



**INSTITUTO UNIVERSITARIO  
DE LA EMPRESA**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPARATIVO DE DOS INDUSTRIAS  
AGROALIMENTARIAS: CADENA DE VALOR Y FILIÈRE  
VITIVINÍCOLA**

GARCÍA PÉREZ, ANA M<sup>a</sup>  
SANFIEL FUMERO, M<sup>a</sup> ÁNGELES

SERIE DE ESTUDIOS 2001/ 43

SANTA CRUZ DE TENERIFE, ABRIL 2001



**UNIVERSIDAD DE  
LA LAGUNA**

El subsector vitivinícola canario ha resurgido en los últimos años, tras un período de estancamiento, con el apoyo de particulares y organismos públicos dando lugar a la creación de diferentes denominaciones de origen y marcas comerciales que están siendo aceptadas y valoradas por el consumidor. El resultado de este desarrollo ha sido la modificación paulatina de los diferentes agentes que intervienen en la cadena agroalimentaria y como consecuencia de la incipiente reestructuración del subsector. El objetivo de este trabajo se centra en la realización de un análisis estratégico comparativo entre dos importantes industrias vitivinícolas que operan en un entorno insular, con el fin de detectar similitudes y diferencias significativas entre ambas que sirvan de referencias competitivas a la totalidad del sector vitivinícola canario. Para ello se han aplicado dos instrumentos de análisis de análisis estratégico, *la cadena de valor* de las dos empresas líderes seleccionadas, que ha permitido identificar y comparar fuentes de ventajas competitivas a través de las diversas actividades de valor, y de sus interrelaciones y el *análisis de la "filière"* vitivinícola, que ha definido las relaciones verticales de los integrantes de la cadena agroalimentaria que intervienen en la configuración del producto final, detectándose pautas de comportamiento y configuraciones de sus cadena de valor distintas en cada una de las industrias vitivinícolas analizadas.

**PALABRAS CLAVE:** Industria Vitivinícola, Cadena de Valor, "Filière", Denominación de Origen.

The Canarian Vinicultural subsector has reemerged, after a prolonged period of stagnation in the last decade. Private initiative has received strong support from public Organisms, leading to the creation of several wine origin denominations and trade marks, that have been very well received both by local and foreign customers, and have achieved some international prizes. This development has resulted in a gradual modification and restructuring, of the different agents, that participate in this agro-food chain subsector. The comparative strategic analysis of two important vinicultural industries, operating in an insular environment, of this work, aims to detect the similarities and significant differences, in their behavioral actions. To this end, two analytical instruments have been used; the first being comparative study, of the selected companies value chain, which has allowed the identification of competitive advantages, and interrelationships, of value in which they can be broken down. The second being a "Filière" analysis that defines the vertical relationship between the elements and members that participate in the agro-food chain, leading to the production of the final product. The described methodology, has detected a general lack of organization of this subsector, an excessive proliferation of origin denomination, leading to inefficient use of available resources, but on the positive side, the analysis detects an increasing preoccupation an investment in research and development and wine technology implanted, leading to quality controls that assure the quality of the product, and research leading to ways of differentiating the product from the competition. The study shows the different criteria followed by the companies analysed to achieve this aim.

**KEY WORDS:** Vinicultural Industry, Value Chain, Filière, Origin Denominations

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMPARATIVO DE DOS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS: CADENA DE VALOR Y FILIÈRE VITIVINÍCOLA<sup>1</sup>

GARCÍA PÉREZ, ANA M<sup>a</sup>  
SANFIEL FUMERO, M<sup>a</sup> ÁNGELES

SERIE DE ESTUDIOS 2001/ 43

LA LAGUNA, ABRIL 2001

Ana M<sup>a</sup> García Pérez y M<sup>a</sup> Ángeles Sanfiel Fumero Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de La Laguna. Camino de la Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias (España)  
Teléfono: 922 317058/61 Fax: 922 317077 Correo electrónico: [angape@ull.es](mailto:angape@ull.es) [msanfiel@ull.es](mailto:msanfiel@ull.es)

## **INDICE**

**1.-INTRODUCCIÓN**

**2.-METODOLOGÍA UTILIZADA**

**3.-EVOLUCIÓN DEL SECTOR VITIVINÍCOLA EN CANARIAS**

**4.-ANÁLISIS DE LA “FILIÈRE” VITIVINÍCOLA CANARIA**

**5.- CADENA DE VALOR DE LA “S.A.T. DE VITICULTORES GRAN MENCEY” Y DE “UNIÓN DE BODEGAS ARCHIPIÉLAGO, S.A.”**

**6.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS BODEGAS**

**7.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**8.-BIBLIOGRAFÍA**

## **1.- INTRODUCCION**

El desarrollo económico llevado a cabo en los países occidentales tras la revolución industrial ha ido acompañado de una creciente complejidad de los procesos productivos y comerciales de las empresas. La actividad agroalimentaria no ha estado ajena a esta tendencia ya que la adopción y aplicación de los procesos industriales en la misma se ha ido intensificando, especialmente durante las últimas décadas, en las que también se ha dado un proceso de terciarización de la actividad. Como consecuencia, la cadena de producción de alimentos se ha hecho cada vez más compleja, al tiempo que se incrementa la importancia de los sectores industriales y servicios, tanto en lo relacionado a su participación en el valor final de los productos alimentarios como en lo referente al proceso de toma de decisiones (Mili, 1996).

El sector vitivinícola canario ha respondido, aunque con retraso, a estas nuevas exigencias del entorno gracias a iniciativas privadas y públicas haciendo gala de un gran dinamismo, sirva como ejemplo las diez Denominaciones de Origen (D. O.) que existen actualmente en las islas y la lista de premios concedidos en diferentes concursos a los que han sido presentados los caldos canarios.

El objetivo de este trabajo se centra en detectar diferencias y similitudes significativas entre dos importantes industrias vitivinícolas<sup>2</sup> que operan en un entorno insular a través de un análisis estratégico comparativo entre ambas.

Para ello se han aplicado dos instrumentos de análisis, uno interno basado en *la cadena de valor* de dos industrias vitivinícolas líderes en el mercado canario, que ha permitido identificar y comparar fuentes de ventajas competitivas a través de las actividades de valor en las que se pueden descomponer, así como de sus interrelaciones, y otro de ámbito externo a través del *análisis de la "filière"*, que ha establecido las relaciones verticales de los integrantes de la cadena agroalimentaria que intervienen en la configuración del producto final. El desarrollo de esta metodología queda recogida en el segundo apartado de este trabajo, seguida de una descripción general de la evolución del sector vitivinícola y del marco institucional que ha impulsado esta reconversión en Canarias.

La utilización de estos instrumentos estratégicos, que se exponen en los puntos cuatro y cinco, han permitido evaluar la base competitiva de estas industrias, que viene determinada

por variables externas a las mismas y, principalmente, por la actuación en el proceso de construcción de sus recursos y capacidades, destacando así la heterogeneidad de cada una de ellas como promulga la Teoría de Recursos y Capacidades que fundamenta el análisis interno realizado en este trabajo.

Finalmente, los dos últimos apartados contienen el resultado de la comparación estratégica realizada, además de las conclusiones y recomendaciones propuestas. De esta forma, se pretende describir las pautas seguidas por estas organizaciones en esta nueva fase de expansión vitivinícola para, de alguna forma, contribuir a la continuidad en el desarrollo de este importante subsector y preservar un cultivo que ocupa amplias zonas agrícolas, consideradas patrimonio sociocultural y medioambiental de Canarias.

## **2.- METODOLOGIA UTILIZADA**

La competitividad de la empresa y por extensión de la empresa agroalimentaria, viene determinada por variables externas a la misma, sobre todo del sector, pero principalmente por la actuación de la propia empresa en el proceso de construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Hasta la década de los noventa, el acento se puso en el entorno al considerarlo como único refugio de posibles buenos resultados para la empresa en el desarrollo de sus estrategias. Esto tuvo sentido mientras los mismos fueron estables, sus límites estuvieron bien diferenciados y se consideró a la empresa como una organización de factores homogéneos que gestionaba los recursos externos de mejor o peor forma y de ahí el que unas fueran más competitivas que otras.

Este esquema comienza a considerarse insuficiente cuando se inicia el cambio de escenario antes descrito y empiezan a difuminarse los límites de los sectores debido a la competitividad y al desarrollo tecnológico. Así, los entornos se presentan cada vez más turbulentos y una empresa que actualmente no disponga de los recursos y capacidades adecuados no podrá competir en un sector, por muy rentable que a éste se le considere. De esta forma, cuanto mayor sea la importancia del cambio en el entorno de una empresa, más

debe procurar ésta basar su estrategia en sus propios recursos y capacidades en lugar de hacerlo en el mercado.

Además, el paradigma del entorno se centra principalmente en el análisis de empresas que compiten entre sí vendiendo productos a los mismos compradores, es decir, en la competencia horizontal. Pero hay que tener en cuenta, que en el sistema agroalimentario (SAA) surge también una importante problemática de competencia vertical, que la escuela francesa de economía agroalimentaria del INRA ha resuelto con el método “*filière*”, el cual considera estas interrelaciones verticales y el peso que estos agentes ejercen sobre el conjunto agroalimentario a la hora de tomar decisiones e incorporar valor al producto. Por lo tanto, este enfoque implica la identificación de productos, itinerarios, agentes y operaciones, así como el análisis de los mecanismos de intercambios llevados a cabo por cada uno de ellos.

De las múltiples concepciones del concepto de “*filière*” existentes (Lauret, 1983; Morvan, 1985; Montigaud, 1992; entre otros), se han elegido aquellas que tratan de establecer las relaciones asimétricas entre los distintos agentes intervinientes en la cadena agroalimentaria, así como los puntos débiles necesitados de intervención estratégica.

Tras ubicar a la empresa agroalimentaria dentro del sector en el que actúa aplicando el método “*filière*” para su análisis, se ha trasladado el estudio al ámbito interno de la empresa, profundizando en los recursos individuales y en su integración, por entender que es esta la unidad fundamental de análisis competitivo en el enfoque propuesto por la Teoría de los Recursos y las Capacidades.

Este planteamiento engloba, según Mahoney y Pandian (1990), dos teorías, cuya evidente complementariedad aconseja su integración: la teoría de los recursos, heredera de las aportaciones de Selznick (1957), Penrose (1959) y Andrews (1971) y la teoría de las capacidades dinámicas que parece que tiene su origen en las ideas de Schumpeter (1942).

Esto ha permitido a la empresa establecer ventajas competitivas a través de dos niveles:

- los recursos individuales de la empresa (tangibles, intangibles y humanos).
- las capacidades organizativas, es decir, la integración de los recursos anteriores, dando lugar a conocimientos y habilidades esenciales de la empresa.

Los recursos y capacidades de la empresa que más contribuyen a la creación de una ventaja competitiva sostenible son aquellos que se caracterizan por ser valiosos, escasos, costosos de imitar por terceros e insustituibles, lo que facilita la generación y apropiación de rentas (Barney, 1991; Grant, 1996; Peteraf, 1993); siendo actualmente los que mejor se ajustan a éste perfil los intangibles, basados principalmente en el conocimiento.

El instrumento de análisis interno utilizado para identificar estos recursos y capacidades organizativas de la empresa es la *cadena e valor*, aportación de Porter (1985) al análisis estratégico de la empresa, el cual permite detectar fuentes reales y potenciales de ventajas competitivas para la empresa que se pueden presentar tanto en las actividades, como en sus eslabones y en todo el sistema de valor.

Para ello vamos a aplicar la cadena de valor a dos de las mayores bodegas embotelladoras de Canarias, inscritas en los Consejos Reguladores del Valle de La Orotava y en el de Tacoronte-Acentejo, la primera de las cuales es la “S.A.T. de Viticultores Gran Mencey” y la segunda se trata de “Unión de Bodegas Archipiélago, S.A”, cuyos datos más representativos quedan recogidos en el cuadro nº 1. La aplicación de este instrumento nos va a permitir realizar un análisis comparativo que muestre diferencias, similitudes y posiciones relativas de estas organizaciones en el mercado, quedando las conclusiones recogidas en los gráficos nº2 y nº3, respectivamente.

La selección de las bodegas analizadas responde principalmente a criterios de dimensión, al tratarse de las organizaciones de mayor tamaño ubicadas en las comarcas pioneras en la obtención de D.O en Canarias (Tacoronte-Acentejo en 1992 y el Valle de la Orotava en 1994), las cuales presentan los mayores niveles en producción de vino y en número de bodegas inscritas a un Consejo Regulador de Tenerife, siendo la isla que presenta

un mayor desarrollo en su industria vitivinícola (cuadros nº 4 y nº 6), lo cual ha facilitado la aplicación de este instrumento estratégico.

<b>CUADRO N° 1</b>				
<b>DATOS DE LAS BODEGAS SELECCIONADAS (Año 2000)</b>				
<b>Bodegas</b>	<b>Producción en Kg.</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Nº de Trabajadores</b>	<b>Nº/Proporción de Socios</b>
<b>S.A.T. de Viticultores Gran Mencey</b>	995.507	97.000.000	11	54
<b>Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.</b>	1.125.000	54.920.000	8	- el 43'15% de las acciones está en manos de instituciones públicas. - el 56,8% de las acciones está en manos de los viticultores.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos facilitados por las bodegas

Asimismo, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración de este trabajo se ha contado con información primaria y secundaria procedente de entrevistas personales a los gerentes de las dos bodegas analizadas, además de informes oficiales y bibliografía diversa, respectivamente.

De esta forma, con la integración y complementariedad de estos dos instrumentos estratégicos (filière y cadena de valor) se refleja la forma y la necesidad de explotar la heterogeneidad de cada empresa en cuanto a sus recursos y habilidades, aprovechando los factores clave del entorno en el que desarrolla su actividad la empresa.

### **3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR VITIVINICOLA EN CANARIAS**

El sector vitivinícola canario resurge con fuerza en la década de los ochenta, después de años de gran abandono, gracias al apoyo de organismos públicos y privados que aprovechan las nuevas oportunidades que se presentan con la integración de España en el marco comunitario europeo; proceso éste que ha favorecido la reestructuración y modernización del sector a través de la paulatina implantación de las D.O.

Es preciso señalar que el sector en Canarias ha gozado de cierta protección en comparación con el resto de la producción vitivinícola de la CE, ya que el Archipiélago ha



merecido una consideración diferencial que se contempla en el POSEICAN (Programa de Opciones Específicas por la lejanía y la insularidad de las Islas Canarias), actualmente en proceso de reforma, cuyo objetivo es la mejora de las producciones y orientación de las mismas hacia la calidad, lo cual ha significado para Canarias un incremento en las subvenciones procedentes de la CE. Asimismo, la nueva OCM (Organización Común de Mercado) del vino ofrece una excelente oportunidad para modernizar las explotaciones, y también contempla importantes ayudas de inversión para Canarias como región Objetivo 1, facilitando la adaptación del sector a las nuevas exigencias del mercado.

El cuadro nº 2, viene a confirmar el apoyo creciente que ha tenido el sector durante estos últimos años. Este favorable marco institucional en el que se mueve actualmente el sector vitivinícola de Canarias ha permitido la replantación, renovación y el cambio de variedades de cultivo, así como la modificación de marcos de plantación que ha permitido la mecanización de las labores agrarias; todo ello con el fin de cumplir con las normativas europeas de calidad y de esta forma acercar los caldos canarios a los estándares del consumidor más exigente.

<b>CUADRO Nº 2</b>			
<b>SUBVENCIONES RECIBIDAS DURANTE EL PERÍODO 1986-1999</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Nº de Expedientes</b>	<b>Superficie subvencionada (m<sub>2</sub>)</b>	<b>Subvención</b>
<b>1986</b>	2	5.676	191.887
<b>1987</b>	1	20.000	424.425
<b>1988</b>	2	4.500	121.500
<b>1989</b>	2	5.210	145.927
<b>1990</b>	2	7.800	332.000
<b>1991</b>	6	33.648	2.534.172
<b>1992</b>	9	71.585	5.209.751
<b>1993</b>	29	174.299	10.725.756
<b>1994</b>	31	204.932	14.105.240
<b>1995</b>	39	147.516	8.635.061
<b>1996</b>	68	531.939	16.792.288
<b>1997</b>	133	889.731	35.380.415
<b>1998</b>	222	1.773.939	77.117.665
<b>1999*</b>	140	1.459.614	65.774.134
<b>TOTAL</b>	<b>686</b>	<b>5.330.389</b>	<b>237.490.221</b>

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación<sup>3</sup>.  
\*Datos provisionales

Todo este proceso ha generado la constitución paulatina de diez D.O. en Canarias, cinco en la isla de Tenerife (Tacoronte-Acentejo, Ycoden-Daute-Isora, La Orotava, Güimar y Abona), dos en Gran Canaria de reciente concesión (Monte Lentiscal en 1999 y Gran Canaria en el 2000) y una en La Palma, Lanzarote y El Hierro, respectivamente.

Por otra parte, según indican los datos recogidos por los Consejos Reguladores (C.R.) de vino de Canarias (cuadro nº 3), la evolución de la superficie inscrita en los mismos ha experimentado a lo largo del período considerado, un aumento paulatino respecto al año anterior. Asimismo, también se aprecia que el número de viticultores inscritos crece de forma sostenida todos los años, aunque los kilogramos de uva controlados no siguen la misma tendencia y así observamos que en los años 1995 y 1998 se distingue un descenso de la producción respecto al año anterior, motivado por la sequía. En relación con el número de bodegas inscritas en los C. R., también aumenta a lo largo de estos años, experimentando un crecimiento mayor en los tres últimos, representando las mismas la cuarta parte del total de industrias elaboradoras de vino registradas en Canarias.

<b>CUADRO Nº 3</b>								
<b>EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA DE CANARIAS INSCRITA EN LOS CONSEJOS REGULADORES (31-08-2000)</b>								
<b>Años</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Superficie inscrita (Ha)</b>	3.316	4.535	5.558	6.617	7.440	8.192	9.139	10.718
<b>Viticultores inscritos</b>	2.416	3.690	4.837	5.855	6.604	7.683	8.672	9.992
<b>Bodegas inscritas</b>	60	83	106	118	126	174	230	252
<b>Kgr. de uva controlados (miles de Kg)</b>	3.272	5.711,8	3.834,7	6.871,1	10.015	5.931	10.459	*
*Dato inexistente								
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los Consejos Reguladores								

Por otro lado, la producción media anual de vinos en Canarias se encuentra en torno a los 250.000Hl., según datos de los C. R., lo que supone aproximadamente un 40% del consumo en el Archipiélago, principal mercado de destino de estos caldos; aunque sólo la tercera parte de esta producción ( 82.180 Hl. en el año 2000) lleva la etiqueta de garantía de

calidad de un C. R., como se observa en el cuadro nº4, en el que además se aprecia un incremento de la producción de este vino en la última campaña, de un 50% aproximadamente.

Al mismo tiempo, es preciso destacar la gran competencia existente en el mercado de vinos canarios, derivada principalmente por la cantidad de comarcas con D.O, cada una de las cuales a su vez tiene una amplia gama de productos distintos, desde vinos muy diferenciados hasta vino a granel, este último sigue produciéndose en cantidades considerables pues se encuentra muy arraigado a la cultura canaria. A todo esto se le suman los vinos procedentes de la Península con una relación calidad-precio excelente. Este escenario competitivo dificulta la coordinación de actuaciones conjuntas que permitan una mejor defensa frente a la competencia exterior y por otro complica la promoción de los vinos canarios confundiendo al consumidor de estos caldos al que no le llega un mensaje preciso y claro.

<b>CUADRO N° 4</b>		
<b>PRODUCCIÓN (Hectolitros) BAJO D.O. EN LA CAMPAÑA 1998-99 y 1999-00</b>		
<b>Denominaciones Origen</b>	<b>Campaña 98-99</b>	<b>Campaña 99-00</b>
Tacoronte-Acentejo	8.018,4	20.000,0
Ycoden-Daute-Isora	5.323,0	9.030,0
La Orotava	5.484,0	11.354,0
Güímar	1.000,0	2.535,0
Abona	1.159,2	4.201,4
<b>TOTAL TENERIFE</b>	<b>20.984,6</b>	<b>47.120,4</b>
La Palma	3.776,0	12.517,0
El Hierro	844,1	3.850,0
<b>TOTAL PROVINCIA S/C de Tenerife</b>	<b>25.604,7</b>	<b>63.487,4</b>
Lanzarote	15.470,0	18.108,4
Monte Lentiscal	-	284,7
Gran Canaria	-	300,0
<b>TOTAL PROVINCIA de Las Palmas de Gran Canaria</b>	<b>15.470,0</b>	<b>18.693</b>
<b>TOTAL CANARIAS</b>	<b>41.074,70</b>	<b>82.180,5</b>

**Fuente:** Datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Elaboración propia.

Finalmente, se hace conveniente resumir la situación económica del subsector con respecto al número de empleados y a la facturación obtenida durante los años 1997-1998 por

esta industria vitivinícola con el objeto de ponderar la importancia de esta actividad para la economía canaria:

<b>CUADRO Nº 5</b>								
<b>PRINCIPALES INDICADORES DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA CANARIA</b>								
	1995				1998			
	PERSONAS OCUPADAS		VENTAS PRODUCTOS		PERSONAS OCUPADAS		VENTAS PRODUCTOS	
Subsector	Numero	% s / total Industria Alimentaria	Millones ptas.	% s / total Industria Alimentaria	Numero	% s / total Industria Alimentaria	Millones ptas.	% s / total Industria Alimentaria
Vino	71	0'66	673	0'50	95	0'82	1.150	0'67
Total Industria Alimentaria	10.789	100'0	134.904	100'0	11.516	100'0	170.636	100'0
<b>Fuente:</b> Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1997, 1999). Elaboración propia								

Como se observa en el cuadro nº 5, el interés en preservar el subsector vitivinícola canario no queda sobradamente justificado por las magnitudes indicadas en el mismo (representa sólo un 0'67% de ventas sobre el total de la industria alimentaria canaria en el año 1998); a pesar de apreciarse, en el período considerado, un incremento en sus indicadores económicos. Aunque sí tendría sentido desde el punto de vista social, paisajístico y medioambiental, por lo que se trata de un sector que tiene repercusiones indirectas en otros tan importantes para Canarias como por ejemplo, el turismo.

#### **4.- ANALISIS DE LA “FILIÈRE” VITIVINÍCOLA CANARIA**

La proliferación de los estudios de *filières* por parte de los economistas agroalimentarios comienza en Francia, junto con la aparición del concepto de SAA, a principio de los años setenta y sus interpretaciones específicas son numerosas y diversas. De acuerdo a los objetivos planteados, los estudios de *filière* agroalimentaria se dividen tradicionalmente en dos grandes corrientes, según Milli (1996): los trabajos que tienen como objetivo esencial medir la actividad económica con objetivos puramente contables y aquellos que se dirigen sobre todo a explicar el funcionamiento y la dinámica de evolución de las *filières*.

Esta última corriente se subdivide a su vez en dos categorías, la basada en una óptica industrialista en la que la industria alimentaria es la fuerza motriz encargada de reemplazar las

técnicas artesanales de la agricultura por procesos industriales y la concepción sistémica (Lauret, Montigaud y Condron, 1981; Perraud et al., 1982 y otros) en la que se considera a la filière como un conjunto o sistema funcional de etapas, procesos y agentes interdependientes. Su objetivo esencial consiste en detectar y describir las formas organizativas con una consideración dinámica de la realidad socioeconómica (Milli, 1996) y es esta última corriente la seguida en este trabajo de investigación.

La identificación de las fases de la filière agroalimentaria se concreta en los siguientes aspectos propuestos por Ramos Real en 1989:

- Definición de los tipos de agentes de producción que intervienen en el subsector, tanto en el ámbito de la producción agraria como en el de la industrialización (de 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> o sucesivas transformaciones) o en el de la distribución (comercio al por mayor o minorista), a lo que habría que añadir, por su importancia, al consumidor final en cuanto a que es el que realmente debe valorar el producto.
- Descripción de los diferentes tipos de itinerarios y destinos de la producción, tanto en lo que concierne al interior del SAA como con respecto a las empresas externas al SAA (industrias auxiliares, servicios a la producción) y al consumo alimentario.
- Delimitación de las operaciones verticales entre los agentes, de tipo proveedor-cliente, como horizontales, entre empresas de la misma fase de actividad.

De esta forma, los agentes que interviene en la “filière” vitivinícola canaria, recogidos en el gráfico nº1, son los siguientes:

1) Proveedores de inputs agrarios: la mayor parte de los inputs son importados y de alto coste (abono, vidrio, corcho...), muchos de los cuales proceden de grandes empresas nacionales o multinacionales. No se ha incluido en este grupo a los agricultores que se les ha tratado de forma independiente por su importancia como operadores en la cadena alimentaria vitivinícola.

2) Agricultores: están al frente de explotaciones individuales o asociadas a Cooperativas, S.A.T, S.A..., escasamente tecnificadas, dada la dificultad para hacerlo por el reducido tamaño de las mismas (el tamaño medio es de 0'5 Has.) y la orografía del terreno.

Disponen de mano de obra poco cualificada y titulares de elevada edad y escasa formación

empresarial. Todo esto, unido a un viñedo altamente envejecido, se traduce en una escasa rentabilidad por hectárea cultivada, en relación con otras zonas vitivinícolas del resto de Europa en las que se puede producir a un menor coste. Por otro lado, la relación que establecen los agricultores con las bodegas depende de si el vino está sujeto a D. O. o no lo está. En el primer caso, venden a las bodegas la uva, sometiéndola a una serie de controles en su variedad, cultivo y calidad, a un precio mínimo establecido para embotellar; controles que no se aplican en caso de no estar sujeto a D.O. También existen pequeños agricultores con bodegas propias que elaboran vino, casi siempre a granel, para autoconsumo y/o venta directa al consumidor final, que suponen una gran competencia, junto con los vinos foráneos a precios mucho más competitivos, para el resto de los vinos canarios con D.O.

- 3) Bodegas-embotelladoras: las que poseen cierta dimensión ( constituidas en cooperativas, S. A., S.A.T....) comienzan a establecer relaciones contractuales con los agricultores. La cantidad aportada de uva de los socios-agricultores a las bodegas no suele ser suficiente, por lo que compran la uva que falta a agricultores no asociados a la misma. En los últimos años, se está dando la tendencia de comprar o arrendar explotaciones de uva con el fin de garantizar el suministro de este input, cuyo precio supone una gran proporción en la estructura de costes de estas bodegas (ronda las 150-200 ptas/kg., según datos suministrados por los distintos C.R., uno de los más altos de España e incluso de Europa). Asimismo, dentro de esta categoría de bodegas pueden existir aquellas que embotellan vino con y sin D.O., así como vino a granel. Por otra parte, muchas de estas bodegas suelen realizar ellas mismas la distribución del producto, aunque otras “externalizan” esta actividad.
- 4) Bodegas no embotelladoras: durante décadas ha sido la única forma de consumir vino canario. Estas industrias suelen ser de reducida dimensión si las comparamos con algunas de las bodegas que elaboran, embotellan y venden vino con D.O., existiendo actualmente un gran número de ellas como se observa en el cuadro nº 6, que muestra la gran fragmentación de esta industria y el escaso nivel de asociacionismo, aunque se aprecia un descenso de las mismas con respecto al año anterior a favor de las bodegas embotelladoras.

CUADRO N <sup>o</sup> 6																		
N <sup>o</sup> DE BODEGAS EN LAS DISTINTAS COMARCAS CON D.O. (Año 99/00)																		
D.O.	Tacoronte Acentejo		Ycoden Daute Isora		La Orotava		Güimar		Abona		La Palma		El Hierro		Lanzarote		TOTALES	
Años	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00
Embotellan	33	39	24	29	20	20	12	14	12	13	14	18	3	3	8	9	126	179
No embot.	32	7	7	0	32	32	20	12	0	0	0	0	9	5	4	9	104	73
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>46</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>26</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>230</b>	<b>252</b>

Fuente: Datos de los C.R. de vino de Canarias (1999/2000). Elaboración propia.

- 5) Mayorista: realizan la distribución por cuenta propia y en muchos casos establecen con las bodegas el precio final del producto. Suelen ser el único vínculo que tienen las bodegas con el mercado a través de los cuales reciben información de consumidores, puntos de venta, restaurantes... En algunos casos, principalmente cuando se trata de bodegas de una cierta dimensión, se establecen relaciones contractuales en las que la exclusividad de la marca se exige como condición.
- 6) Minoristas: sean supermercados, hipermercados, tiendas especializadas...sólo adquieren vino embotellado, con o sin D.O., y principalmente este último.
- 7) Restauración: bares, restaurantes... suelen ser puntos de consumo de vinos canarios, tanto con D. O. como sin ella, así como a granel; aunque todavía se percibe una gran competencia en precios de los vinos peninsulares. El principal problema que perciben los restauradores en relación a los vinos canarios, es la discontinuidad en el abastecimiento del producto, lo que provoca la dificultad para crear una fidelidad en el cliente.
- 8) Consumidor final: el consumo medio estimado es de unos 38 litros por habitante y año según señala Sánchez Reyes, (1995). La demanda es superior a la oferta, sobre todo en tintos y debido a la gran tradición existente en las islas, se bebe más vino a granel que embotellado, aunque la tendencia del mercado está cambiando a favor de este último. Según datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (cuadro n<sup>o</sup> 7), los canarios consumen 21'5 millones de litros de vino local a granel y 3'5 millones de litros embotellados autóctonos, frente a 31 millones de litros importados.

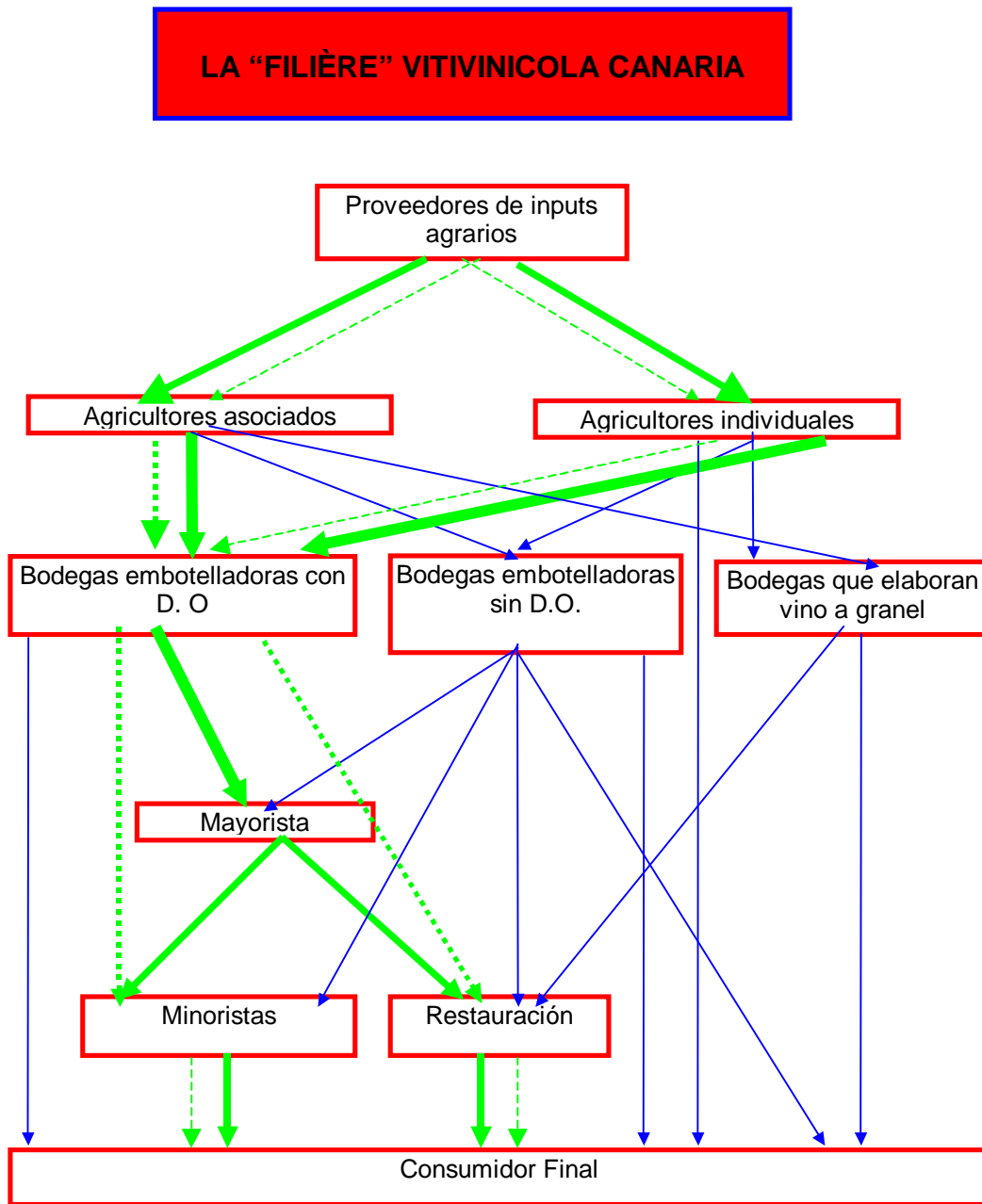
Los aspectos más destacables del análisis de la filière vitivinícola realizado se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Los proveedores de inputs suelen ser grandes empresas e incluso multinacionales con gran poder de negociación frente a agricultores y bodegas
- Las relaciones contractuales entre los distintos agentes de la cadena, aún son testimoniales, pues sólo se establecen (con agricultores y/o distribuidores) cuando se trata de grandes bodegas embotelladoras con D. O.
- La comercialización es muy deficiente y está mal organizada por lo que algunas bodegas se ven en la necesidad de internalizar esta actividad (véase que los dos itinerarios destacados en el gráfico nº1 son los que, principalmente, recorren los productos elaborados por las dos bodegas analizadas, desde el suministro de los proveedores agrarios hasta el consumidor final).
- El asociacionismo todavía es incipiente como se refleja en el cuadro nº 5, además de que el sector se encuentra desorganizado tanto horizontal como verticalmente.
- El control de la toma de decisiones y los mayores márgenes se han ido desplazando hacia las últimas etapas del SAA (principalmente grandes superficies).
- La proliferación de D. O. (actualmente existen 10 en Canarias y una en proceso de constitución) y de marcas comerciales dificulta el posicionamiento de los productos en el mercado.

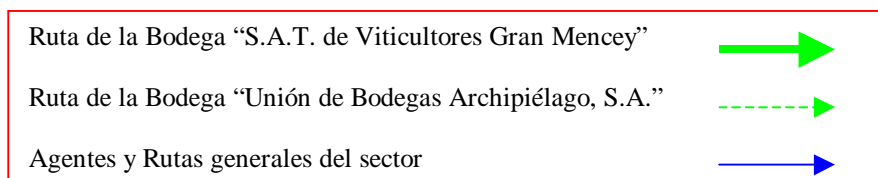
<b>CUADRO Nº 7</b>		
<b>REPARTO DE LA CUOTA DE MERCADO DEL VINO EN CANARIAS</b>		
	<b>Nº litros (millones)</b>	<b>%</b>
<b>Vinos a granel locales</b>	21,5	37,7
<b>Vinos embotellados locales</b>	3,5	6,1
<b>Vinos importados</b>	31	56,1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>
<b>Fuente:</b> Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación		



Grafico N° 1



Fuente: Elaboración Propia



## **5.- CADENA DE VALOR DE LA “S.A.T. DE VITICULTORES GRAN MENCEY” y DE “UNIÓN DE BODEGAS ARCHIPIÉLAGO, S.A.”**

Antes de desarrollar este apartado, se hace preciso señalar con respecto a la Teoría de Recursos y Capacidades, que no existe unanimidad sobre lo que se considera recurso y capacidad, aunque también es cierto que no es el objetivo de este trabajo llegar a una clasificación de los mismos. Lo que se pretende es detectar diferencias y similitudes entre las organizaciones analizadas que, lógicamente, tendrán como base recursos tangibles, intangibles y capacidades que las empresas poseen y desarrollan de forma distinta o a mejor precio que las demás.

La valoración de estos recursos debe de hacerse lo más objetivamente posible y para ello es importante establecer resultados que permitan la comparación entre empresas, de forma que la experiencia y comportamiento de las mejores pueda ser utilizado por aquellos que deseen mejorar sus propias organizaciones, es decir, se trata de conocer lo que hacen o cómo se comportan las empresas que realizan actividades más orientadas al valor, al coste más bajo o al grado de diferenciación más elevado para el cliente.

El concepto de cadena de valor es utilizado por Porter (1985) como herramienta que permite identificar las fuentes generadoras de ventajas competitivas. Para ello se contempla a la empresa no como un todo, sino como un conjunto de actividades enlazadas, cada una de las cuales contribuye en una determinada proporción al valor total del producto, concibiendo a dicho valor como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por aquello que la empresa les proporciona. De esta forma, y teniendo en cuenta que el desarrollo de cada una de las actividades le supone a la empresa un coste, la misma obtendrá un margen (beneficio) siempre que la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar supera al mencionado coste.

Cada una de las actividades constitutivas de la cadena de valor, las facetas en las que se descomponen y las interacciones que mantienen entre sí, pueden ser fuente de ventajas competitivas. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes como una forma de comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación actuales y potenciales. Una empresa obtiene ventajas competitivas desempeñando estas actividades a menor coste (estrategia de liderazgo en costes), desarrollándolas mejor que sus competidores (estrategia de diferenciación) o logrando una integración de estas dos estrategias.

Las actividades de valor son aquellas física, estratégica y tecnológicamente distintas que una empresa desempeña en los procesos de sus negocios. Siguiendo a Porter (1985) podemos clasificarlas en dos tipos (véase gráfico n<sup>o</sup> 2 y n<sup>o</sup> 3):

1) actividades primarias que son las involucradas en la creación física del producto, su venta, su entrega al comprador y su asistencia post-venta (cuadrículas verticales del gráfico n<sup>o</sup> 2 y n<sup>o</sup> 3) y se descomponen en:

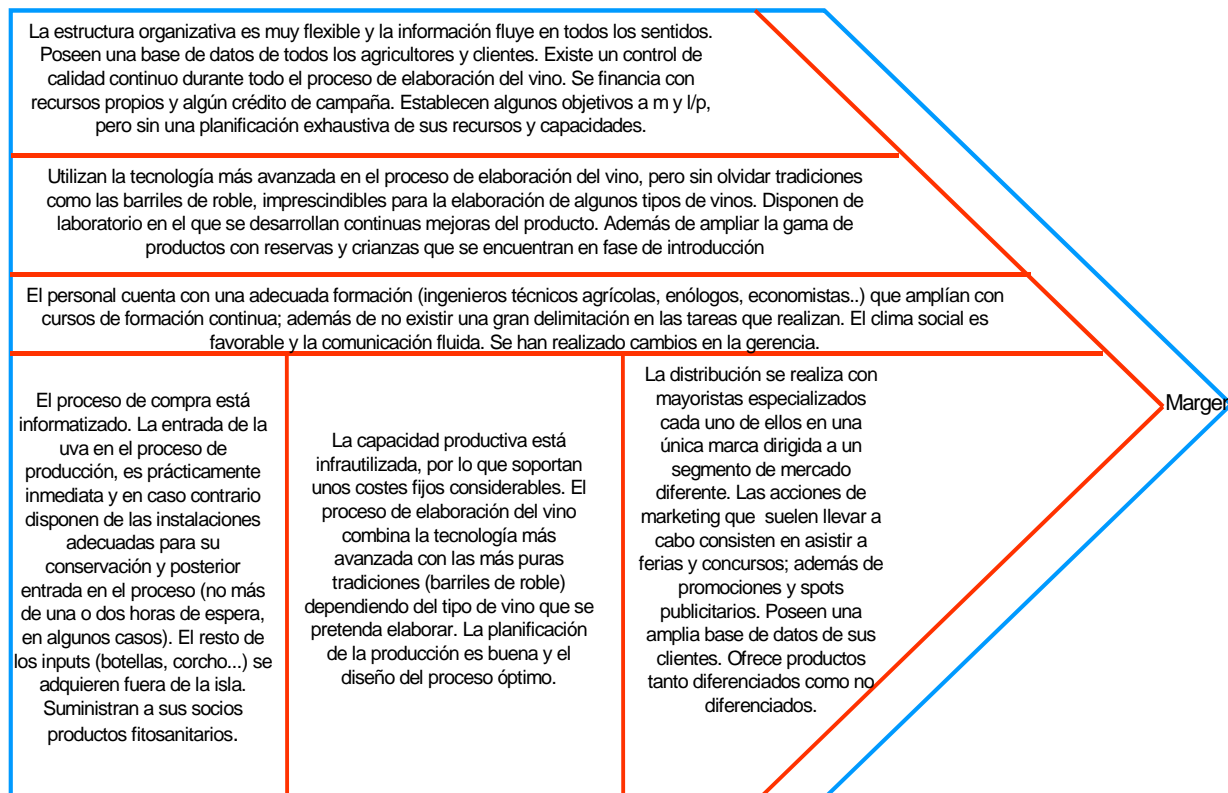
- aprovisionamiento
- producción
- marketing

2) actividades de apoyo, que sostienen a las actividades primarias y que se apoyan entre sí proporcionando recursos humanos, tecnologías y consumibles para las funciones de la empresa (cuadrículas horizontales del gráfico n<sup>o</sup> 2 y n<sup>o</sup> 3) e incluyen:

- recursos humanos
- desarrollo tecnológico
- infraestructura de gestión

## Gráfico nº 2

## CADENA DE VALOR DE LA “S.A.T DE VITICULTORES GRAN MENCEY”



Fuente: Elaboración Propia

Del las entrevistas realizadas al gerente de la bodega “S.A.T. de Viticultores Gran Mencey” se desprenden los siguientes aspectos:

- Hay que destacar su carácter social al haberse constituido como S.A.T, por lo que su principal objetivo es prestar servicio a sus socios y ofrecer un producto cuya relación calidad-precio sea buena, ofertado tanto vino embotellado como a granel.
- Se detectan deficiencias en el proceso de planificación a corto, medio y largo plazo de sus recursos y capacidades.
- Excesiva atención al proceso productivo como único componente generador de la calidad, olvidando que la calidad se consigue involucrando e integrando a toda la empresa.

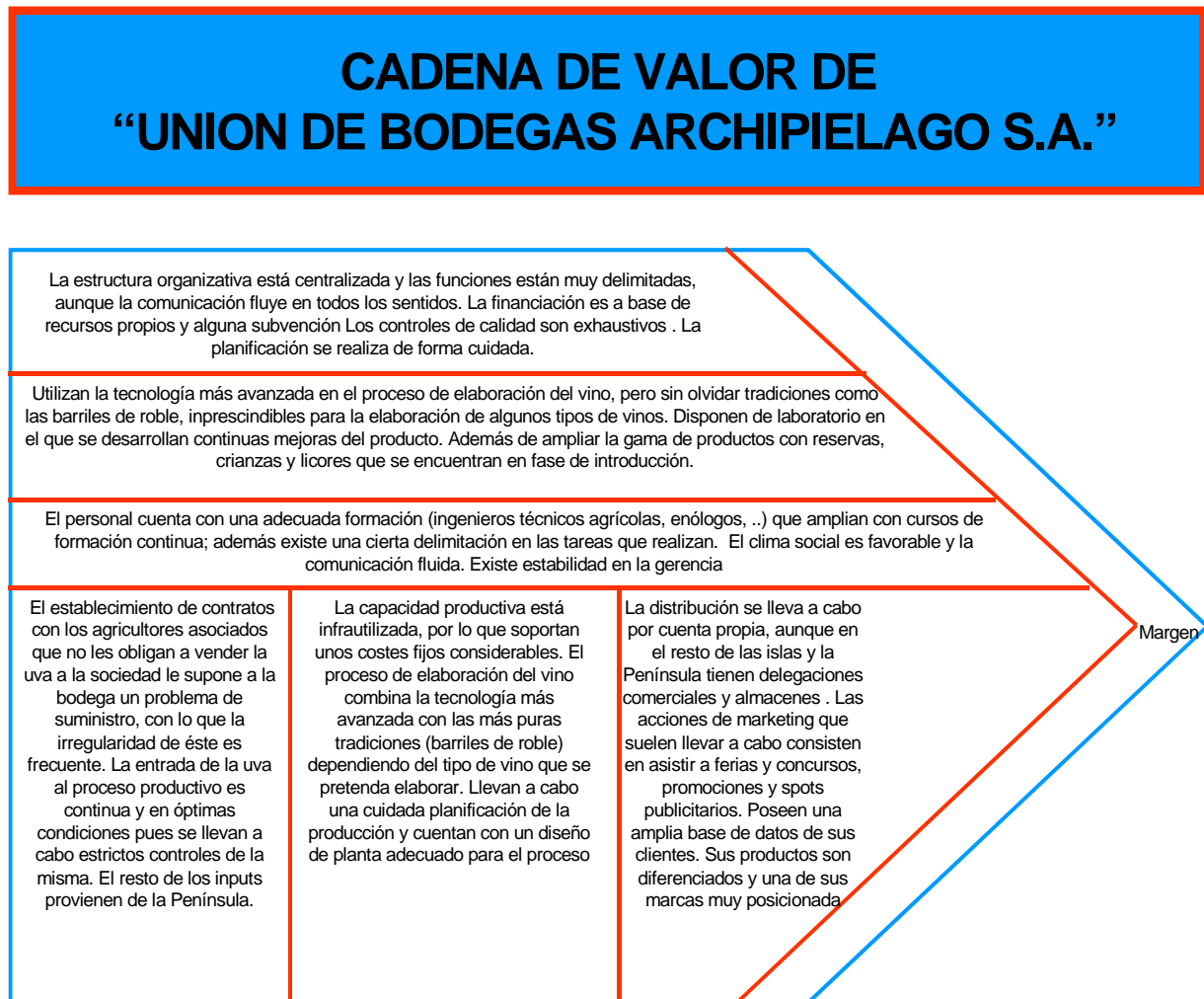
- La investigación va encaminada a la ampliación de la gama de los productos hacia reservas y crianzas
- Los recursos humanos poseen la cualificación y experiencia necesaria, aunque no existe una delimitación exhaustiva de las tareas que realizan. Se han producido también cambios en el cargo de gerente.
- Infrutilización de la capacidad productiva lo que conduce a una ineficiencia en costes, aunque disponen de una tecnología de producción puntera.
- Existencia de unas relaciones estables con proveedores y distribuidores que facilitan un proceso eficiente en las órdenes de pedidos y entregas, garantizado a través de contratos anuales en los que se establece el precio, la exclusividad...
- La distribución de sus productos se lleva a cabo por mayoristas especializados y de forma masiva.
- Escasa aplicación y coordinación de las variables del Marketing con el resto de las áreas funcionales, lo que impide mejorar el posicionamiento de sus productos y el incremento de su cuota de mercado.

Para hacer efectivo este estudio comparativo, se ha aplicado el mismo instrumento de análisis a “Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.” dando lugar al gráfico nº 3

Del análisis llevado a cabo a “Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.” se sustraen las siguientes conclusiones:

- El objetivo de esta bodega es dar salida comercial a la uva de los agricultores y producir un vino de calidad, el cual se oferta siempre embotellado. Destacamos aquí el carácter capitalista de este tipo de organización al haberse constituido como S.A.
- La planificación de su proceso productivo se lleva a cabo de forma metódica, dada la dificultad que entraña un proceso de elaboración tan complejo, estacional e inestable como el del vino.
- La investigación va encaminada, a incidir en la calidad de los productos existentes, y a la ampliación de la gama de los mismos hacia reservas, crianzas y licores

Gráfico nº 3



Fuente: Elaboración Propia

- Los recursos humanos poseen la cualificación y experiencia necesaria, y se detecta una cierta delimitación en las tareas que realizan. No se han producido cambios en el cargo de gerente.
- Se han detectado problemas en el suministro de la uva que están intentando solucionar con el arrendamiento de la tierra para el cultivo de este input por la propia bodega
- La capacidad productiva está infrautilizada, por lo tanto los costes fijos que soportan son elevados, aunque cuenta con una de las tecnologías más punteras del sector.
- La integración vertical llevada a cabo por esta empresa es total por la necesidad de subsanar las deficiencias en el suministro y distribución de sus productos.

- La cobertura geográfica empieza a ser internacional, dado que “tímidamente” comienza a abrirse mercado hacia América y Europa, aunque con grandes problemas derivados de su capacidad productiva y de la insularidad.
- La distribución de sus productos se hace por cuenta propia y de forma selectiva, prescindiendo de las grandes superficies.
- Los esfuerzos en marketing no se aprecian altos, ni coordinados con el resto de las áreas funcionales.

## **6.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA CADENA DE VALOR DE LAS BODEGAS**

El análisis de las dos cadenas de valor de las empresas estudiadas ha dado lugar a diferencias destacadas en su comportamiento y en la configuración de las mismas, generando una serie de conclusiones.

Una de las primeras y más importantes diferencias se encuentra en su estructura jurídica, al constituirse la bodega de Tacoronte-Acentejo como S.A. por iniciativa de las administraciones locales para garantizar la salida al mercado de la uva de los agricultores de la zona, mientras que la constitución de la S.A.T. de viticultores Gran Mencey fue a iniciativa de los propios agricultores con el mismo objetivo anterior. Por lo tanto, el origen de ambas organizaciones constituye un punto de partida que podría ser determinante para las actuaciones futuras de ambas

La centralización en la toma de decisiones de la bodega de Tacoronte-Acentejo en la persona del director-gerente y la delimitación de las tareas se convierte en otra importante diferencia, dando lugar a una estructura cercana a la mecanicista, mientras que la bodega de La Orotava estaría más cerca del modelo orgánico. En relación a este aspecto se podría matizar que el puesto del Director-Gerente de la primera bodega siempre ha estado ocupado por la misma persona, al contrario de lo que ha ocurrido en la segunda, que ha sido sustituido en varias ocasiones.

También se aprecia una considerable distancia en la planificación de las acciones realizadas por cada empresa, siendo la de La Orotava menos sistemática, pues funciona con

planteamientos más emergentes que los de Tacoronte-Acentejo, ajustándose así al tipo de estructura antes mencionado.

En cuanto a la compra de uva, mientras la bodega de La Orotava tiene garantizado este suministro, la bodega de Tacoronte-Acentejo debe recurrir a mecanismos de arrendamiento de tierras para el cultivo de este input y así asegurar el aprovisionamiento de forma estable. Esto se convierte en una de las principales deficiencias detectadas en “Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.”, resultado de la comparación establecida, ya que además de soportar los costes de seguimiento de las producciones de sus agricultores asociados, estos no están obligados a vender la uva a la bodega en cuestión, por lo que se convierte en rentas que no siempre puede apropiarse la bodega.

En relación con las variables de marketing, las actividades de publicidad y promoción son llevadas a cabo por ambas bodegas, aunque no se aprecia en ellas una gran planificación y coordinación de estas actividades con el resto de las áreas funcionales, lo que representa un punto débil para ambas organizaciones. Las diferencias percibidas en relación con el resto de las variables de marketing quedan recogidas en los puntos siguientes:

- La gama de productos ofertada por ambas empresas es amplia, pues abarca desde vinos jóvenes hasta crianzas e incluso se están iniciando en la elaboración de reservas y licores, con diferentes y cuidadas presentaciones. La bodega ubicada en Tacoronte-Acentejo cuenta con dos marcas (Verode y La Peña), la primera de ellas muy posicionada en Canarias (fue la primera bodega canaria que lanzó al mercado vinos con D. O.) y la bodega establecida en el Valle de La Orotava cuenta con otras dos marcas (Gran Mencey y Tabaiba) cada una de ellas dirigida a segmentos de mercado ligeramente diferentes, aunque no tan posicionadas en el mercado como la anterior. A esto habría que añadir que todos los vinos vendidos por la primera tienen D. O., aspecto este que no se repite en la segunda bodega al ofertar alguno de sus caldos sin este marchamo de calidad e incluso a granel.
- La distribución también cuenta con importantes diferencias, mientras la bodega de La Orotava realiza la distribución con mayoristas especializados, la bodega de Tacoronte-Acentejo la realiza por cuenta propia en Tenerife, aunque en el resto de las islas y en la Península cuenta con almacenes y delegaciones comerciales no exclusivas. Asimismo, los puntos de venta de los productos de la primera empresa son extensivos, es decir, desde



grandes superficies hasta restaurantes y bares, mientras que los puntos de venta de la segunda son más selectivos, al desestimar a las grandes superficies y estar principalmente centrados en la restauración.

<b>CUADRO N° 8</b>		
<b>DIFERENCIAS PERCIBIDAS EN EL ANALISIS COMPARATIVO DE LAS CADENAS DE VALOR DE LAS BODEGAS</b>		
	<b>S.A.T. DE VITICULTORES GRAN MENCEY</b>	<b>UNIÓN DE BODEGAS ARCHIPIÉLAGO S.A.</b>
<b>PERSONALIDAD JURÍDICA</b>	S.A.T.	S.A.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	Tendencia a Orgánica	Tendencia a Mecanicista
<b>DIRECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES</b>	Descentralizada y con tareas no demasiado delimitadas	Centralizada y con tareas delimitadas
<b>COMPRAS</b>	Sin problemas de suministros	Con problemas de suministros e “internalización” de esta actividad
<b>MARKETING</b>	<b>Producto</b>	Marca menos posicionada y productos tanto diferenciados como no diferenciados
	<b>Distribución</b>	Externalizada y puntos de venta extensivos
<b>RENTA DEL AGRICULTOR SOCIO</b>	Percibida con retraso	Percibida sin retraso
<b>ESTRATEGIA</b>	Menor desintegración vertical y cobertura geográfica regional. Persigue un producto con buena relación calidad-precio.	Mayor integración vertical y cobertura geográfica internacional de forma incipiente. Persigue la diferenciación del producto

**Fuente:** Elaboración Propia

También la cobertura geográfica supone una importante diferencia al haberse limitado la S.A.T. de viticultores Gran Mencey casi exclusivamente a Canarias, con especial incidencia en Tenerife, mientras que la Unión de Bodegas Archipiélago, S.A. está intentando abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales.

Habría que destacar también la diferencia en cuanto a estrategia de integración vertical implantada por estas dos empresas, existiendo una gran integración en el caso de la bodega de Tacoronte-Acentejo, frente a la bodega del Valle de La Orotava cuyo nivel de integración es menor.

Resultado de las diferencias existentes entre ambas bodegas, podría ser las rentas percibidas por los socios-agricultores; así, en el caso de los asociados a la bodega “Unión de Bodegas Archipiélago, S. A.”, no sólo cobran su partida de uvas al contado sino además su liquidación al final del ejercicio; circunstancia que no se repite en los agricultores socios de la organización localizada en la comarca del Valle de La Orotava, los cuales soportan un retraso en el cobro de la uva aportada al proceso productivo.

Como conclusión, han quedado recogidas en el cuadro nº 8 las diferencias más significativas detectadas en este análisis comparativo.

## **7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El enorme dinamismo del subsector vitivinícola canario en los últimos años se ha manifestado en un incremento del asociacionismo, además de, en el excelente equipamiento de muchas de sus bodegas que han mejorado su posición en cuanto a dotación de recursos, principalmente físicos, humanos y tecnológicos, destacando al respecto las grandes organizaciones asociativas inscritas a un Consejo Regulador y que ofertan vinos con D.O. A pesar de esto, nos encontramos todavía con un elevado número de pequeñas bodegas artesanales y familiares que carecen prácticamente de recursos, salvo los "físicos" necesarios para sobrevivir y que actúan sin ningún tipo de organización, intensificando el nivel de competencia en el sector.

Las bodegas analizadas son dos ejemplos del despegue del subsector en las que, explotando los recursos de forma diferente (de ahí la heterogeneidad de las empresas promulgada por la teoría de recursos y capacidades) se generan comportamientos y configuraciones de sus cadenas de valor distintas, pero logrando hacerse un hueco importante en el mercado canario.

La conclusión más significativa de este análisis comparativo se encuentra en la forma de desarrollar la estrategia empresarial que en el caso de “Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.” se percibe de forma más planificada y deliberada hacia la diferenciación del producto, al contrario de lo que ocurre en la segunda bodega donde se detecta una estrategia más

emergente y con una dirección estratégica más orientada a colocar un producto en el mercado cuya relación calidad-precio sea buena. Esto queda patente tanto en la gama de productos ofertado por las bodegas, como en el tipo de distribución que desarrollan e integración vertical de cada una de ellas, así como en los distintos puntos de ventas que utilizan para vender sus productos.

Al mismo tiempo, la estructura organizativa que presentan ambas bodegas difiere en cuanto a grado de formalización y centralización en la toma de decisiones, siguiendo la bodega localizada en Tacoronte-Acentejo un modelo más mecanicista que la segunda; aspecto éste que, aunque aparentemente contradictorio con la estrategia perseguida por esta organización, se podría justificar por el control externo que ejerce una importante institución pública de Canarias en su gestión, tal y como apunta Mintzberg (1991) en una de sus hipótesis contingentes relacionada con el poder, en la que afirma que *“cuanto mayor es el control externo de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura”*.

Como se puede apreciar, la empresa no es sólo la mera suma de recursos tangibles e intangibles, además necesita una integración de los mismos mediante el desarrollo de complejos patrones de interacción entre ellos, de forma que se conviertan en capacidades difíciles de copiar por los competidores y difíciles de expropiar por los propietarios de los mismos, con el fin de lograr una renta sostenible a largo plazo.

Por lo tanto, la eficaz utilización de los recursos de la empresa dependerá de cómo sean gestionados, es decir del diseño de la organización interna, los sistemas de incentivos, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de planificación y control, todo ello ajustado al entorno donde desarrolla la actividad la empresa, labores típicas de la dirección empresarial y que instrumentos de análisis estratégicos como los utilizados en este trabajo han permitido detectar y así poder concluir que estas dos grandes empresas aunque siguiendo rutinas y comportamientos diferentes, se han colocado en una de las mejores posiciones en el sector vitivinícola canario.

Aunque todavía queda mucho por hacer pues la excesiva atomización del sector, la competencia entre los propios vinos canarios (con y sin D. O.), la deficiente comercialización, las excesivas D. O., la escasa formación y actitud empresarial...dan lugar a un sector desorganizado en el que un número considerable de pequeñas empresas carentes de capacidades distintivas impiden lograr un sector competitivo para Canarias.

En cualquier caso y a nivel de empresa, se podrían recomendar actuaciones encaminadas a captar nuevos agricultores con el fin de poder asegurar el suministro de la uva necesaria, y así poder utilizar toda la capacidad productiva instalada que permita mejorar los costes de elaboración y así conseguir unos niveles de producción de vino que se sitúan en torno a los 50.000 litros, cantidad mínima necesaria, según indican los expertos, para obtener unos índices de productividad y rentabilidad aceptables. Al mismo tiempo, se requiere de una mayor incidencia en las variables de marketing que permitan de forma coordinada, diferenciar la calidad de un producto *local* frente a uno importado.

Por lo tanto, la estrategia de diferenciación de producto se convierte en el único objetivo posible para las bodegas canarias, como apunta Rodríguez (p. 34, 2000): "*Los productos canarios no operan desde hace cierto tiempo con ventajas en costes en ninguno de los puntos de la cadena de valor, se sostienen en la reputación ganada de su calidad*", y en esa dirección es hacia donde deben encaminar todos sus esfuerzos. Así, en el análisis de estas dos bodegas, se observa que "Unión de Bodegas Archipiélago, S.A.", sigue una estrategia más ajustada a estas circunstancias, pues tiene una orientación más clara hacia la diferenciación del producto vía calidad.

En relación con el sector, se considera necesaria la implantación de estrategias de integración horizontal que permita a las bodegas ser más competitivas, pues si el escaso tamaño de las mismas ya es un obstáculo a la obtención de una producción eficiente, este hecho supone una barrera aún mayor en el proceso de comercialización.

Habría que actuar en la línea de la unificación de los Consejos Reguladores y con ello, de las D.O. de las islas, manteniendo por ejemplo subdenominaciones para cada comarca que permitan conservar su propia identidad, y de esta forma coordinar y estructurar el excesivo mapa de marcas existentes, que dificulta el conocimiento de estos vinos por parte del consumidor. En esta línea, sería muy interesante disponer de información de mercado que permita ahondar más en el perfil de los distintos segmentos de consumidores de vino canario, para de esta forma llevar a cabo actuaciones más ajustadas al mercado.

En definitiva, la actuación de estas dos bodegas ha puesto de manifiesto la posibilidad de convertir esta actividad en competitiva, tanto en el mercado regional, como en el nacional e

incluso, en el internacional como así fue en épocas anteriores y de esta forma poder preservar unas zonas agrícolas de alto valor paisajístico y medioambiental para Canarias.

## 8.-BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K.R. (1971): The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Nueva York. Edición española: El concepto de estrategia de la empresa, Ediciones Orbis, Barcelona, 1984.
- Barney, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*, 17, p.p. 99-120.
- Grant, R. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Civitas.
- Lauret, F., Montigaud, J. C. Y Codron, J. M. (1981): “Production, distribution et organisation du marché dans le secteur des fruits et légumes”. INRA. Montpellier
- Lauret, F. (1983); “Sur les études de filière agroalimentaires”. *Economies et Sociétés*. Numero dedicado a Filières et Systèmes Agroalimentaires. Mayo, 59-83 p.p.
- Mahoney, G.J. y Pandian, J.R. (1990): The resource-based view of the firm. Manuscript paper.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1997): Cuadernos de Información Económica sobre la Industria Agroalimentaria. 1º semestre 1997 nº5
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (1999): Cuadernos de Información Económica sobre la Industria Agroalimentaria. 1º semestre 1999 nº9
- Milli, S. (1996): Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva. Serie Estudios, nº 114, MAPA
- Mintzberg, H. (1991): La estructura de las organizaciones. Ed. Ariel Economía pp. 330-333
- Montigaud, J. C. (1992): “L’analyse des filières agroalimentaires: methodes et premiers resultats”. *Cahiers de l’ISMEA*. Serie Development agroalimentaire. AG nº 21. Junio (p.p. 63-83)
- Morvan, Y. (1985): “Fundements d’économie industrielle”. *Economica*. Paris (p.p. 199-231).
- Penrose, E. (1959): The Theory of the growth of the firm. Jhon Wiley & Sons, Nueva York. Edición española: Teoría del crecimiento de la empresa, Aguilar, Madrid, 1962.
- Perraud, D. Et al. (1982): “La production laitière dans l’Ouest”. INRA. Paris

- Peteraf, M. A. (1993): “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resources-Based View”. *Strategic Management Journal*, 14, pag. 179-191.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage*. Free Press, Nueva York
- Ramos Real, F. (1989): *Análisis de la filière hortalizas congeladas: posibilidades de expansión en Andalucía*. Tesis doctoral.
- Rodríguez, J. A. (2000): “Canaria: siete espacios agroproductores”. *Diario de Avisos*, Miércoles, 12 de Junio.
- Sánchez Reyes, J.C. (1995): *El vino canario: una bandera a defender*. *Canarias Agraria*, nº 28, p.p. 23-25.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration a sociological interpretation*. Harper & Row Publisher, Nueva York
- Shumpeter, J.A. (1942): *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row Publishers, New York.

## NOTAS

---

<sup>1</sup> Los antecedentes de este trabajo han sido presentados en el VIII Congreso Nacional de ACEDE (1998) en Las Palmas de Gran Canaria y en el XIV Encuentro de Arehuse (Asociación de Encuentros Económicos Temáticos de las universidades de la Europa del sur) celebrado en Burdeos (Francia, 1998)

<sup>2</sup> Los nombres y marcas de las bodegas que aparecen en este trabajo han sido modificados.

<sup>3</sup> Todos los datos de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, y de los Consejos Reguladores de vino de Canarias, han sido proporcionados por el Instituto Canario de Investigaciones Agrarias (ICIA).