaje de la varianza total (61,2% para la integración vertical hacia atrás y 65,5% para la integración vertical hacia adelante). Además, las correlaciones existentes entre los factores y las distintas actividades (variables), expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, en cuanto que todas presentan unos niveles superiores al 0,65.

**Tabla 2.** Análisis factorial de las escalas de medida de la integración vertical.

Factores/variables	Comunalidad	Carga factorial
Integración vertical hacia atrás		
Realizar la vendimia	0,75557	0,82877
Cultivar el viñedo	0,68686	0,86923
Prensar la uva	0,57586	0,75886
Fermentación del mosto	0,42885	0,65487
(Bartlett = 480,20992***; KMO = 0,63095; % var = 61,2)		
Integración vertical hacia delante		
Envasar y etiquetar para el consumo	0,65468	0,80912
Distribuir y vender los vinos ya embotellados	0,65468	0,80912
(Bartlett= 28,41947***; KMO = 0,50000; % var = 65,5)		

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

### Perfiles de desarrollo estratégico

En la tabla 3 se presentan las correlaciones entre las variables cuantitativas relevantes del estudio. En relación con la asociación entre pares de estrategias, los resultados nos permiten afirmar que ésta es bastante débil, ya que el coeficiente de correlación más alto, entre el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados, es igual a 0,15, siendo además la única asociación que resulta significativa. Con respecto a las variables estructurales que utilizaremos para la descripción y validación de grupos resultado del análisis *cluster*, las correlaciones entre la edad de la empresa y las tres medidas del tamaño empresarial son también bajas (la más alta la mantiene con la capacidad de crianza: 0,24) y estadísticamente significativas. En general, las correlaciones entre estas variables estructurales y las que indican las distintas estrategias de crecimiento son bastante bajas. En particular, el desarrollo de productos mantiene las correlaciones positivas más fuertes con la edad de la empresa y la capacidad de crianza (0,31 y 0,30, respectivamente). El desarrollo de mercados geográficos, por su parte, presenta las correlaciones positivas más importantes con la complejidad organizativa (0,28) y con la capacidad de elaboración básica (0,29). La integración vertical resultó estar correlacionada tanto con la edad como con el tamaño empresarial, con la excepción de la correlación negativa y significativa de -0,26 entre la integración vertical hacia delante y la capacidad de elaboración básica.

**Tabla 3.** Correlaciones entre variables.

Desarrollo de productos	1,0000							
Desarrollo de mercados geográficos	0,1475*	1,0000						
Integración vertical hacia atrás	-0,0420	0,0809	1,0000					
Integración vertical hacia delante	0,0201	-0,0345	-0,0608	1,0000				
Edad de la empresa	0,3108***	-0,0156	-0,0275	-0,0740	1,0000			
Complejidad organizativa	0,2577***	0,2797***	0,0238	-0,0634	0,1913*	1,0000		
Capacidad de elaboración básica	0,1943***	0,2906***	0,0714	-0,2592***	0,1538*	0,2957***	1,0000	
Capacidad de crianza	0,3001***	0,2480***	-0,1001	-0,0159	0,2407***	0,3119***	0,4266***	1,0000

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

La técnica del *cluster* jerárquico, introduciendo las cuatro estrategias corporativas analizadas, nos indicó que la solución de cinco grupos era aquella en que estos conglomerados estaban más distantes entre sí a la vez que sus elementos más próximos<sup>4</sup>, por lo que procedimos a ejecutar un *cluster k-means* con este número de grupos. La distribución de bodegas obtenida fue la siguiente: grupo I, 51 bodegas; grupo II, 56 bodegas; grupo III, 11 bodegas; grupo IV, 77 bodegas; y grupo V, 81 bodegas. Diez empresas del total de 286 no pudieron ser clasificadas por falta de datos en alguna de las variables implicadas en el análisis.

En la tabla 4, donde se relacionan los resultados de los ANOVA, se puede observar, a través de la significación de los estadísticos, cómo el análisis *cluster* realizado queda validado. Esto es así en la medida en que, para un conjunto de variables estructurales distintas del conjunto de variables estratégicas consideradas para la definición de los *clusters*, existen diferencias significativas entre algún par de grupos. Por otra parte, la prueba de Scheffé muestra entre qué pares de grupos son significativamente diferentes sus medias, lo que nos facilitará la descripción de cada grupo estratégico (véase última columna de la tabla 4 sobre diferencia de medias). Los resultados permiten confirmar que los grupos no difieren exclusivamente en las variables estratégicas utilizadas para definirlos, sino que también lo hacen en relación con la edad de la empresa ( $F=3,59$ ,  $p<0,01$ ) y con las distintas medidas de la dimensión empresarial, *i.e.*, número de empleados ( $F=4,07$ ,  $p<0,01$ ), capacidad de fermentación ( $F=9,59$ ,  $p<0,001$ ) y capacidad de crianza ( $F=3,11$ ,  $p<0,05$ ).

**Tabla 4.** Descripción y validación del *cluster* (ANOVA).

Variables	Grupo I (n=51)	Grupo II (n=56)	Grupo III (n=11)	Grupo IV (n=77)	Grupo V (n=81)	F	Diferencias de medias <sup>†</sup>
Desarrollo de productos	3,63	5,50	3,64	4,13	1,17	76,84***	V < I, II, III y IV II > I, III, IV y V
Desarrollo de mercados geográficos	3,61	3,57	4,91	6,12	3,42	88,73***	III > I, II y V IV > I, II, III y V
Integración vertical hacia atrás	0,54	-0,91	-0,23	0,37	-0,04	24,08***	II < I, IV y V I > V
Integración vertical hacia delante	-0,66	0,40	-3,65	0,32	0,39	187,87***	III < I, II, IV y V I < II, IV y V
Edad de la empresa	32,24	44,75	53,20	35,79	24,32	3,59**	V < II
Complejidad organizativa	9,13	8,84	10,20	15,68	3,43	4,07**	V < IV
Capacidad de elaboración básica	3,86	3,06	5,27	3,66	2,31	9,59***	V < I, III y IV III > II
Capacidad de crianza	1,89	2,19	1,70	2,30	1,40	3,11*	V < IV

<sup>†</sup> Prueba de Scheffé ( $p < 0,05$ ); \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

De la misma forma, en la tabla 5 se muestra el resultado de las tablas de contingencia con la prueba *chi-cuadrado* cuya hipótesis nula es la independencia entre cada variable y la pertenencia a los distintos grupos. Los resultados sugieren que los grupos difieren en cuanto al tipo de propiedad mayoritario (*chi-cuadrado*=44,84,  $p < 0,001$ ) y en cuanto al porcentaje de empresas que exportan (*chi-cuadrado*=48,61,  $p < 0,001$ ), pero no en cuanto al porcentaje de empresas que trabajan con más de una DO (*chi-cuadrado*=7,54,  $p > 0,1$ ).

**Tabla 5.** Descripción del *cluster* (tablas de contingencia).

Variables	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	Grupo V	Chi-cuadrado
% de empresarios individuales	23,5	16,1	27,3	11,7	38,3	44,84***
% de cooperativas	17,6	19,6	45,5	20,8	9,9	
% de sociedades limitadas	21,6	25,0	0,0	20,8	32,1	
% de sociedades anónimas	23,5	35,7	27,3	40,3	12,3	
% de empresas con más de una DO	13,7	21,4	9,1	16,9	6,2	7,54
% de empresas que exportan	68,6	58,9	54,5	90,9	38,3	48,61***

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados obtenidos y así poder comprender la configuración de actividades por las que cada grupo de bodegas ha optado, hemos elaborado la tabla 6 que, a partir de las diferencias de medias observadas y de los resultados de la prueba de Scheffé (véase tabla 4), así como de los porcentajes extraídos de las tablas de contingencia (véase tabla 5), muestra cualitativamente cómo es cada grupo en cuanto a cada una de las variables analizadas.

**Tabla 6.** Descripción de los grupos.

Variables	Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo IV	Grupo V
Desarrollo de productos	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo
Desarrollo de mercados geográficos	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Integración vertical hacia atrás	Alta	Media	♦	Alta	Alta
Integración vertical hacia adelante	Media	Alta	Baja	Alta	Alta
Edad de la empresa	Media	Alta	♦	Media	Baja
Complejidad organizativa	Media	Media	Media	Alta	Baja
Capacidad de elaboración básica	Alta	Media	Muy alta	Alta	Baja
Capacidad de crianza	Media	Media	Media	Alta	Baja
Tipo de propiedad mayoritario	♦	S.A	Cooperativa	S.A	Individual
% de empresas que exportan	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Muy bajo

♦ Amplia dispersión intragrupo.

El grupo I, al que podríamos denominar *bodegas locales centradas en la producción*, está constituido por 51 empresas que han basado su expansión horizontal más en el desarrollo de productos que en el de mercados geográficos, siendo éste reducido. Están muy preocupadas por el control propio de las actividades involucradas en la obtención del vino, aunque sin dejar de lado el control del envasado y la comercialización. La dimensión empresarial es media tanto si consideramos el número medio de empleados como la capacidad de crianza. No obstante, la capacidad de fermentación es alta, lo cual es coherente con el enfoque en producción que las bodegas de este grupo tienen. La edad de las empresas es media, al igual que lo es el porcentaje de empresas que exportan.

En lo que respecta al grupo II, éste está integrado por 56 *bodegas locales centradas en la comercialización* que han basado su expansión horizontal en el desarrollo de productos, comercializando una alta variedad de vinos en un reducido mercado geográfico. Están muy preocupadas por el control propio del envasado y la comercialización, y en ocasiones subcontratan o acuden al mercado para obtener la uva, el mosto o incluso el vino base con el que poder desarrollar sus nuevos productos. La dimensión media de las empresas viene avalada por la posición media en relación con los tres indicadores de tamaño empresarial analizados, *i.e.*, complejidad organizativa, capacidad de elaboración básica y capacidad de crianza. Es el grupo con las bodegas más antiguas (45 años en promedio) -si no tenemos en cuenta el grupo III en el que coexisten empresas muy antiguas, de más de 150 años, con empresas de menos de 10 años de experiencia en el sector-. Son mayoritariamente sociedades anónimas (35,7%) y sociedades limitadas (25,0%), caracterizándose también este grupo por un bajo porcentaje de empresas que exportan (58,9%) en comparación con la media del conjunto de empresas analizadas.

El grupo III está constituido por 11 empresas que no responden a un comportamiento homogéneo en cuanto a su integración vertical hacia atrás ni en cuanto a la edad de la bodega (alta desviación típica en ambas variables). Por otra parte, se caracterizan estas empresas por un desarrollo horizontal medio -tanto en productos como en mercados- y una escasa integración vertical hacia adelante. En cuanto a la dimensión de las bodegas, éstas tienen una complejidad organizativa y una capacidad de crianza medias, lo cual contrasta con la muy alta capacidad de elaboración de vino base (aproximadamente unos 40.000 hectolitros de capacidad). El 45,5% de las empresas de este grupo estratégico son cooperativas, que en su mayoría no están dedicadas a la exportación.

Por su parte, el grupo IV, al que hemos denominado *grandes bodegas exportadoras*, está compuesto por 77 empresas. Atendiendo a las direcciones de su crecimiento, además de su gran desarrollo de mercados desde el punto de vista geográfico -la media se sitúa cercana a la UE como mercado principal-, destacan por su alta integración vertical, controlando tanto las actividades relacionadas con la realización del vino (integración vertical hacia atrás) como su envasado y distribución (integración vertical hacia adelante). El nivel de desarrollo de productos es medio. Son bodegas de antigüedad media y tamaño empresarial grande, el cual queda definido por la alta complejidad organizativa, capacidad de elaboración básica y de crianza. En este grupo se concentra el porcentaje más elevado de sociedades anónimas de la muestra (el 40,3% de las 77 del grupo y el 40% del total de S.A del sector). Además, y acorde con el alto desarrollo geográfico, las empresas del grupo IV muestran el porcentaje de bodegas exportadoras más alto (90,9%).

Por último, el grupo V, conformado por *pequeñas bodegas nuevas centradas en el mercado local*, es el más numeroso -81 empresas-. Unos valores bajos para la complejidad organizativa, la capacidad de elaboración básica y la de crianza caracterizan a estas bodegas, que están centradas en comercializar pocas referencias en un mercado geográfico cercano a su localidad de origen. En cuanto al grado de integración vertical, éste es alto tanto hacia atrás como hacia adelante, como en el caso de las bodegas del grupo IV. Entre las empresas del grupo V, destaca un 38,3 por ciento de empresarios individuales y un 32,1 por ciento de sociedades limitadas, lo cual es consistente con su pequeño tamaño y juventud, así como por el porcentaje más reducido de empresas exportadoras de todos los grupos.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En relación con las estrategias de crecimiento horizontal -desarrollo de productos y desarrollo de mercados-, se ha observado que existe una relación positiva entre éstas y los tres indicadores del tamaño empresarial, *i.e.*, complejidad organizativa, capacidad de fermentación y capacidad de crianza. Este hallazgo es razonable dado que un mayor desarrollo corporativo horizontal conduce a una mayor dimensión de la empresa. En lo que a la edad de la bodega se refiere, ésta está asociada positivamente con el nivel de desarrollo de productos, aunque no con el ámbito geográfico de actuación, lo que podría estar señalando que la incorporación de nuevos vinos a la gama requiere de la experiencia ganada con el tiempo, pero la competencia en un área de mercado amplia puede producirse desde la misma constitución de la empresa (Madsen y Servais, 1997).

El desarrollo vertical de las empresas de nuestra muestra exhibe un comportamiento independiente del tamaño y de la edad, a excepción de la asociación negativa entre la estrategia de integración vertical hacia delante y la capacidad de elaboración básica. Una interpretación para esta correlación negativa podría ser que las bodegas pequeñas cuentan con medios propios para realizar la distribución de la reducida producción de vinos que elaboran, no necesitando contar con ningún agente del mercado para llevar a cabo esta actividad comercializadora.

Los resultados del análisis conjunto del uso de las estrategias de crecimiento sobre un espacio por parte de las bodegas del sector vitivinícola español sugieren que, efectivamente, y tal y como fue planteado en nuestra proposición de investigación, el desarrollo empresarial enfatiza la utilización de una de las estrategias corporativas básicas, haciendo un uso más moderado del resto. En este sentido, las pequeñas bodegas nuevas centradas en el mercado local (grupo V) ilustran un alto crecimiento vertical, tanto hacia atrás como hacia delante, posibilitado quizá por el escaso desarrollo horizontal, tanto en productos como en mercados geográficos. Se podría interpretar que es precisamente la reducida escala de operaciones de la bodega propiedad de un empresario individual la que está permitiendo el alto grado de integración vertical, careciendo incluso de sentido económico plantearse la externalización de las actividades de suministro de la uva o del vino base y de comercialización.

Resulta asimismo interesante el comportamiento de las bodegas locales centradas en la producción (grupo I), donde la única estrategia de crecimiento desarrollada en alto grado es la integración vertical hacia atrás, quizá a costa del desarrollo de mercados. Por su parte, las bodegas locales centradas en la comercialización (grupo II) también apoyan nuestra proposición en la medida en que enfatizan dos de las cuatro estrategias analizadas, el desarrollo de productos y la integración vertical hacia adelante. En estos dos grupos se está en presencia de dos modelos de crecimiento diferentes, en función de la mayor orientación de la bodega hacia la producción o hacia las actividades de marketing del vino.

Finalmente, las grandes bodegas exportadoras (grupo IV) representan una excepción a la proposición de investigación planteada, al haberse desarrollado en alto grado en las estrategias de desarrollo de mercados geográficos, integración vertical hacia atrás e integración vertical hacia delante, siendo medio el desarrollo de productos. Si consideramos que un 91 por ciento de estas bodegas están dedicadas a la exportación, unido al alto grado de desarrollo de mercados manifestado, podríamos deducir que estas empresas están preocupadas por el control de la calidad de producción y comercialización de una gama de productos de medianas dimensiones, pero de prestigio, en un ámbito geográfico internacional.

Con este trabajo hemos contribuido modestamente al desarrollo empresarial en sus diferentes dimensiones de productos, mercados y tecnologías, al explicar con evidencia empírica el grado en que se hace uso de las estrategias corporativas básicas horizontales y verticales. Así mismo, se ha logrado conocer que existen diferencias entre empresas en función de las direcciones del crecimiento por las que han optado, llegando a distinguir cuatro grupos con un perfil de comportamiento claramente diferenciado.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, la principal hace referencia a su carácter estático o transversal, cuando nuestra proposición, al estar centrada en el crecimiento empresarial, quedaría enriquecida mediante un diseño metodológico de naturaleza dinámica. Del mismo modo, aunque la concentración del análisis en un único sector contribuye a una interpretación más precisa de los resultados alcanzados, éstos no pueden ser extrapolados o generalizados a otros ámbitos de la actividad económica.

Por los motivos antes apuntados, para futuras investigaciones recomendamos el estudio de las estrategias de crecimiento longitudinalmente. Así mismo, se podría replicar esta investigación en otros sectores, e incluso con una muestra de naturaleza multisectorial, a efectos de descubrir si los modelos de crecimiento aquí hallados se reproducen en otros contextos.

## NOTAS

- (1) Para una revisión de la relación entre estrategia y estructura, véase Galán Zazo y Suárez González (1997).
- (2) Este fenómeno responde al modelo de diversificación de la mayoría de las empresas de nuestro país, según se desprende de los estudios empíricos de autores como Bueno (1987), Suárez (1994), Galán y Suárez (1997) o Merino y Rodríguez (1997), quienes muestran que la empresa española apenas se encuentra diversificada. De hecho, la mayoría de ellas se inclinan por la estrategia de negocio único, seguida por las empresas algo diversificadas pero aún con un negocio dominante y, por último, las claramente diversificadas, dentro de las cuales la diversificación relacionada parece ser preferida a la no relacionada o conglomeral (Galán y Suárez, 1997).
- (3) Debido al elevado uso de la contratación temporal en el sector vitivinícola, el tamaño empresarial no debe ser medido únicamente a través del número de empleados, motivo por el cual en el presente trabajo se han incluido, siguiendo a Carrasco Carrasco (1995), la capacidad de elaboración básica (fermentación) y de crianza como indicadores del tamaño de la bodega.
- (4) En cualquier caso, no existe ningún procedimiento objetivo estándar a este respecto (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), por lo que la selección se fundamenta en los criterios del investigador.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, D. (1980). *Defining the business: The starting point of planning*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- ARGYRES, N. (1996). *Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions*. Strategic Management Journal, vol. 17: 129-150.
- ARROW, K.J. (1975). *Vertical integration and communication*. The Bell Journal of Economics, vol. 6, núm. 1, Spring: 470-474.
- BOOZ, ALLEN Y HAMILTON, INC. (1985). *Diversification: A survey of European chief executives*. Nueva York.
- BOWMAN, E. y HELFAT, C. (2001). *Does corporate strategy matter?* Strategic Management Journal, vol. 22: 1-23.
- BUENO, E. (Dir) (1987). *La empresa española: Estructura y resultados*. Instituto de Estudios Económicos. Madrid.
- BUENO, E. (1991). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Ediciones pirámide. Madrid. Tercera edición ampliada.
- CANALS, J. (2001). *How to think about corporate growth?* European Management Journal, vol. 19, núm. 6: 587-598.
- CARRASCO CARRASCO, M. (1995). *El cooperativismo del condado onubense: Análisis estratégico y plan de reestructuración*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- COLLIS, D. (1991). *A resource-based analysis of global competition: The case of bearings industry*. Strategic Management Journal, vol. 12: 49-68.

- CUERVO, A. y FERNÁNDEZ, Z. (1999-2000). *La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa*. Revista Asturiana de Economía, núm. 16-17: 43-81.
- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- CHANDLER, A.D. (1992). *Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise*. Journal of Economic Perspective, vol. 6, núm. 3: 79-100.
- CHANG, S.J. (1995). *International expansion strategy of Japanese firms: Capability building through secuencial entry*. Academy of Management Journal, vol. 38: 383-407.
- CHANG, S. y SINGH, H. (2000). *Corporate and industry effects on business unit competitive position*. Strategic Management Journal, vol. 21: 739-752.
- DELIOS, A. y BEAMISH, P.W. (1999). *Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms*. Strategic Management Journal, vol. 20: 711-727.
- FRANKO, L.G. (1989). *Unrelated product diversification and global corporate performance*. En A.R. NEGHANDI, A.R. y SAVARA, A. (eds.), *International Strategic Management*. Lexington Books. Lexington, MA: 221-241.
- GALÁN, J.I. y SUÁREZ, I. (1997). *Estrategia y estructura organizativa: El caso español*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6, núm. 2: 91-104.
- GERINGER, J.M.; BEAMISH, P.W. y daCOSTA, R.C. (1989). *Diversification strategy and internationalization: implications for MNE performance*. Strategic Management Journal, vol. 10, núm. 2: 109-119.
- GERINGER, J.M.; TALLMAN, S. y OLSEN, D.M. (2000). *Product and international diversification among Japanese multinational firms*. Strategic Management Journal, vol. 21: 51-80.
- GOOLD, M. (1999). *The growth imperative*. Long Range Planning, vol. 32, núm.1: 127-129.
- GORT, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. National Bureau of Economic Research. Princeton University Press. Princeton.
- GRANT, R.M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Cívitas. Madrid.
- GRANT, R.M.; JAMMINE, A. y THOMAS, H. (1988). *Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies*. Academy of Management Journal, vol. 31: 771-801.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall. Madrid. Quinta edición.
- HAMEL, G. (1991). *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*. Strategic Management Journal, vol. 12: 83-103.
- HARRIGAN, K.R. (1985). *Vertical integration and corporate strategy*. Academy of Management Journal, vol. 28, núm. 2: 397-425.
- HARRIGAN, K.R. (1986). *Matching vertical integration strategies to competitive conditions*. Strategic Management Journal, vol. 7: 535-555.
- HEWITT-DUNDAS, N. y ROPER, S. (1999). *Overcoming customer dependency. A case study of the strategies of small consumer food producers in Northern Ireland*. International Small Business Journal, vol. 17, núm. 4, July-September: 49-65.
- HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E. y KIM, H. (1997). *International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*. Academy of Management Journal, vol. 40: 767-798.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, J.I. (1991). *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. McGraw-Hill. Madrid.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1993). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Prentice Hall, Hertfordshire, Tercera edición.
- KIM, W.C.; HWANG, P. y BURGERS, P. (1989). *Global diversification strategy and corporate profit performance*. Strategic Management Journal, vol. 10, núm. 1: 45-57.
- KOBRIN, S.J. (1991). *An empirical analysis of the determinants of global integration*. Strategic Management Journal, vol. 12: 17-31.
- LEVY, D. (1985). *The transactions cost approach to vertical integration: An empirical examination*. Review of Economics and Statistics, vol. 67, núm. 3, agosto: 438-445.
- MADSEN, T.K. y SERVAIS, P. (1997). *The internationalization of born-globals: An evolutionary process*. International Business Review, vol. 6, núm. 6: 561-583.
- MERINO, F. y RODRÍGUEZ, D.R. (1997). *A consistent analysis of diversification decisions with non-observable firm effects*. Strategic Management Journal, vol. 18, núm. 9: 733-743.
- MONTGOMERY, C.A. y HARIHARAN, S. (1991). *Diversified entry by established firms*. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 15: 71-89.
- MONTGOMERY, C.A. y WERNERFELT, B. (1988). *Diversification, Ricardian, rents and Tobin's q*. Rands Journal of Economics, vol. 19: 623-632.
- PENROSE, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Blackwell. Oxford
- PETERAF, M.A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. Strategic Management Journal, vol. 14, núm. 3: 179-191.

- RAMANUJAM, V. y VARADARAJAN, P. (1989). *Research on corporate diversification. A synthesis*. Strategic Management Journal, vol. 10: 523-551.
- ROTH, K. y MORRISON, A.J. (1992). *Business-level competitive strategy: A contingency link to internationalization*. Journal of Management, vol. 18, núm. 3: 473-487.
- RUMELT, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Harvard University Press. Cambridge. Massachusetts.
- SUÁREZ, I. (1994). *Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española*. Revista de Economía Aplicada, vol. 2, núm. 4: 103-128.
- SUÁREZ, I. (1998). *El análisis del crecimiento de la empresa: Un panorama*. Empresa y economía institucional. Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- TALLMAN, S. (1991). *Strategic management model and resource-based strategies among MNEs in a host market*. Strategic Management Journal, vol. 12: 69-82.
- TALLMAN, S. y LI, J.T. (1996). *The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms*. Academy of Management Journal, vol. 39, núm. 1: 179-196.
- TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G. y WINTER, S. (1994). *Understanding corporate coherence. Theory and evidence*. Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 23: 1-30.
- TUCKER, I.B. y WILDER, R.P. (1977). *Trends in vertical integration in the U.S. manufacturing sector*. The Journal of Industrial Economics, vol. 25, núm. 1: 81-94.
- VICENS OTERO, J. (1997). *Obtención y análisis de datos*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid.
- WERNERFELT, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, vol. 5: 171-180.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 14 de septiembre de 2001 y fue aceptado para su publicación el 25 de junio de 2002.

