

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



**UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA**

TESIS DOCTORAL

**REDES E INNOVACIÓN EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA DE
ALICANTE. EL ROL MEDIADOR DE LA COMPETENCIA
RELACIONAL**

Doctoranda:

Andreea Elena Fota

Dirigida por:

Dr. Manuel Expósito Langa

Dr. José Vicente Tomás Miquel

Alcoy, Mayo 2024

Este trabajo se ha realizado con la ayuda económica de la Universitat Politècnica de València a través de la convocatoria de Contratos Predoctorales para la Formación de Doctores de la Universitat Politècnica de València – Subprograma 1 (PAID-01-08), con el proyecto titulado “Establecimiento de redes y flujos de conocimiento en clústeres empresariales. Un análisis de su influencia desde la perspectiva del *Social Network Analysis*”.

A Jorge y a nuestro hijo Liam,

A mi madre y a mi padre.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que, de una forma u otra han contribuido al desarrollo de esta tesis doctoral.

Mis primeras palabras de agradecimiento son para mis directores de tesis Manuel Expósito Langa y José Vicente Tomás Miquel, por la confianza depositada en mí, por toda la paciencia, comprensión y acompañamiento desde el principio hasta el final de este proyecto.

Asimismo, quisiera dar las gracias a las empresas que conforman la población de este estudio, por su buena disposición para colaborar de forma totalmente desinteresada, por facilitarnos información sumamente valiosa y por brindarnos una ayuda que ha permitido que este trabajo se materializara.

Gracias también a aquellos profesionales del sector, que de forma desinteresada nos han aconsejado en el proceso de creación y adaptación del cuestionario a la realidad del sector objeto de estudio.

Por el lado personal, me gustaría agradecerles a M^a Cruz, Inma, Raquel, Elsa, Virginia, Ángeles y Lidia por todas las palabras de aliento que me han regalado en los momentos más complicados de esta etapa.

A mi madre y a mi padre, por enseñarme desde bien pequeña que las cosas que valen la pena en la vida requieren de cariño, dedicación y un trabajo asiduo. También por inculcarme valores como el esfuerzo, el trabajo incansable y por ser ellos mismos el vivo ejemplo de todo lo que me han transmitido. Sin duda alguna, el mayor de los regalos de esta vida es haber tenido unos padres como vosotros.

Por último, pero no menos importante, muchas gracias a Jorge, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional y paciencia que ha mostrado durante este proceso. Y gracias a ti, mi pequeño Liam, por toda la energía positiva y felicidad que me has regalado durante esta etapa.

Muchas gracias a todos por vuestra contribución a este proyecto y por enriquecer mi vida personal y profesional. Gracias de corazón.

RESUMEN

El presente trabajo aborda tres elementos que contribuyen de forma consistente a la mejora de la competitividad de las empresas: la innovación, el portfolio de relaciones y la competencia relacional. El portfolio de relaciones abarca los vínculos establecidos por la empresa con otros agentes del entorno y la coloca en un contexto de red frente a los mismos. La gestión efectiva de dicha red de relaciones permite el acceso a una serie de recursos tangibles e intangibles que la empresa puede conjugar con sus recursos internos para mejorar sus acciones de innovación.

El objetivo abordado mediante esta investigación es analizar el efecto del portfolio de relaciones, creado a partir de una red de conocimiento, sobre la innovación de la empresa y, además, estudiar en qué medida la competencia relacional (*network competence*) de las empresas analizadas media la relación antes mencionada. El trabajo empírico se ha realizado sobre la población de bodegas adscritas al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Alicante.

Las principales conclusiones que se derivan del estudio son: a) el portfolio de relaciones es parte del capital social de la empresa y representa una fuente de recursos y conocimientos externos que enriquece el conjunto de inputs para el proceso innovador de la empresa; b) la contribución fundamental de la competencia relacional radica en la puesta en valor y la gestión a largo plazo del portfolio de relaciones, con la consecuente aportación de valor a la empresa mediante las relaciones de intercambio basadas en confianza y buenas prácticas.

Los resultados obtenidos muestran que el portfolio de relaciones de las bodegas influye positivamente sobre los tres tipos de innovación contemplados y que la competencia relacional ejerce un efecto mediador parcial complementario sobre la relación antes mencionada. Asimismo, dichos resultados han permitido la formulación de una serie de recomendaciones a nivel de bodega y a nivel agregado. Por último, a partir de las limitaciones presentadas, se han propuesto algunas líneas futuras de investigación para atender dichos desafíos.

RESUM

Este treball aborda tres elements que contribueixen de manera consistent a la millora de la competitivitat de les empreses: la innovació, el *portfolio* de relacions i la competència relacional. El *portfolio* de relacions abasta els vincles establits per l'empresa amb altres agents de l'entorn i la col·loca en un context de xarxa enfront d'aquests. La gestió efectiva d'aquesta xarxa de relacions permet l'accés a una sèrie de recursos tangibles i intangibles que l'empresa pot conjugar amb els seus recursos interns per a millorar les seues accions d'innovació.

L'objectiu abordat mitjançant aquesta investigació és analitzar l'efecte del *portfolio* de relacions, creat a partir d'una xarxa de coneixement, sobre la innovació de l'empresa i, a més, estudiar en quina mesura la competència relacional (*network competence*) de les empreses analitzades mitjana la relació abans esmentada. El treball empíric s'ha realitzat sobre la població de cellers adscrits al Consell Regulador de la Denominació d'Origen Protegida Alacant.

Les principals conclusions que es deriven de l'estudi són: a) el *portfolio* de relacions és part del capital social de l'empresa i representa una font de recursos i coneixements externs que enriqueix el conjunt d'inputs per al procés innovador de l'empresa; b) la contribució fonamental de la competència relacional radica en la posada en valor i la gestió a llarg termini del *portfolio* de relacions, amb la consegüent aportació de valor a l'empresa mitjançant les relacions d'intercanvi de basades en confiança i bones pràctiques.

Els resultats obtinguts mostren que el *portfolio* de relacions dels cellers influeix positivament sobre els tres tipus d'innovació contemplats i que la competència relacional exerceix un efecte mediador parcial complementari sobre la relació abans esmentada. Així mateix, aquests resultats han permès la formulació d'una sèrie de recomanacions en l'àmbit de celler i a nivell agregat. Finalment, a partir de les limitacions presentades, s'han proposat algunes línies futures d'investigació per a atendre aquests desafiaments.

ABSTRACT

This work addresses three elements that systematically contribute to improving the competitiveness of companies: innovation, the relationship portfolio and relational competence. The relationship portfolio encompasses the links established by the company with other actors in the environment and places it in a network context vis-à-vis them. The effective management of this network of relationships provides access to a series of tangible and intangible resources that the company can combine with its internal resources to improve its innovation actions.

This research aims to analyse the effect of the relationship portfolio, created from a knowledge network, on the company's innovation and, in addition, to study to what extent the relational competence (network competence) of the companies analysed mediates the relationship mentioned beforehand. The empirical work has been carried out on the population of wineries belonging to the Regulatory Council of the Alicante Protected Designation of Origin.

The main conclusions drawn from the study are: a) the relationship portfolio is part of the company's social capital and represents a source of external resources and knowledge that enriches the set of inputs for the company's innovation process; b) the fundamental contribution of relational competence lies in the enhancement and long-term management of the relationship portfolio, with the consequent contribution of value to the company through exchange relationships based on trust and good practices.

The results show that the portfolio of winery relationships positively influences the three types of innovation considered. Likewise, they show that relational competence exerts a complementary partial mediating effect on the relationship above. Furthermore, these results have allowed the formulation of a series of recommendations at the winery and aggregate levels. Finally, based on the limitations presented, some future lines of research have been proposed to address these challenges.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AVE	- Average Variance Extracted / Varianza Extraída Media
CB-SEM	- Covariance Based Structural Equation Modeling / Modelado de ecuaciones estructurales basados en la covarianza
CR	- Competencia Relacional
CRR	- Cross-relationship task-execution / Tareas para la gestión del conjunto de relaciones
D.O.	- Denominación de Origen
D.O.P.	- Denominación de Origen Protegida
d_G	- Discrepancia Geodésica
d_OLS	- Discrepancia de Mínimos Cuadrados No Ponderados
Eurostat	- Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas
FEV	- Federación Española del Vino
HCM	- Hierarchical Component Model / Modelo de componentes jerárquicos
HOC	- High-order construct / Constructo de orden superior
HTMT	- Ratio Heterotrait-Monotrait
IC	- Innovación de Comercialización
INE	- Instituto Nacional de Estadística
IP	- Innovación Producto/Proceso (ítems de 1 a 5)
IO	- Innovación Organizativa
IPP	- Innovación de Producto/Proceso
LOC	- Low-order construct / Constructo de orden inferior
MAPA	- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
OCDE	- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OeMV	- Observatorio Español del Mercado del Vino

OIV	- Organización Internacional de la Viña y el Vino/ International Organisation of Vine and Wine
OTVE	- Observatorio Turístico Rutas del Vino de España
PLS- SEM	- Partial Least Squares Structured Equation Modeling / Modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza
PR	- Portfolio de relaciones
RSS	- Relationship-specific task execution / Tareas específicas para la gestión de las relaciones individuales
SABI	- Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
SAOM	- Sthocastic actor-oriented model / Modelo estocástico orientado al actor
SEM	- Structural Equation Modeling / Modelado de ecuaciones Estructurales
SPSS	- Statistical Package for the Social Sciences / Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
SRMR	- Standarized Root Mean Square Residual / Residuo Cuadrático Medio Estandarizado
VIF	- Variance Inflation Factor / Factor de Inflación de la Varianza
VRIN	- Valuable, Rare, Imperfectly imitable and Non substitutability
WoS	- Web of Science

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
1.2 ÁMBITO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 ETAPAS Y ESTRUCTURA DE LA TESIS	7
1. INTRODUCTION	9
1.1 JUSTIFICATION OF THE RESERACH.....	13
1.2 RESEARCH OBJECTIVES.....	14
1.3 STAGES AND STRUCTURE OF THE THESIS	15
PARTE I. DESARROLLO TEÓRICO	17
2. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA LITERATURA	19
2.1. INTRODUCCIÓN	23
2.2. PROCESO DE SELECCIÓN Y REVISIÓN DE LA LITERATURA	24
2.2.1. <i>Recopilación de los datos bibliográficos</i>	25
2.2.2. <i>Análisis de Co-citación</i>	27
2.2.3. <i>Visualización y Análisis de la red social de co-citación</i>	30
3. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS.....	43
3.1. INTRODUCCIÓN.....	47
3.2. LA INNOVACIÓN	48
3.3. EL PORTFOLIO DE RELACIONES Y LA INNOVACIÓN.....	55
3.4. LA COMPETENCIA RELACIONAL	58
PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	63
4. EL SECTOR VITIVINÍCOLA.....	65
4.1. INTRODUCCIÓN.....	69
4.2. EL SECTOR VITIVINÍCOLA NACIONAL	70
4.2.1. <i>Evolución del viñedo</i>	73
4.2.2. <i>La producción nacional de vino</i>	76
4.2.3. <i>El consumo nacional de vino a nivel</i>	77
4.2.4. <i>Comercio internacional</i>	78
4.3. EL VINO EN LA PROVINCIA DE ALICANTE.....	82
4.3.1. <i>Resultados agregados bodegas D.O.P. Alicante</i>	86
4.3.2. <i>La evolución de la actividad D.O.P. Alicante</i>	87
5. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO	91
5.1. INTRODUCCIÓN.....	95
5.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS.....	95
5.2.1. <i>Fases del proceso de análisis de PLS-SEM</i>	100
5.2.1.1. Fase 1: Pre-evaluación	100
5.2.1.2. Fase 2: Evaluación del modelo PLS	101
5.2.1.3. La evaluación de la mediación	106
5.3. POBLACIÓN ESTUDIADA.....	107

5.4.	RECOGIDA DE DATOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	108
5.5.	MEDIDA DE LAS VARIABLES	112
5.5.1.	<i>Portfolio de relaciones</i>	113
5.5.2.	<i>Competencia Relacional</i>	114
5.5.3.	<i>Innovación</i>	117
5.5.4.	<i>Variables de control</i>	118
6.	RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....	121
6.1.	INTRODUCCIÓN	125
6.2.	EL MODELO TEÓRICO PROPUESTO	125
6.2.1.	<i>Evaluación del modelo global</i>	128
6.2.2.	<i>Evaluación del modelo de medida</i>	129
6.2.3.	<i>Evaluación del modelo estructural</i>	132
6.2.4.	<i>Análisis del efecto de mediación</i>	136
7.	CONCLUSIONES.....	137
7.1.	INTRODUCCIÓN	141
7.2.	PRINCIPALES CONCLUSIONES	142
7.3.	CONTRIBUCIÓN E IMPLICACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	143
7.4.	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	145
7.	CONCLUSIONS	147
7.1.	INTRODUCTION	151
7.2.	MAIN CONCLUSIONS	152
7.3.	CONTRIBUTIONS AND IMPLICATIONS OF THE RESULTS	153
7.4.	LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH.....	154
	ANEXOS.....	157
	CUESTIONARIO	159
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Características de la base de datos bibliográficos inicial.....	27
Tabla 2.3 Análisis Factorial.....	41
Tabla 3.1 Tipos de innovación	49
Tabla 4.1 Evolución de la superficie (ha.) del viñedo nacional y variación (2005-2020).....	73
Tabla 4.2 Distribución del viñedo nacional y producción vino CCAA (2020)	74
Tabla 4.3 Número de D.O.Ps e I.G.Ps por Comunidad Autónoma (2020).....	75
Tabla 4.4 Evolución consumo y gasto en vino (2013-2020)	78
Tabla 4.5 Vino exportado en 2021 y variación 20/21.....	79
Tabla 4.6 Vino importado en 2021 y variación 20/21	81
Tabla 4.7 Evolución datos generales D.O.P. Alicante	87
Tabla 4.8 Evolución comercio total D.O.P. Alicante por tipos de vino.....	88
Tabla 4.9 Evolución comercio interior D.O.P. Alicante por tipo de vino	88
Tabla 4.10 Evolución comercio exterior D.O.P. Alicante por tipo de vino.....	89
Tabla 4.11 Comercio exterior por tipo de envase	90
Tabla 5.1 Características modelos de medida en el ámbito PLS-SEM.....	98
Tabla 5.2 Evaluación del modelo PLS-SEM	99
Tabla 5.3 Características de la población de estudio	108
Tabla 5.4 Bloques de ítems del cuestionario	110
Tabla 5.5 Medida de la Competencia relacional (2º orden).....	116
Tabla 5.6 Medida de la Innovación de producto/proceso	117
Tabla 5.7 Medida de la Innovación de comercialización	118
Tabla 5.8 Medida de la Innovación organizativa.....	118

Tabla 5.9 Variables del modelo y sus indicadores	120
Tabla 6.1 Hipótesis de trabajo	126
Tabla 6.2 Ajuste global del modelo	129
Tabla 6.3 Fiabilidad individual del indicador: cargas externas.....	129
Tabla 6.4 Fiabilidad del constructo y validez convergente.....	130
Tabla 6.5 Validez discriminante: criterio de Fornell y Larcker	131
Tabla 6.6 Validez discriminante: ratio HTMT.....	132
Tabla 6.7 Análisis de colinealidad mediante valores VIF.....	133
Tabla 6.8 Efectos directos sobre variables endógenas	134
Tabla 6.9 Valor R^2	134
Tabla 6.10 Tamaño del efecto f^2	135
Tabla 6.11 Relevancia predictiva Q^2	135
Tabla 6.12 Significación del efecto directo e indirecto.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso de selección y análisis de la literatura.....	25
Figura 2.2 Correspondencia de dos documentos co-citados.....	28
Figura 2.3 Red social de co-citación	31
Figura 3.1 Dimensiones de la Competencia Relacional	59
Figura 4.1 Cadena de valor del sector vitivinícola español	71
Figura 4.2 Zonas de producción de vino con D.O.P. Alicante	83
Figura 5.1 Modelo estructural y modelos de medida.....	97
Figura 5.2 Efecto de mediación.....	107
Figura 5.3 Red de conocimiento de las bodegas D.O.P. Alicante	114
Figura 6.1 Modelo teórico propuesto	126
Figura 6.2 Modelo LOC (1º etapa).....	127
Figura 6.3 Modelo HOC (2ª etapa).....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Número de empresas fabricantes de vino (2008-2020)	72
Gráfico 4.2 Superficie del viñedo nacional por tipos de uva (2004-2020)	74
Gráfico 4.3 Evolución de la producción nacional de vino (2008 – 2020).....	76
Gráfico 4.4 Evolución de la producción nacional por tipos de vino (2008-2020)	77

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo representa una introducción al trabajo desarrollado y está compuesta por tres partes diferenciadas. La primera recoge la justificación de la elección del tema estudiado y la relevancia del mismo para la comunidad científica. La siguiente expone el objetivo principal del estudio, así como los objetivos específicos que se derivan del mismo. Por último, se describen las etapas que se han llevado a cabo en la realización de esta Tesis Doctoral.

1.1 Justificación del estudio

La importancia del sector vitivinícola español en la economía nacional se fundamenta en una serie de factores que abarcan aspectos económicos, sociales y culturales, que confieren a esta industria un rol estratégico en el panorama económico del país. Desde una perspectiva económica, este sector representa un componente significativo del sector agrario y alimentario, contribuyendo de manera sustancial al producto interior bruto (PIB) y generando empleo tanto en las zonas rurales como en el ámbito urbano a lo largo de toda la cadena de valor, desde la producción primaria hasta la comercialización y exportación de vinos. Asimismo, el sector del vino desempeña un papel crucial en la dinamización de la economía rural, actuando como motor de desarrollo en numerosas regiones del país y contribuyendo a la fijación de población en áreas rurales y a la conservación del patrimonio agrícola y cultural. Además, la actividad vitivinícola promueve el turismo enológico, generando oportunidades económicas adicionales a través de la oferta de experiencias enoturísticas y la promoción del enoturismo como un segmento emergente del turismo gastronómico y cultural.

Asimismo, España es el país con la mayor extensión de viñedo del mundo y cuenta con una amplia variedad de denominaciones de origen reconocidas tanto a nivel nacional como internacional, lo que refuerza su reputación como productor de vinos de alta calidad y contribuye a la promoción de la marca España en el mercado global.

En particular, el sector vitivinícola alicantino representa un componente significativo de la economía regional, generando empleo, riqueza y promoviendo el desarrollo socioeconómico local. Desde un enfoque cultural

e histórico, el vino alicantino refleja la identidad local y preserva el patrimonio histórico y arquitectónico de la región. En términos medioambientales, el sector vitivinícola alicantino promueve la gestión sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad. Desde una óptica enológica, destaca por la diversidad de variedades autóctonas y su calidad reconocida. Por lo tanto, el estudio del sector vitivinícola de Alicante es esencial para comprender y potenciar su impacto económico, cultural, medioambiental y enológico, así como para contribuir al desarrollo integral y la valorización de la región.

La realización de esta Tesis Doctoral, orientada al sector vitivinícola de Alicante, está motivada por tres razones principales. En primer lugar, no se ha identificado ninguna investigación previa, para este sector, que haya estudiado las relaciones reflejadas en el modelo propuesto. En segundo lugar, se ha considerado necesario destacar la importancia de las relaciones de las bodegas en las actividades de innovación. Un portfolio de vínculos estratégicos puede contribuir a la mejora de los resultados de la empresa. Por último, el desarrollo de la competencia relacional debe consolidarse como una de las actividades estratégicas de las empresas. Para ello, se ha considerado fundamental dar a conocer su influencia sobre la innovación.

1.2 Ámbito y objetivos de la investigación

Este trabajo de investigación se ha desarrollado en el sector vitivinícola de la provincia de Alicante, concretamente, sobre el conjunto de bodegas pertenecientes al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Alicante.

El objetivo principal es analizar la influencia del portfolio de relaciones de las bodegas objeto de estudio sobre su innovación de producto/proceso, innovación de comercialización y su innovación organizativa. Además, se analiza en qué medida la competencia relacional (*network competence*, *network capability*) de las bodegas media la relación entre el portfolio de relaciones y los distintos tipos de innovación contemplados en el modelo propuesto.

Para alcanzar este objetivo principal, se han planteado unos objetivos específicos que se describen a continuación. El primero consiste en realizar una revisión de literatura relacionada con el portfolio de relaciones de la empresa, la competencia relacional y la innovación, con el fin de constituir un marco teórico que contribuya a la comprensión de la relación entre dichos conceptos. En segundo lugar, brindar evidencia empírica acerca de las hipótesis teóricas postuladas en el ámbito de la industria vinícola alicantina, mediante el análisis de los resultados derivados de la evaluación del modelo global, del modelo de medida y del modelo estructural, en conjunción con el efecto mediador expuesto en el marco teórico del estudio.

1.3 Etapas y estructura de la tesis

El proceso de desarrollo de este trabajo de investigación se conforma de dos etapas diferenciadas. La primera, de carácter teórico, se desarrolla a lo largo de los capítulos 2 y 3, recoge la revisión de literatura relevante relacionada con cada una de las variables del modelo y constituye el fundamento teórico sobre el que se asientan las hipótesis de investigación.

La segunda etapa plantea y desarrolla la parte empírica del estudio. Así, en el capítulo 4 se describen las características principales del sector del vino de la provincia de Alicante, objeto de estudio de la Tesis Doctoral.

En el capítulo 5 se exponen los pasos del proceso de diseño del estudio empírico, detallando las características de la población analizada, así como las técnicas de análisis aplicadas.

Los resultados obtenidos se muestran en el capítulo 6. La evaluación de los resultados relacionados con el modelo global, el modelo de medida, el modelo estructural, así como con el efecto mediador de la competencia relacional, ha permitido determinar en qué medida se cumplen las hipótesis propuestas.

Las conclusiones que se derivan de este trabajo de investigación se recogen en el capítulo 7. Además, en este apartado también se señalan las principales limitaciones y las líneas futuras de trabajo que permitirán atender dichas limitaciones.

En el apartado de Anexos se incluye el cuestionario utilizado para la recogida de los datos cuantitativos del estudio y, en último lugar se adjunta la bibliografía consultada a lo largo de todo el proceso.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

This chapter represents an introduction to the work carried out and comprises three distinct parts. The first part contains the justification for choosing the subject studied and its relevance to the scientific community. The next part sets out the main objective of the study, as well as the specific objectives derived from it. Finally, it describes the stages carried out in the realisation of this Doctoral Thesis.

1.1 Justification of the research

The importance of the Spanish wine sector in the national economy is based on a series of factors encompassing economic, social and cultural aspects, which give this industry a strategic role in the country's economic landscape. From an economic perspective, this sector represents a significant component of the agricultural and food sector, making a substantial contribution to gross domestic product (GDP) and generating employment in both rural and urban areas along the entire value chain, from primary production to the marketing and export of wines. The wine sector also plays a crucial role in revitalising the rural economy, acting as an engine for development in many regions of the country and contributing to the fixation of population in rural areas and the preservation of agricultural and cultural heritage. Moreover, wine activity promotes wine tourism, generating additional economic opportunities through the offer of wine tourism experiences and the promotion of wine tourism as an emerging gastronomic and cultural tourism segment.

Likewise, Spain is the country with the largest extension of vineyards in the world and has a wide variety of designations of origin recognised both nationally and internationally, which reinforces its reputation as a producer of high quality wines and contributes to the promotion of the Spain brand in the global market.

In particular, Alicante's wine sector represents a significant component of the regional economy, generating employment, wealth and promoting local socio-economic development. From a cultural and historical perspective, Alicante wine reflects the local identity and preserves the historical and architectural heritage of the region. In environmental terms, the Alicante

wine sector promotes the sustainable management of natural resources and the conservation of biodiversity. From an oenological point of view, it stands out for the diversity of indigenous varieties and their recognised quality. Therefore, the study of the Alicante wine sector is essential to understand and enhance its economic, cultural, environmental and oenological impact, as well as to contribute to the integral development and enhancement of the region.

This Doctoral Thesis, which focuses on the Alicante wine sector, is motivated by three main reasons. Firstly, no previous research has been identified for this sector that has studied the relationships reflected in the proposed model. Secondly, it has been considered necessary to highlight the importance of winery portfolio of relationships in innovation activities. A portfolio of strategic links can contribute to the improvement of the company's performance. Finally, the development of relational competence must be consolidated as one of the strategic activities of companies. To this end, it was considered essential to raise awareness of its influence on innovation.

1.2 Research objectives

This research has been carried out in the wine sector of the province of Alicante, specifically on the group of wineries belonging to the Regulatory Council of the Alicante Protected Designation of Origin.

The main objective is to analyse the influence of the relationship portfolio of the wineries under study on their product/process innovation, marketing innovation and organisational innovation. In addition, the extent to which the wineries' network competence (network capability) mediates the relationship

between the portfolio of relationships and the different types of innovation contemplated in the proposed model is analysed.

Some specific objectives have been set out to achieve this primary objective, described below. The first consists of a literature review on the firm's relationship portfolio, relational competence, and innovation to constitute a theoretical framework that contributes to understanding the relationship between these concepts. Secondly, to provide empirical evidence about the theoretical hypotheses postulated in the Alicante wine industry by analysing the results derived from the evaluation of the global model, the measurement model and the structural model, in conjunction with the mediating effect set out in the theoretical framework of the study.

1.3 Stages and structure of the thesis

The development process of this research work comprises two distinct stages. The first, of a theoretical nature, is developed throughout Chapters 2 and 3 and includes the review of relevant literature related to each of the variables of the model and constitutes the theoretical foundation on which the research hypotheses are based.

The second stage sets out and develops the empirical part of the study. Thus, Chapter 4 describes the main characteristics of the national wine sector and the contextual situation of the Alicante Protected Designation of Origin, whose wineries represent the object of study of this Doctoral Thesis.

Chapter 5 describes the steps in the design process of the empirical study, detailing the characteristics of the population analysed and the analysis techniques applied.

The results obtained are shown in Chapter 6. The evaluation of the results related to the global model, the measurement model, the structural model and the mediating effect of relational competence, has made it possible to determine the extent to which the proposed proposals are fulfilled.

The conclusions derived from this research work are presented in Chapter 7. In addition, this section also points out the main limitations and the future lines of work that will enable these limitations to be addressed.

The Annexes section includes the questionnaire used to collect the quantitative data of the study and, lastly, the bibliography consulted throughout the process is attached.

PARTE I. DESARROLLO TEÓRICO

2. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA LITERATURA

2. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA LITERATURA

Este capítulo aborda el análisis de la literatura relacionada con el concepto de competencia relacional (network competence, network capability) de las empresas. Mediante técnicas bibliométricas se ha tratado de identificar las principales temáticas de la literatura científica que sustentan dicho concepto, el cual resulta clave para el modelo propuesto en el presente trabajo de investigación. Asimismo, se detallan las etapas del proceso realizado.

2.1. Introducción

El planteamiento de una investigación surge con la detección de un problema o fenómeno de interés que aún no ha sido abordado o en el que todavía no se ha profundizado lo suficiente. Una vez detectada la necesidad de indagar en el problema, el investigador ha de seleccionar la literatura relevante que respaldará su trabajo y sobre la cual se construirá el nuevo conocimiento. El constante crecimiento de la producción científica es un factor que puede aumentar de forma significativa la complejidad de dicha selección y la posterior revisión de la documentación elegida.

La revisión de la literatura puede llevarse a cabo mediante un enfoque cualitativo o bien aplicando técnicas bibliométricas. A través del enfoque cualitativo la revisión se dirige hacia las temáticas abordadas en la literatura y trata de vislumbrar las direcciones de investigación pasadas, presentes y futuras. Si bien es cierto que pueden alcanzar un nivel profundo de análisis, los estudios cualitativos rara vez incluyen la literatura al completo, por lo que los resultados obtenidos únicamente se pueden relacionar con los materiales seleccionados para un determinado trabajo. Asimismo, cabe destacar la carga de subjetividad de este enfoque, debido a la naturaleza interpretativa del mismo.

Los estudios bibliométricos en cambio, abordan el análisis de la literatura desde un enfoque cuantitativo y sistemático mediante la aplicación de métodos matemáticos y estadísticos (Grégoire et al., 2006). Estas características refuerzan el carácter objetivo del análisis, además de favorecer la obtención de información detallada sobre la estructura y la dirección de la investigación en un área concreta (Verbeek et al., 2002). El creciente número de publicaciones y el potencial de estas técnicas han

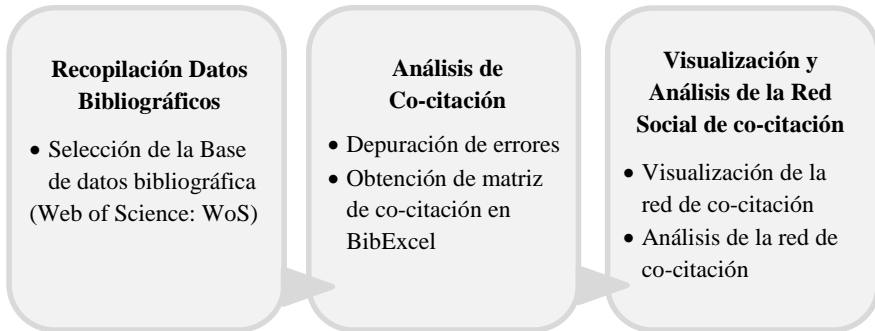
despertado el interés de distintas comunidades académicas frente a su uso, encontrando en ellas un aliado a la hora de seleccionar la literatura de interés (McDonald et al., 2015).

En el caso que nos ocupa, y siguiendo las pautas definidas por Donthu et al. (2021), se ha considerado adecuado utilizar las técnicas bibliométricas por distintas razones. En primer lugar, ha permitido delimitar la literatura relacionada con el concepto competencia relacional (*network competence*), que representa una de las variables clave del modelo propuesto en esta tesis doctoral. Asimismo, ha facilitado la detección, no solo de los trabajos seminales que han desarrollado este concepto, sino también de las investigaciones que han profundizado en sus distintas facetas a lo largo del tiempo. Este análisis ha permitido conocer las principales áreas teóricas de las que se nutre la competencia relacional y comprender su importancia en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A continuación, se detallan las técnicas utilizadas, así como las etapas del proceso de análisis de la literatura realizado.

2.2. Proceso de selección y revisión de la literatura

El trabajo de selección y análisis de la literatura sobre la competencia relacional de las empresas se ha llevado a cabo en tres etapas. La primera se ha centrado en la elección de la base de datos y la recopilación de los datos bibliográficos oportunos para el estudio. En la segunda fase se ha realizado el análisis de co-citación, mientras que en la tercera y última etapa se ha llevado a cabo la visualización y el análisis de la red social establecida entre los documentos clave que nutren este concepto. La Figura 2.1 resume el proceso realizado.

Figura 2.1 Proceso de selección y análisis de la literatura



Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Recopilación de los datos bibliográficos

Los datos bibliográficos utilizados como punto de partida para el desarrollo del análisis de la literatura objeto de estudio se extrajeron de la base de datos *Web of Science (WoS) Index* creada y desarrollada por *Thomson-Reuter Media Company (Clarivate Analytics)*. Su amplia cobertura de publicaciones en ciencias sociales la convierten en la base de datos de resúmenes de publicaciones más utilizada (Verbeek et al., 2002; Neuhaus & Daniel, 2008). WoS indexa de forma habitual miles de revistas científicas y publicaciones, lo cual la convierte, en una herramienta de referencia para investigadores y expertos de multitud de áreas de especialidad.

El primer paso para la recopilación de la literatura de interés fue realizar una búsqueda avanzada considerando los siguientes aspectos: 1) tema (TS="network* competenc*" OR TS="network* capabilit*"), 2) categoría (WC="business" OR WC="business, finance" OR WC="geography" OR WC="management" OR WC="regional & urban planning" OR WC="development studies" OR WC="economics"), 3) período (todos los años), 4) base de datos de WoS (todas las bases de datos), 5) idioma (inglés),

6) tipo de documento (artículos publicados en revistas con revisión por pares y libros).

El tema (TS) hace referencia a uno de los conceptos clave de este trabajo de investigación: competencia relacional. Este se ha visto reflejado en la literatura como competencia y capacidad relacional, por lo que se han tenido en cuenta las dos opciones (network* competenc*; network* capabilit*). El asterisco al final de los términos de búsqueda utilizados en inglés añade cierto grado de flexibilidad a su terminación, de manera que en los resultados arrojados también se incluyeron aquellas publicaciones que en su título, resumen o palabras clave contienen variaciones de dichos términos.

En cuanto a las categorías de WoS (WC), se escogieron todas aquellas que, por su naturaleza, podían contener publicaciones relacionadas con el área empresarial, concretamente: *business; business, finance; geography; management; regional & urban planning; development studies y economics*.

A continuación, se consideraron los artículos en inglés publicados en revistas que aplican un proceso de revisión por pares y los libros. La selección del idioma sigue las pautas de Tardy (2004), que considera el inglés *lingua franca* de la ciencia.

La búsqueda se realizó el 14 de junio de 2019 en todas las bases de datos disponibles en WoS, para el periodo comprendido entre 1987 y 2019, representando todos los años disponibles a la fecha de realización de la búsqueda. En la siguiente tabla se presentan las principales características de la base de datos bibliográficos obtenida en este primer paso:

Tabla 2.1 Características de la base de datos bibliográficos inicial

249	Documentos
607	Autores
374	Organizaciones
56	Países
146	Fuentes
13.766	Referencias citadas
1.425	Palabras clave
828	Palabras clave de autor
720	<i>Keywords Plus</i>

Fuente: Elaboración propia

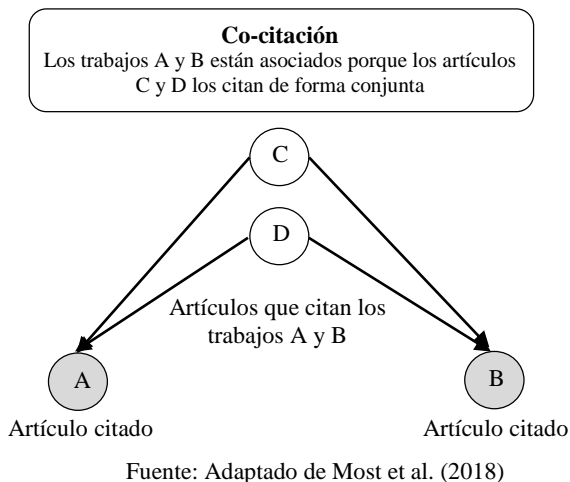
2.2.2. Análisis de Co-citación

Una vez recopilados los datos bibliométricos oportunos, se ha seguido con el análisis de co-citación para identificar los temas centrales de los que se nutre la competencia relacional de la empresa. Los cuatro pasos que componen esta segunda fase son la depuración y preprocesado de la base de datos bibliográfica, obtención de la matriz de co-citación, la realización del análisis factorial y la definición de los clústeres de la literatura.

La co-citación es un método de análisis bibliométrico que trata de identificar, dentro de un conjunto de publicaciones científicas relacionadas con un tema determinado, aquellos documentos que han tenido un mayor impacto, utilizando como referencia el número de citas recibidas (Marshakova, 1973; Small, 1973). Se entiende que, a mayor número de citas, mayor ha sido la influencia ejercida sobre el desarrollo del campo de conocimiento estudiado. Es una técnica que ofrece una visión retrospectiva, ya que se basa en los trabajos históricos y en la frecuencia con la que dos documentos han sido citados de forma conjunta en otros trabajos posteriores (Small, 1973). De entre los tres tipos de análisis de co-citación más comunes (de documento/artículo, de autor y de publicación/revista), se ha aplicado la co-citación de documento o artículo. Este tipo de análisis favorece la

detección de las áreas que sustentan un tema de investigación concreto, así como la delimitación de la estructura intelectual de un bloque de literatura (Small, 1973; Donthu et al., 2021). La siguiente Figura 2.2 muestra cómo se establece la relación de co-citación entre dos documentos.

Figura 2.2 Correspondencia de dos documentos co-citados



Si bien este método ha sido utilizado para mapear y describir la estructura intelectual de bloques de conocimiento de diversas áreas relacionadas con la empresa (Kraus et al., 2012; Xu et al., 2018; Kumar et al., 2021), cabe destacar que a la fecha de la recopilación de los datos bibliográficos no se han encontrado estudios de este tipo sobre la competencia relacional de la empresa, por lo que esta revisión de la literatura mediante el análisis de co-citación podría servir como punto de referencia para estudios posteriores.

Para poner en práctica este análisis, se utilizó inicialmente BibExcel (Persson et al., 2009), un software diseñado específicamente para ayudar a los usuarios a analizar datos bibliográficos. En primer lugar, se procedió a importar a este software, la base de datos bibliográfica inicial obtenida de WoS. A continuación, se pasó a realizar una fase de limpieza de datos, en la

que se preprocesó el texto de la lista de referencias de cada documento examinado. Durante este proceso, se encontraron numerosas incoherencias en las referencias de citas extraídas de WoS que requerían atención. Una vez unificados textualmente los datos de las citas, se obtuvo la matriz de co-citación. Para su creación, se seleccionaron solo aquellos trabajos con un alto nivel citación en la bibliografía analizada (Small, 1973), es decir, que fueron citados en al menos 10 ocasiones en la misma. Esta matriz es una herramienta utilizada en bibliometría y análisis de redes sociales para evaluar cómo se relacionan entre sí los documentos científicos, autores, o revistas, basándose en el número de veces que son citados juntos en otros documentos. En este sentido, cada celda, denotada por X_{ij} , indica la fuerza de co-citación, es decir, el número de trabajos de la bibliografía analizada que citan conjuntamente el documento i y el documento j . La matriz de co-citación resultante en este trabajo de investigación quedó constituida inicialmente por un total de 113 documentos. Tras una revisión de la misma, se procedió a excluir de dicho conjunto, aquellos trabajos puramente metodológicos. Esto finalmente generó un matriz de co-citación resultante de 95 documentos, los cuales pueden considerarse como la base bibliográfica que sustenta la literatura sobre competencia relacional.

Esta matriz fue la entrada para la siguiente etapa, que se dedicó a mapear los diferentes clústeres de documentos relacionados con cada una de las líneas de investigación que sustentan la literatura sobre competencia relacional. Para ello, se aplicó la técnica del Análisis Factorial mediante el software IBM SPSS Statistics 26, siguiendo el método estándar dentro de la investigación bibliométrica (Nerur et al., 2008; Vogel & Güttel, 2013), el cual ha permitido comprobar qué documentos tenían más afinidad entre sí. Se ha ejecutado el análisis de componentes principales con la rotación varimax y normalización Kaiser. Del análisis posterior se excluyeron los

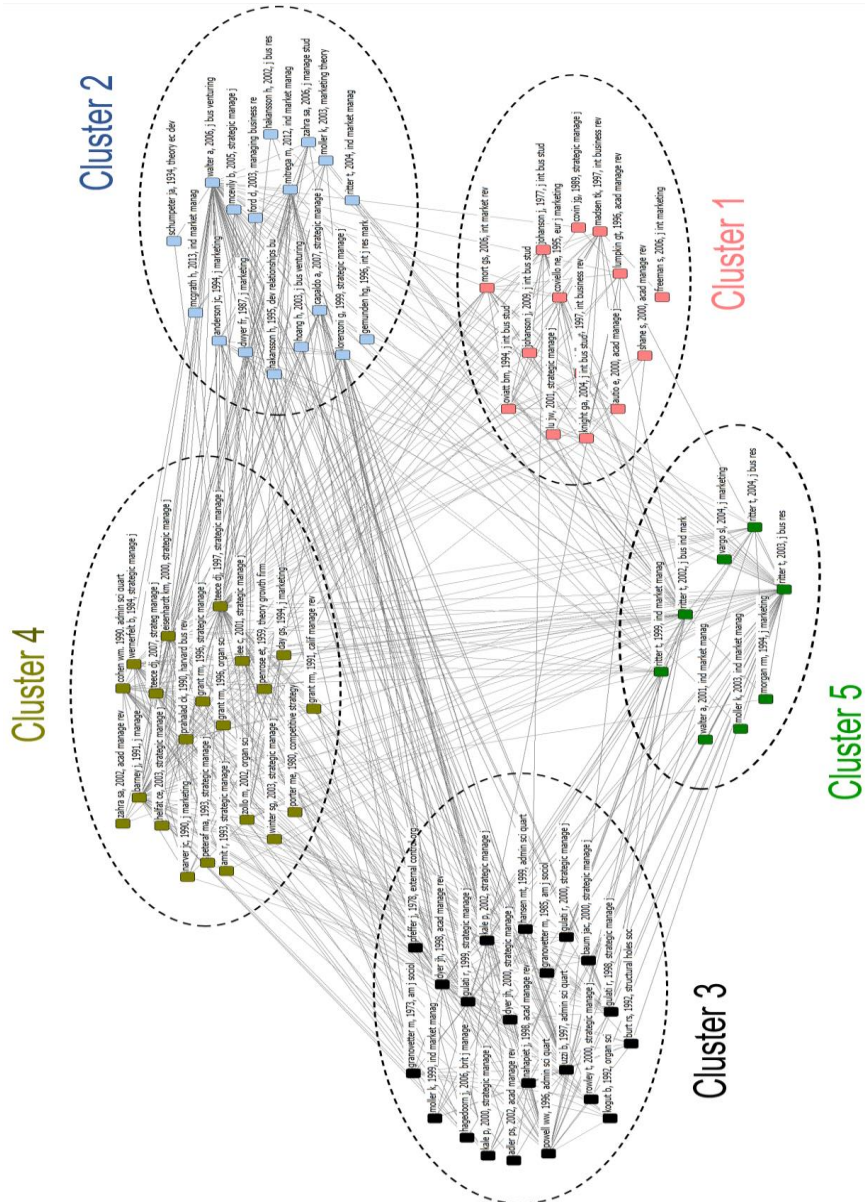
documentos con cargas inferiores a 0,3 mientras que los documentos con carga superior a 0,3 se asignaron a su factor de mayor carga. Este análisis redujo el grupo de 95 documentos a 11 factores, de los cuales los primeros 5 son los más representativos, acumulando 81 de los 95 documentos iniciales (85,26%) y explicando el 55,23% de la varianza. La revisión de los documentos excluidos confirmó que constituían clústeres muy reducidos de tamaño y que en numerosos casos abordaban temáticas tangenciales al área de estudio, permitiendo asegurar así que su omisión no comprometía la calidad ni la integridad del estudio. A continuación, los documentos de cada uno de los factores obtenidos se analizaron para determinar los temas comunes, así como para ser interpretados y etiquetados de manera oportuna. Los documentos que registraron una carga más alta son más representativos para su factor, por lo que determinaron el nombre de sus respectivos factores (McCain, 1991; Vogel & Masal, 2015).

2.2.3. Visualización y Análisis de la red social de co-citación

Para proporcionar una visión clara y estructurada del panorama de investigación en el ámbito de la competencia relacional, en la última etapa del análisis bibliográfico desarrollado se ha elaborado una representación gráfica de la red de co-citación correspondiente a la literatura revisada (Figura 2.3).

El propósito de esta red gráfica es doble. Primero, busca facilitar la comprensión de cómo se interconectan los diferentes estudios dentro del campo de la competencia relacional, evidenciando los núcleos temáticos que han capturado el interés de la comunidad académica a lo largo del tiempo. Segundo, pretende resaltar las agrupaciones o clústeres de trabajos que han contribuido de manera significativa a la construcción del conocimiento en esta área, subrayando la importancia de las sinergias entre diversos estudios.

Figura 2.3 Red social de co-citación



Fuente: Elaboración propia

Para asegurar una representación clara y enfocada de las relaciones más significativas, se ha optado por incluir en la red gráfica únicamente aquellas co-citaciones que alcanzan o superan un índice de co-citación de 5. Esta decisión metodológica mejora la legibilidad de la red y permite destacar las conexiones más relevantes entre los documentos analizados. Consideramos que los resultados obtenidos poseen una relevancia significativa para la evolución del debate académico en torno a la competencia relacional. Estos no sirven únicamente como una herramienta visual para explorar la estructura del campo, sino que también se establecen como un punto de partida para futuras investigaciones interesadas en las dinámicas de co-citación y su impacto en el desarrollo temático de esta disciplina.

El primer clúster, se denomina Emprendimiento Internacional, agrupa 14 documentos (17,28%) de los 81 seleccionados en base a los criterios mencionados anteriormente, explica el 13,25% de la varianza y tiene un *Eigenvalue* de 14,98. Los trabajos recogidos en este grupo abordan el emprendimiento internacional de las pequeñas y medianas empresas desde dos perspectivas que discrepan en cuanto a la velocidad y el resultado del proceso de internacionalización (Autio et al., 2000). De un lado, se encuentra el enfoque tradicional de la internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977) que sostiene que la apertura de las empresas al entorno internacional se produce más tarde en su existencia y de forma gradual a medida que aumentan sus conocimientos sobre los mercados extranjeros. Se ha evaluado la influencia de los contactos de la empresa en cuanto a la elección del mercado extranjero y el modo de entrada, en el desarrollo de productos, las actividades de diversificación de mercados y las acciones de marketing internacional llevadas a cabo (Coviello & Munro, 1995; 1997), así como el aporte de valor de la internacionalización en los resultados de la empresa (Lu & Beamish, 2001), lleva a replantear este modelo desde una perspectiva

de relaciones en red donde la confianza, el compromiso y el conocimiento tácito de los participantes ocupan un lugar central (Johanson & Vahlne, 2009). El otro enfoque recae sobre el fenómeno de internacionalización temprana y rápida de las empresas (Oviatt & McDougall, 1994; Madsen & Servais, 1997; Knight & Cavusgil, 2004; Freeman et al., 2006). Se aborda, entre otros aspectos, la importancia de las competencias relacionales en la creación de alianzas y asociaciones colaborativas para superar limitaciones como la falta de economías de escala, de recursos financieros y de conocimiento y la aversión a asumir riesgos para conseguir un rápido crecimiento internacional (Freeman et al., 2006); el papel positivo del conjunto de contactos y la interconexión en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades de mercado, el desarrollo de productos intensivos en conocimiento y el rendimiento de la empresa en el mercado internacional (Mort & Weerawardena, 2006); así como la edad de entrada al mercado internacional y los factores para la aceleración del crecimiento internacional de las empresas (Autio et al., 2000). También se destaca la importancia de la implicación del gerente para fomentar la creación de vínculos y el desarrollo de la red de contactos para que la empresa aproveche las oportunidades globales de internacionalización (Shane & Venkataraman, 2000) y la influencia de las características del entorno sobre la respuesta organizacional y las prácticas comerciales llevadas a cabo por la empresa (Covin & Slevin, 1989).

El segundo clúster recoge 17 documentos (20,99%), explica el 12,67% de la varianza y tiene un *Eigenvalue* de 14,32. Este grupo contiene trabajos de autores como Anderson et al. (1994), Capaldo (2007), Dwyer et al. (1987), Gemünden et al. (1996), Hakansson y Ford (2002), Hoang y Antoncic (2003), Lorenzoni y Lipparini (1999), McEvily y Marcus (2005), McGrath, & O'Toole, (2013), Mitrega et al. (2012), Möller y Svahn (2003), Ritter et

al. (2004), Walter et al. (2006), Zahra et al. (2006). En base a la temática desarrollada en la mayor parte de estos documentos, el grupo ha recibido el nombre de Relaciones interorganizacionales. Las relaciones entre empresas son consideradas vías de acceso a una serie de recursos pertenecientes a otros actores de la red (Hoang & Antoncic, 2003). Estas han sido abordadas tanto desde un enfoque diádico (Dwyer et al., 1987; Anderson et al., 1994; Capaldo, 2007) como en contexto de red (Gemünden et al., 1996) (Håkansson & Ford, 2002), identificándose una serie de elementos de contenido y estructura y su influencia sobre distintas facetas de la empresa. Dwyer et al. (1987) analizan la relación comprador-vendedor y, basándose en la teoría de intercambio, proponen un modelo de cinco fases que las relaciones transitan en su evolución –conciencia, exploración, expansión, compromiso y disolución. Anderson et al. (1994) destacan la importancia de las relaciones diádicas de empresa a empresa y profundizan en su naturaleza proporcionando una perspectiva que captura el contexto integrado dentro del cual ocurren estas relaciones diádicas. También se profundiza en la estructura de la relación diádica y su impacto sobre la capacidad de innovación de las empresas con papel de líder en la relación (Capaldo, 2007).

Los distintos conjuntos de relaciones establecidos por la empresa con sus clientes, proveedores, competidores o instituciones públicas de investigación se interconectan entre sí y dan lugar a una red de relaciones más amplia (Walter et al., 2006). El acceso a información y asesoramiento son algunos de los beneficios proporcionados por las redes interempresariales (Hoang & Antoncic, 2003). Gemünden et al. (1996) indican que la configuración adecuada de la red por parte de la empresa debe considerarse una tarea estratégica para alcanzar los objetivos específicos de cada tipo de innovación abordado. El posicionamiento diferencial en la red tiene un impacto

importante en los flujos de recursos (Hoang & Antoncic, 2003) y por tanto, en los resultados empresariales y su ventaja competitiva, por lo que aquellas que quieran mejorar su desempeño en el mercado, deben apostar por el desarrollo de estrategias basadas en la gestión efectiva de las relaciones (Håkansson & Ford, 2002). El compromiso frente a la red de intercambio y la relación de confianza entre sus integrantes son dos factores clave que influyen en el flujo de los recursos en la red, en la profundidad y la riqueza de las relaciones establecidas (Lorenzoni & Lipparini, 1999). Si bien el tamaño y la posición dentro de la red delimitan la cantidad de recursos a los que un actor puede acceder, la presencia de agujeros estructurales en la red desafía la capacidad de los participantes para obtener acceso a una diversidad de recursos (Hoang & Antoncic, 2003).

No obstante, también se destaca que los beneficios derivados de la red de relaciones en el contexto empresarial no son adquiridos de manera gratuita, sino que representan una inversión considerable de tiempo y esfuerzo, junto con el desarrollo de capacidades organizativas específicas (Möller & Svahn, 2003). Además, se destaca que este proceso implica la reconfiguración de las capacidades existentes (Zahra et al., 2006). Asimismo, Möller y Svahn (2003) sugieren que los diversos tipos de redes estratégicas demandan conjuntos distintos de habilidades o capacidades de gestión. A este respecto, proponen un marco conceptual basado en un sistema de valores para identificar las características de tres tipos fundamentales de redes estratégicas: aquellas que centran su producción de valor en redes estables y bien establecidas, aquellas que generan valor añadido a través de procesos de innovación y cambio incrementales, y aquellas que se orientan hacia la producción de valor futuro mediante la innovación radical y la vinculación con redes emergentes (Möller & Svahn, 2003).

Por otra parte, Mitrega et al. (2012) introducen una perspectiva conductual en la evaluación de la capacidad relacional, lo que permite que la empresa focalice su aplicación no solo en el contexto de socios específicos de intercambio, sino también hacia clientes y proveedores de manera equitativa. Por último, McGrath y O'Toole (2013) identifican una serie de factores que facilitan o inhiben el desarrollo de la capacidad de red en empresas emprendedoras.

El tercer cluster recoge 21 documentos (25,93%), explica el 12,52% de la varianza y tiene un *Eigenvalue* de 14,15. Este grupo recoge trabajos de autores como Adler y Kwon (2002), Baum et al. (2000), Burt (1992), Dyer y Singh (1998), Dyer y Nobeoka (2000), Granovetter (1973), Granovetter (1985), Gulati (1998), Gulati (1999), Gulati et al. (2000), Hagedoorn et al. (2006), Hansen (1999), Kale et al. (2002), Kogut y Zander (1992), Möller y Halinen (1999), Nahapiet y Ghoshal (1998), Powell et al. (1996), Rowley et al. (2000) y Uzzi (1997). Por la temática predominante desarrollada en estos trabajos, el grupo ha recibido el nombre de Capital social. Según a las definiciones de Bourdieu (1986) y Coleman (1988), el concepto de capital social se refiere a los recursos que se derivan de las relaciones sociales entre individuos y entidades. Estos recursos son activos que pueden ser empleados para alcanzar metas específicas dentro de una red social. Esta concepción es ampliada por Adler y Kwon (2002), quienes sugieren que el capital social engloba información, influencia y solidaridad disponibles para un individuo u organización.

El capital social posee una importancia notable en diversos procesos empresariales, como la innovación, acceso a la información y eficiencia en la ejecución de proyectos (Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Este facilita el intercambio de conocimientos, fomenta la cooperación y reduce los costos de transacción (Coleman, 1988). En este contexto, la presencia de redes

densas y los puentes entre "agujeros estructurales" (Burt, 1992) resultan especialmente valiosos, ya que ofrecen acceso exclusivo a recursos e información diversificada. Asimismo, se destaca como fundamental la habilidad de una organización para desarrollar y gestionar relaciones interorganizacionales que resultan estratégicas para su éxito (Uzzi, 1997; Gulati, 1998). En este sentido, el capital social emerge como un mecanismo crucial en dicha dinámica, permitiendo a las organizaciones acceder a recursos críticos, compartir riesgos y co-crear valor. La efectividad con la que una organización pueda movilizar su capital social está directamente relacionada con su competitividad en el mercado.

No obstante, los beneficios que ofrece, la gestión del capital social enfrenta diversos desafíos. La excesiva dependencia de redes cerradas puede limitar la exposición a nuevas oportunidades e información, lo que podría obstaculizar la innovación (Granovetter, 1985). Además, la construcción de capital social requiere una inversión sustancial en términos de tiempo y recursos, mientras que su gestión demanda un delicado equilibrio entre el mantenimiento de relaciones existentes y la exploración de nuevas conexiones.

El cuarto clúster agrupa 21 documentos (25,93%), explica el 11,32% de la varianza y tiene un *Eignevalue* de 12,79. Este grupo recoge trabajos de autores como Amit y Schoemaker (1993), Barney (1991), Cohen y Levinthal (1990), Day (1994), Eisenhardt y Martin (2000), Grant (1991), Grant (1996), Helfat y Peteraf (2003), Lee et al. (2001), Narver y Slater (1990), Peteraf (1993), Prahalad y Hamel (1990a), Teece et al. (1997), Teece (2007), Wernerfelt (1984), Winter (2003), Zahra y George (2002), Zollo y Winter (2002). En este factor se han encontrado trabajos que desarrollan, profundizan y amplían distintas temáticas relacionadas con la Teoría de recursos y capacidades, por lo que el factor ha recibido el nombre de

Recursos y capacidades. En primer lugar, Wernerfelt (1984) destaca la relevancia de los recursos y capacidades internas de la empresa como fundamentales para comprender su ventaja competitiva. Asimismo, Barney (1991) postula que tanto los recursos tangibles como intangibles son esenciales para lograr una ventaja competitiva sostenible, aunque su valor puede variar. Este enfoque ha dado lugar al desarrollo del VRIN *framework*, una herramienta para evaluar la capacidad de los recursos para generar ventaja competitiva.

Además, Grant (1991) ahonda en la heterogeneidad de los recursos como fuente de diferencias entre las empresas y resalta la importancia estratégica de desarrollar y proteger los recursos internos para maximizar la ventaja competitiva y el desempeño a largo plazo. Igualmente, se subraya la relevancia de las capacidades dinámicas en la consecución de ventajas competitivas (Pateraf, 1993), donde Amit y Schoemaker (1993) proponen la Teoría de los Activos Estratégicos para comprender cómo las empresas pueden obtener rentas organizacionales vinculadas a las ventajas competitivas. Por otro lado, Cohen y Levinthal (1990) introducen el concepto de capacidad de absorción y su influencia en la innovación empresarial, mientras que Zahra y George (2002) identifican cuatro dimensiones clave del proceso de absorción de conocimiento externo. Las capacidades dinámicas, definidas como la capacidad de adaptación proactiva de una empresa ante cambios en su entorno, son destacadas por Teece et al. (1997) y Eisenhardt y Martin (2000), quienes resaltan la importancia de la flexibilidad organizativa.

El concepto de competencias centrales, propuesto por Prahalad y Hamel (1990), destaca las habilidades únicas de una empresa para ofrecer valor a los clientes y penetrar en nuevos mercados. Day (1994) enfatiza el aprendizaje organizacional y la coordinación interfuncional como elementos

cruciales en empresas orientadas al mercado, mientras que Narver y Slater (1990) introducen la orientación al mercado como filosofía empresarial fundamental para el éxito a largo plazo.

El papel del conocimiento, tanto tácito como explícito, en la adaptación al dinamismo del mercado es resaltado por Grant (1996b), quien también enfatiza la importancia de las capacidades organizativas para coordinar y utilizar dicho conocimiento de manera efectiva. Asimismo, Lee et al. (2001) revelan la influencia positiva de las redes externas en el rendimiento empresarial, mientras que Winter (2003) y Zollo & Winter (2002) ponen en relieve la importancia de las capacidades dinámicas y el aprendizaje deliberado en la adaptación y éxito empresarial en entornos desafiantes. Estos autores sugieren que las empresas deben invertir en la construcción de rutinas organizacionales flexibles y adaptativas para mantener su competitividad.

El quinto clúster recoge 8 documentos (9,87%), explica el 5,47% de la varianza y tiene un *Eigenvalue* de 6,18. Los trabajos encontrados en este grupo pertenecen a autores como Möller (2003), Morgan y Hunt (1994), Ritter (1999), Ritter et al. (2002), Ritter y Gemünden (2003b; 2004), Vargo (2004), Walter (2001), por lo que ha recibido el nombre de Competencia relacional de las empresas.

La competencia relacional se define como la capacidad de una organización para establecer, mantener y gestionar relaciones estratégicas con otras entidades, lo que facilita la co-creación de valor y el intercambio de conocimientos (Ritter, 1999; Möller & Svahn, 2003). Estudios previos han subrayado su papel fundamental como facilitador clave del éxito en la innovación (Ritter & Gemünden, 2003).

Cabe destacar que la gestión efectiva de las redes empresariales requiere habilidades específicas, tales como la comunicación efectiva, la negociación y la coordinación entre diversas entidades (Walter, Auer & Ritter, 2006). Estas competencias son consideradas un conjunto de habilidades organizacionales que pueden ser desarrolladas y mejoradas a lo largo del tiempo, abogando por un enfoque dinámico en la gestión de relaciones empresariales.

Asimismo, la evaluación de la competencia relacional y su impacto en el rendimiento organizacional constituye un tema de interés (Ritter & Gemünden, 2003), ya que la manera en la que una organización gestiona su red de relaciones influye en su desempeño global, destacando la relación positiva entre una red bien gestionada y el éxito empresarial. No obstante, a pesar de las oportunidades que presenta una competencia relacional efectiva, su desarrollo enfrenta desafíos significativos. Estos incluyen la gestión de la complejidad de las redes, la medición del rendimiento de la red y el equilibrio entre la cooperación y la competencia. No obstante, superar estos desafíos ofrece a las organizaciones la capacidad de adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado, acceder a nuevas oportunidades de negocio y mejorar su capacidad innovadora.

La Tabla 2.3 muestra la temática de los cinco componentes principales, sus *Eigenvalues*, el porcentaje de la varianza que explica cada uno de ellos, la varianza acumulada, así como los documentos que los componen.

Tabla 2.2 Análisis Factorial

Factor 1: Emprendimiento Internacional	
Documentos: 14	Oviatt y McDougall (1994) Madsen y Servais (1997) Lu y Beamish (2001)
Eigenvalue: 14,98	Knight y Cavusgil (2004) Autio et al.(2000) Coviello y Munro (1995)
Varianza explicada 13,25%	Lumpkin y Dess (1996) Johanson y Vahlne (1977) Johanson y Vahlne (2009)
Varianza acumulada 13,25%	Freeman et al. (2006) Coviello y Munro (1997) Mort y Weerawardena (2006) Covin (1989) Shane y Venkataraman (2000)
Factor 2: Relaciones entre empresas / Network Capabilities	
Documentos: 17	Zahra et al. (2006) Gemünden et al. (1996) McGrath y O'Toole, (2013)
Eigenvalue: 14,32	Hakansson y Snehota (1997) Mitrega et al. (2012) Ritter et al. (2004) Walter et al. (2006)
Varianza explicada 12,67%	Lorenzoni y Lipparini (1999) Möller y Svahn (2003) Dwyer et al. (1987) Capaldo (2007)
Varianza acumulada 25,92%	Hakansson y Ford (2002) Anderson et al. (1994) McEvily y Marcus (2005) Hoang y Antoncic (2003) Schumpeter (1934) Ford et al. (2003)
Factor 3: Capital Social	
Documentos: 21	Baum et al. (2000) Gulati (1998) Adler y Kwon (2002)
Eigenvalue: 14,15	Nahapiet y Ghoshal (1998) Granovetter (1985) Burt (1992)
Varianza explicada 12,52%	Granovetter (1973) Uzzi (1997)
Varianza acumulada 38,44%	Powell et al. (1996)

	<p>Kale et al. (2002) Hagedoorn et al. (2006) Hansen (1999) Kogut y Zander (1992) Dyer y Nebeoka (2000) Gulati et al. (2000) Möller y Halinen (1999) Gulati (1999) Rowley et al. (2000) Dyer y Singh (1998) Kale et al. (2000)</p>
Factor 4: Recursos y Capacidades	
Documentos: 21	<p>Cohen y Levinthal (1990) Zahra y George (2002) Day (1994)</p>
Eigenvalue: 12,79	<p>Eisenhardt y Martin (2000) Helfat y Peteraf (2003) Teece et al. (1997) Teece (2007) Winter (2003) Zollo y Winter (2002) Prahalad y Hamel (1990) Grant (1996) Grant (1996a) Lee et al. (2001) Porter 1980 Narver y Slater (1990)</p>
Varianza explicada 11,32%	<p>Grant (1991) Peteraf (1993) Wernerfelt (1984) Amit y Schoemaker (1993) Barney (1991) Penrose 1959</p>
Varianza acumulada 49,76%	
Factor 5: Competencia Relacional / Network Competence	
Documentos: 8	<p>Möller y Törrönen (2003) Ritter y Gemünden (2004) Ritter (1999)</p>
Eigenvalue: 6,18	<p>Ritter et al. (2002) Vargo y Lusch (2004) Ritter y Gemünden (2003b) Walter et al. (2001) Morgan y Hunt (1994)</p>
Varianza explicada 5,47%	
Varianza acumulada 55,23%	

Fuente: Elaboración propia

3. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

3. MARCO TEÓRICO E HIPOTESIS

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico para cada una de las variables del modelo. Tras la revisión de literatura relacionada con la innovación, el portfolio de relaciones y la competencia relacional se formulan las hipótesis de trabajo, las cuales serán contrastadas en la parte empírica de este trabajo mediante el análisis del modelo de ecuaciones estructurales planteado.

3.1. Introducción

El entorno empresarial se caracteriza por su alta volatilidad y dinamismo, lo que impulsa a las empresas desarrollar competencias y habilidades que le permitan ser flexibles y adaptativas frente a los cambios.

Dado que las empresas no actúan de manera aislada, estas deben considerar, además de sus acciones internas, las interacciones y la colaboración con los demás actores de su entorno (Håkansson & Snehota, 1989).

Asimismo, las relaciones establecidas con los actores externos a la organización han de ser sólidas y con perspectiva a largo plazo, basadas en la confianza, la transparencia y la cooperación mutua, para que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar los desafíos competitivos (Dyer & Singh, 1998; Håkansson & Ford, 2002). De igual manera, dichas relaciones favorecen el intercambio de una serie de recursos tangibles e intangibles que la empresa puede utilizar en la implementación de innovaciones a nivel de producto, de procesos internos, de recursos humanos, redes de distribución, en la forma de comercializar sus productos, entre otros.

A continuación, se profundiza en los conceptos de innovación, portfolio de relaciones y competencia relacional, y en base a su desarrollo teórico se formulan las hipótesis de trabajo de esta investigación.

3.2. *La innovación*

La innovación ha captado la atención de la comunidad científica durante décadas, siendo considerada un factor fundamental para la obtención de ventajas competitivas sostenibles para la empresa (Damanpour, 1991; Damanpour & Aravind, 2012) y del éxito empresarial (Teece et al., 1997; Zaheer & Bell, 2005). La amplia literatura existente sobre la innovación proporciona una gran cantidad de definiciones en torno a este concepto. Una de las primeras aportaciones pertenece a Schumpeter (1934) quien la define como la introducción en el mercado de un nuevo bien o de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, el descubrimiento de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados y el establecimiento de una nueva forma organizativa. Además, identifica la innovación como uno de los factores clave para la competitividad empresarial (Schumpeter, 1934). Siguiendo esta línea, Pavitt (1984) la define como un nuevo o mejorado producto o proceso de producción comercializado con éxito. Más tarde, otros autores han aportado su visión y han identificado la innovación como la creación de un producto, servicio o proceso que es nuevo para una unidad de negocio (Tushman & Nadler, 1986), el proceso a través del cual se utiliza el conocimiento para crear e introducir algo nuevo y útil (Johannessen & Dolva, 1994), o como la adopción de una idea o un comportamiento nuevo en una organización (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

La revisión de literatura relacionada con la innovación ha mostrado la existencia de multitud de puntos de vista al respecto de este concepto, y de la novedad como elemento común que comparten todos ellos. Además, ha puesto en relevancia la necesidad de revisar y actualizar la forma de definir la innovación, dado que hace referencia a elementos clave de la empresa (producto, proceso, etc.) que se encuentran en una continua adaptación a los

entornos altamente cambiantes de hoy en día. En la Tabla 3.1 se recogen los principales tipos de innovación encontrados durante la revisión, así como sus principales características diferenciadoras.

Tabla 3.1 Tipos de innovación

Autor	Tipo de innovación	Características
Damanpour (1991)	De producto	Introducción de productos nuevos o mejorados por parte de la empresa.
	De proceso	Introducción de una novedad o mejora en la forma de funcionar de la empresa.
Gopalakrishnan y Damanpour (1997)	Incremental	Aporta una mejora menor en las capacidades ya existentes en la empresa y se consigue con el conocimiento del esta ya dispone.
	Radical	Requiere la utilización de nuevos conocimientos distintos de los que ya dispone la empresa y tiene como resultado la generación de nuevas competencias.
Jansen, Van Den Bosch y Volberda (2006)	En exploración	Innovación radical que ofrece nuevos diseños, crea nuevos mercados y canales de distribución con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mercados emergentes.
Abernathy y Clark (1985)	En explotación	Innovación incremental dirigida a atender las necesidades de los mercados existentes. Mejora las habilidades existentes, los productos y los servicios, así como la eficiencia de los canales de distribución.
Damanpour y Evan (1984)	Técnica	Introduce cambios en el sistema técnico de la empresa encargado de la producción de productos y prestación de servicios con el objetivo de mejorar sus resultados.
	Administrativa	Introduce mejoras en la estructura organizacional, en los procesos administrativos de la empresa y la dirección de personal.
Abernathy y Clark (1985)	Regular	Supone la introducción de una mejora incremental de la tecnología existente para adecuarse a los mercados actuales.
	Creadora de nichos	Surge de la aplicación de la tecnología existente a un nuevo mercado.
	Revolucionaria	Implica la aplicación de una nueva tecnología a los mercados actuales.
	Arquitectónica	Supone la introducción de una nueva tecnología en

		un nuevo mercado.
Manual de Oslo (2005)	De producto	La introducción de cambios significativos (mejoras significativas o novedad) en las características – técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales– de los bienes y servicios.
	De proceso	Introducción de un proceso de producción o de distribución, nuevo o significativamente mejorado y tiene como resultado la disminución de los costes unitarios, la mejora de la calidad, la producción de productos nuevos o mejorados.
	Organizativa	Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.
	De marketing	Puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización que supongan cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o en su precio.
Manual de Oslo (2018)	De producto	Un bien nuevo o mejorado que difiere significativamente de los bienes o servicios anteriores de la empresa y que se ha introducido en el mercado.
	De proceso de negocio	Un proceso de negocio nuevo o mejorado para una o más funciones de negocio que difiere significativamente de los procesos de negocio anteriores de la empresa y que la empresa ha puesto en uso.

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de aportar una definición armonizada de la innovación, así como una metodología de referencia internacional para medir los diferentes aspectos de la misma, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) conjuntamente con la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (Eurostat) han desarrollado el Manual de Oslo, que se publicó por primera vez en 1992. Este define la innovación de la siguiente manera: “Una innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o significativamente mejorado, un nuevo método de marketing o un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales,

la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas” (OCDE-Eurostat, 2005: 46). En una actualización relativamente reciente de este manual (2018) la definición de la innovación se modifica afirmando que “Una innovación es un producto o un proceso (o una combinación de ellos) nuevo o mejorado que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la empresa y que se ha puesto a disposición de usuarios potenciales (producto) o se ha puesto en uso por la empresa (proceso)” (OCDE-Eurostat, 2018: 20).

La amplia variedad de aspectos recogidos por este concepto ha animado a la comunidad académica a profundizar tanto en sus efectos sobre el desempeño y los resultados obtenidos por la empresa (Zahra & Covin, 1995; Baldwin & Johnson, 1996; Teece et al., 1997; Garcia-Morales et al., 2007; Hull & Rothenberg, 2008; Coad et al., 2016) como en sus determinantes (Johne & Snelson, 1988; Bhattacharya & Bloch, 2004; Rese & Baier, 2011; Expósito-Langa et al., 2015; Storey et al., 2015).

Algunos de los factores más importantes que promueven que las empresas incluyan en su estrategia objetivos centrados en la innovación son la globalización, el cambio climático, la presión de la competencia, el cambio tecnológico, las demandas del mercado, la eficiencia operativa y los cambios regulatorios y normativos. La globalización es, quizás, uno de los fenómenos que más impacto ha tenido en la existencia y operación de las empresas a nivel mundial. Al igual que el resto de industrias, la industria vitivinícola se ha visto ampliamente influenciada por sus efectos (Campbell & Guibert, 2006). La apertura del mercado desde una perspectiva local hacia una internacional e incluso global, ha planteado, además de nuevas oportunidades de negocio, diversos desafíos que las empresas deben afrontar con éxito para asegurar su continuidad en el mercado. La intensificación de la competencia debido al aumento del número de participantes en el mercado

habitual y, consecuentemente, de la oferta frente a la demanda de vino, los cambios producidos en la percepción de los consumidores y el acceso de estos a un mayor conocimiento sobre los vinos, así como la consolidación de distintos niveles en la cadena de suministro, son algunos de los retos encontrados por las empresas del sector (Flint & Golicic, 2009). Asimismo, el desarrollo tecnológico y la llegada del Internet han dado lugar a nuevos modelos de negocio que apuestan por el comercio electrónico y las plataformas digitales, lo que ha permitido a las empresas llegar a un público más amplio y diversificar sus operaciones.

La literatura pone en relevancia el valor de la innovación en el sector del vino (Alonso et al., 2018) para la creación de soluciones innovadoras que permitan la adaptación de las empresas a los cambios del entorno, así como el desarrollo de ventajas competitivas. En este sentido, distintos autores hacen referencia a diferentes maneras de innovar en función del ámbito de la bodega en el que se desarrollan las acciones de innovación y de los factores que las impulsan. Así, destacan 1) la innovación de producto y la innovación en los procesos productivos (Wood & Kaplan, 2005; Aylward et al., 2006; Aylward, 2007; Doloreux, 2015; Doloreux et al., 2015; Vrontis et al., 2016), 2) la innovación de marketing, comercialización y distribución de los productos (Aylward et al., 2006; Aylward, 2007; Gilinsky et al., 2008; Doloreux et al., 2013), 3) la innovación organizativa (Doloreux, 2015), 4) la innovación en las actividades de exportación (Aylward et al., 2006; Aylward, 2007), 5) la innovación verde (Leenders & Chandra, 2013; Fiore et al., 2017) y 6) la innovación tecnológica (Doloreux & Lord-Tarte, 2013; 2014).

En este sector, la innovación de producto es muy sensible frente a las acciones realizadas en el proceso de producción, desde el cultivo de la vid, los cuidados en el campo y durante la recolecta de la uva, así como las

demás acciones que conducen a la obtención de los mostos, el proceso de fermentación a los que se someten, hasta la clarificación, envejecimiento y embotellado del vino. Debido a la relación tan estrecha entre estos dos aspectos, se puede asumir que una mejora introducida en el proceso de producción tendrá un impacto directo en el vino como producto final sujeto a innovaciones. Por ello, en este trabajo, la innovación de producto y la innovación de proceso de producción se han unido en un único ítem. Esta decisión se fundamenta, por una parte, en la clasificación propuesta por la tercera edición del Manual de Oslo (2018), el cual hace referencia a posibles combinaciones entre los diferentes tipos de innovación y apunta que dichas mezclas se deben a *la elevada complementariedad entre los tipos de innovación* (Manual de Oslo, 2018: 76); y por otra parte, en la realidad del sector donde se ha desarrollado el estudio. La entrevista realizada a un grupo de profesionales del sector vitivinícola alicantino, previa a la aplicación del cuestionario, mostró un solape significativo de las actividades dirigidas hacia la innovación de los productos y los procesos de las bodegas objeto de estudio.

En cuanto a la innovación verde en el sector del vino, esta hace referencia, entre otros aspectos, al trato respetuoso hacia el medio ambiente por parte de los productores, a la producción de vinos ecológicos, orgánicos o biológicos (a partir de cultivo de uva libre de fertilizantes, fungicidas, pesticidas, herbicidas e insecticidas sintéticos, así como libre de organismos genéticamente modificados), la recuperación de los residuos agrícola (Fiore et al., 2017), al embotellado de vino en recipientes reciclables, al cumplimiento de los estándares de certificación de vino orgánico, a la utilización de envoltorios reciclables y a la optimización de los recursos hídricos (Leenders & Chandra, 2013). El cambio climático y la normativa que ha surgido en torno a este fenómeno, y la creciente orientación ecológica

del consumidor ha incitado a las empresas del sector del vino a adoptar algún tipo de innovación verde.

La innovación en marketing, comercialización y distribución guarda relación con las acciones nuevas o mejoradas para profundizar en las necesidades y expectativas de los consumidores y las nuevas tendencias de compra (p.ej. compra on-line), con el objetivo de adaptar el producto (y/o el servicio) y ponerlo a la disposición del cliente de una manera innovadora. La afinidad entre este tipo de innovación y la innovación verde es un aspecto interesante a tener en cuenta por los productores de vino a la hora de posicionar sus productos en el mercado (Fiore et al., 2017).

La innovación organizativa (Hamel, 2006) tiene como objetivo mejorar el desempeño de la empresa (Mol & Birkinshaw, 2009) y abarca las acciones nuevas o mejoradas relacionadas con la organización del trabajo o los procedimientos de la empresa, los métodos utilizados para organizar los lugares de trabajo para mejorar tanto el reparto de trabajo como la toma de decisiones, con la gestión del conocimiento interno y externo, e incluso las estrategias colaborativas de la empresa con otros agentes del sector (Granata et al., 2016), entre otros.

Por último, la innovación tecnológica hace referencia a la introducción de mejoras o novedades de tipo tecnológico en la empresa y en su actividad. En el sector del vino, este tipo de innovación puede contribuir, entre otros aspectos, a la recuperación de variedades de uva, la optimización de los procesos de recolección de la uva, la mejora de la vigilancia de los viñedos, la optimización de las tareas de cuidado del cultivo, monitorizar y mejorar los procesos de fermentación y conservación del vino, e incluso en la mejora de la experiencia del consumidor.

A través del modelo propuesto esta investigación se ha centrado en estudiar de qué manera la innovación producto/proceso, la innovación de comercialización y la innovación organizativa se ven influenciadas por el portfolio de relaciones de las bodegas, por lo que en el siguiente punto se profundiza en los aspectos teóricos de este último concepto.

3.3. El Portfolio de Relaciones y la Innovación

En el contexto teórico de la Visión Basada en Recursos (Barney, 1991; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) se ha puesto una atención especial en la relevancia de los recursos internos de la empresa en los procesos de innovación y la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Eisenhardt & Martin, 2000; Mahmood et al., 2011). Barney (1991) define los recursos de la empresa como “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento que son controlables por la empresa y que le permite definir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad”. Asimismo, propone cuatro condiciones que deben cumplir los recursos para que se puedan considerar una fuente de ventaja competitiva: que sean valiosos, raros, inimitables e insustituibles. En otras palabras, los recursos estratégicos generadores de ventaja competitiva deben permitirle a la empresa definir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad, deben ser únicos o escasos entre los competidores actuales y potenciales, deben ser difíciles de imitar e imposibles de sustituir por otros recursos. Con esta idea se enfatiza el hecho de que no todos los recursos y capacidades contribuyen de igual manera en la creación de valor en la empresa, ni tienen la misma influencia sobre los resultados obtenidos. Asimismo, se destaca el relevante papel de los recursos intangibles para el desempeño de la empresa (Barney,

1991; Amit & Schoemaker, 1993; Hall, 1993; Julienti Abu Bakar & Ahmad, 2010).

Además de en las fuentes internas de los recursos y capacidades de la empresa, los académicos también han mostrado interés hacia el estudio de sus fuentes externas. Debido a que las empresas no pueden crear de forma independiente todo el conocimiento que necesitan para asegurar el éxito de todos sus procesos (Doloreux et al., 2013), el uso de conocimiento procedente de fuentes externas a la organización se vuelve fundamental. En este sentido, se ha destacado el papel primordial de las relaciones, tanto formales como informales, establecidas con otras empresas mediante redes interorganizacionales (Ahuja, 2000; Gulati et al., 2000; Schilling & Phelps, 2007), en los procesos de creación de valor, la innovación (Powell et al., 1996; Gulati, 1998; Capaldo, 2007; Coombs et al., 2009) o en la mejora de la presencia internacional de las empresas (Expósito-Langa et al., 2020). La literatura ubica las relaciones de la empresa dentro del concepto capital relacional, que junto con el capital estructural e intelectual conforman el capital social de una empresa (Nahapiet & Ghoshal, 1998). El capital relacional abarca los activos intangibles de la empresa que hacen referencia a las relaciones de la empresa con los clientes (Flostrand, 2006), proveedores (Yang, 2009) y demás agentes del entorno, y es definido como el “valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno” (Martínez-Torres, 2006; Martín-de-Castro et al., 2011).

Al basarse en actividades con tan amplia tradición como el cultivo de la vid y la elaboración de vino, la industria vitivinícola se caracteriza por un extenso, complejo y sofisticado cuerpo de conocimientos (Giuliani et al., 2011), cuyo uso por parte de las empresas se percibe como un determinante con un efecto significativo en la innovación (Doloreux et al., 2013). La red

de relaciones de la empresa facilita el acceso a los recursos compartidos entre los integrantes y la transferencia de conocimiento, principalmente tácito, relacionado con la innovación y los problemas técnicos (Elisa Giuliani, 2007; Morrison & Rabellotti, 2009).

En este trabajo, el portfolio de relaciones se crea a partir de las relaciones a nivel de bodega (ego) establecidos dentro de la red de relaciones creada únicamente por las bodegas adscritas al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Alicante. Esta variable se ha operativizado mediante el tamaño egonet, valor que se ha calculado aplicando técnicas de análisis de redes sociales y mediante el uso del paquete software UCINET v.6 (Borgatti et al., 2002). Esta técnica ofrece una herramienta que permite profundizar en las características estructurales de una red (Wasserman & Faust, 1994).

Considerando todo lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta los tipos de innovación contemplados se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación de producto/proceso en las empresas.

H2: El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación de comercialización en las empresas.

H3: El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación organizativa en las empresas.

3.4. *La Competencia Relacional*

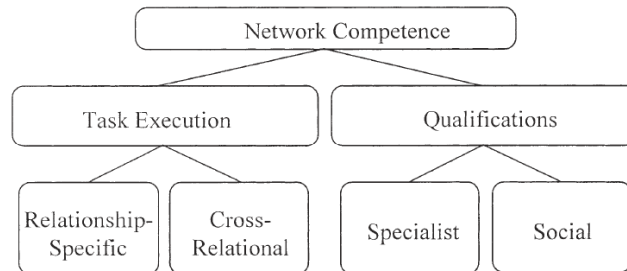
En los puntos anteriores se ha abordado, por una parte, la relevancia de la innovación para asegurar la existencia de la empresa en el mercado, así como su crecimiento a largo plazo y, por otra parte, la importancia de las relaciones establecidas con los agentes de su entorno y el potencial del portfolio de relaciones de la empresa sobre la innovación. En este punto, la competencia relacional de la empresa llega para complementar y potenciar el efecto del portfolio de relaciones sobre la innovación.

La competencia relacional (competencia de red o *network competence*) es un concepto multidisciplinario que ha surgido en el ámbito de la gestión estratégica y la teoría organizacional, y cuyo origen puede hallarse en la Teoría de recursos y capacidades. La literatura ha definido la competencia relacional como “el conocimiento y las acciones necesarias de una empresa para generar, desarrollar y gestionar redes de relaciones, con el fin de aprovechar tanto las relaciones individuales como la red de relaciones en su conjunto” (Gemünden & Ritter, 1997). Estos autores indican que, para un óptimo aprovechamiento de la red de relaciones, la empresa debería contar con información sobre las ventajas, desventajas y riesgos potenciales derivados de la explotación de las redes, además de las posibles funciones a desarrollar por la empresa en el proceso de innovación y las buenas prácticas en la creación de redes. Además, hacen hincapié en que el conocimiento sobre su red de vínculos ha de incrementarse de forma gradual y que las acciones relacionadas con la gestión de red de relaciones se tienen que integrar en la rutina diaria de la empresa (Gemünden & Ritter, 1997).

Con el tiempo, este concepto ha ido reflejando los cambios del entorno empresarial y las dinámicas de las relaciones entre empresas, al haber sido influenciado por factores como los cambios en la estrategia empresarial

(Ritter & Gemünden, 2003b), el creciente reconocimiento del valor de las redes de colaboración y los avances tecnológicos, entre otros. La competencia relacional ha evolucionado desde un enfoque inicial de alianzas estratégicas (Gulati, 1998) hacia una comprensión más amplia y sofisticada de las relaciones interorganizacionales en la creación de valor, de ventajas competitivas (Powell et al., 1996) y de su impacto en la transferencia de conocimientos entre las empresas participantes (Ritter & Gemünden, 2003b). En este proceso, algunos estudios (Ritter, 1999; Ritter & Gemünden, 2003) analizaron las condiciones previas que deben darse en las empresas para favorecer la integración de la competencia relacional, concretaron las dimensiones que la componen y desarrollaron una escala de medida para poder analizar su impacto en distintos aspectos del ámbito empresarial. La Figura 3.1 muestra las dos dimensiones de la competencia relacional o *network competence*, así como los elementos que las conforman:

Figura 3.1 Dimensiones de la Competencia Relacional



Fuente: Ritter (1999), The Networking Company

La primera dimensión hace referencia a la tarea de gestión de las relaciones (*task execution*) –la agrupación de las diferentes tareas necesarias para conseguir los objetivos propuestos en lo que la gestión de relaciones se refiere, mientras que la segunda dimensión hace referencia a la cualificación en la gestión de las relaciones (*qualifications*) –la característica que capacita a la persona para establecer, mantener y utilizar las relaciones que posee la

empresa. Cada una de estas dimensiones contienen a su vez otros dos componentes. La primera recoge a) las tareas específicas para la gestión de cada una de las relaciones que la empresa establece con los demás actores de su entorno (*relationship-specific task execution* o RSS), y b) las tareas específicas transversales para la gestión del conjunto de relaciones de la empresa (*cross-relationship task execution* o CRR). Por su parte, la segunda dimensión está formada por: a) la cualificación social, la cual describe hasta qué punto una persona es capaz de tener, en un entorno social, un comportamiento prudente, autónomo y fructífero para las relaciones de la empresa de la que forma parte, y b) la cualificación especializada que hace referencia a las habilidades técnicas necesarias que tiene una persona para comprender las características y necesidades de los colaboradores de la empresa, que pueden ser otras empresas y/u otro tipo de instituciones (Ritter, 1999).

A través de una revisión de la literatura sobre competencia relacional, se han encontrado varios estudios que han proporcionado evidencia sobre su importancia y efectos. Investigaciones como las de Ritter & Gemünden (2003b) y Pittaway et al. (2004), entre otras, evidencian el impacto positivo en la innovación de la habilidad para establecer, mantener y emplear las relaciones interorganizacionales de manera efectiva. Asimismo, Pittaway et al. (2004) destacan esta habilidad como un factor crucial que influye en los procesos de generación, difusión y aplicación del conocimiento innovador, debido a que las redes permiten el acceso a recursos complementarios, facilitan la adquisición de conocimiento externo y promueven la colaboración interorganizacional, todo lo cual fomenta la generación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones. En definitiva, las redes interorganizacionales son una fuente sustancial de recursos y conocimientos que contribuyen a la creación de valor y la innovación en las empresas

(Powell et al., 1996; Gulati, 1998), por lo que se puede señalar que los vínculos interorganizacionales son una vía de acceso a información, conocimientos tácitos, recursos complementarios y oportunidades que no se podrían obtener de manera independiente (Granovetter, 1985; Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Si bien a través capital relacional se ha enfatizado la importancia de las relaciones de la empresa con los demás agentes del entorno, es posible que el portfolio de relaciones por sí mismo no pueda poner a disposición de la empresa todo su potencial de forma directa. En este caso, es necesario que la empresa desarrolle competencias y habilidades individuales (Expósito-Langa et al., 2015) que potencien dichas relaciones, las gestione de forma efectiva e identifique los recursos y conocimientos que le podrían resultar útiles en sus procesos internos en general y en la innovación en particular.

Por tanto, la competencia relacional se considera una capacidad fundamental de las empresas para establecer relaciones y mantenerlas en el tiempo, así como para explotar consistentemente las ventajas derivadas de su portfolio de relaciones (Ritter et al., 2002; Ritter & Gemünden, 2003b; Torkkeli et al., 2016). La competencia relacional se ha asociado linealmente con el desarrollo tecnológico de la empresa (Ritter & Gemünden, 2003b; Ritter & Gemünden, 2004), con la internacionalización (Ritter et al., 2002; Torkkeli et al., 2019; Sanyal et al., 2020), con la generación de conocimiento para competir en entornos dinámicos (Jardim et al., 2021), con el crecimiento empresarial (Tehseen et al., 2019) o con la responsabilidad social corporativa y el desempeño competitivo (Uzhegova et al., 2019). El grado de desarrollo de esta competencia dependerá del nivel de implementación de las tareas de gestión de relaciones (específicas y/o en un contexto de red) y de la cualificación (especializada y/o social) de las personas a cargo de la gestión

de las relaciones de la empresa (Ritter, 1999; Ritter et al., 2002; Ritter & Gemünden, 2003b) con los demás agentes del entorno.

En definitiva, el presente trabajo sostiene que el desarrollo de esta competencia por parte de la empresa es fundamental para poner en valor su portfolio de relaciones, aprovechando más consistentemente el conocimiento externo obtenido mediante su capital relacional, lo que se reflejará en la innovación. Partiendo de las premisas anteriores, proponemos las siguientes hipótesis:

H4: La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación producto/proceso en las empresas.

H5: La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación de comercialización en las empresas.

H6: La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación organizativa en las empresas.

PARTE II. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

4. EL SECTOR VITIVINÍCOLA

4. EL SECTOR VITINÍCOLA

En este capítulo se describe, en primer lugar, la evolución del sector vitivinícola nacional y posteriormente se profundiza en los resultados obtenidos en las últimas campañas por el conjunto de empresas adheridas al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Alicante, objeto de estudio de este trabajo de investigación.

4.1. Introducción

Como paso previo a la presentación de la metodología que se ha empleado en este trabajo de investigación y los resultados obtenidos, se describirá a continuación, el ámbito en el que se ha llevado a cabo el estudio, siendo éste el conjunto de bodegas pertenecientes al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante. Esto permitirá conocer con más detalle sus principales características, su evolución a lo largo del tiempo, así como su situación actual. No obstante, estos aspectos no se estudiarán de forma aislada, sino que también se realizará una breve descripción del sector vitivinícola nacional. De esta forma, se darán a conocer los datos que convierten a España en uno de los países más importantes para el sector mundial del vino, así como la contribución de este sector en la economía nacional.

Este trabajo se ha desarrollado en el sector vitivinícola alicantino por varias razones. Primero, por la proximidad física, la cual ha facilitado el contacto directo con los diferentes actores que lo conforman, alcanzando así un mayor nivel de conocimiento tanto del sector, en general, como de sus integrantes, en particular. En segundo lugar, ha suscitado especial interés conocer la forma en la que se relacionan las bodegas entre sí y determinar si existe alguna relación entre el conjunto de vínculos de las bodegas y los resultados de innovación de estas. En caso de existir una relación positiva, las bodegas deberían considerar potenciar su portfolio de relaciones y la calidad de los vínculos establecidos con los distintos agentes para mejorar sus resultados en innovación. Por último, se trata también de una motivación personal por conocer la evolución y la situación actual de una región que cuenta con una tradición vitivinícola milenaria y de un sector que, en el desarrollo de su actividad, conjuga una amplia variedad de elementos sociales, culturales,

paisajísticos, de empleo, de sostenibilidad medioambiental y de pertenencia al territorio.

4.2. El sector vitivinícola nacional

El sector vitivinícola español juega un papel crucial a nivel mundial en términos de producción y comercio de vino, contribuyendo de manera significativa tanto a la economía nacional como internacional.

A pesar de que la superficie de viñedo en el mundo ha ido disminuyendo en las últimas dos décadas, España sigue siendo líder en este ámbito con más de 964.000 hectáreas dedicadas al cultivo de vid. En el año 2020 la producción de vino en España alcanzó los 40,7 millones de hectolitros, colocándola entre los tres principales productores a nivel global, junto con Italia y Francia.

En cuanto a las exportaciones, España figura entre los principales países exportadores de vino a nivel mundial. Junto con Italia y Francia, forma parte de los cinco principales exportadores, contribuyendo de manera importante tanto al volumen como al valor del comercio mundial de vino.

Asimismo, este sector influye tanto en la faceta económica como en la cultural y social del país. En cuanto a la contribución económica a nivel nacional, la Federación Española del Vino (FEV) destaca que el sector vitivinícola aporta una facturación aproximada de 5.381 millones de euros anuales y su amplia cadena de valor genera el 2,2% del Valor Añadido Bruto nacional, lo cual se traduce en más de 23.700 millones de euros anuales. Asimismo, los 427.700 empleos (2,4% del total) generados por la actividad de este sector se reparten entre las bodegas, el campo, la industria de apoyo al sector vitícola, pero también en hostelería y turismo.

La aportación del sector vitivinícola a las arcas públicas sobrepasa los 3.800 millones de euros anuales y se hace efectiva, principalmente, a través de las cotizaciones sociales, el impuesto por el valor añadido, el impuesto por las rentas de las personas físicas, el impuesto de sociedades y el impuesto especial de productos intermedios.

La Figura 4.1 muestra los distintos agentes socioeconómicos que componen la cadena de valor del sector vitivinícola. Se puede observar que, además de los agentes que realizan las actividades específicas del sector, como la viticultura, la elaboración y crianza de los vinos, la distribución de los mismos y su posterior venta, también se precisa contar con la contribución de otros muchos agentes que suministran materiales y servicios de apoyo a la actividad del sector. Por tanto, el sector vitivinícola ejerce el *efecto tractor* sobre una amplia variedad de actividades económicas.

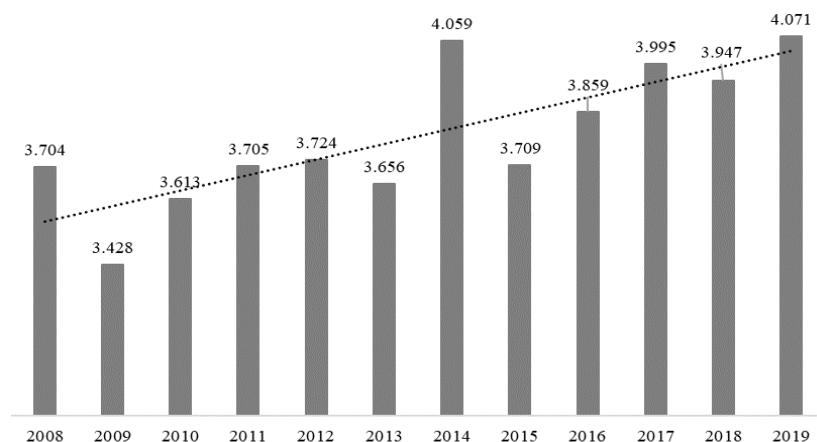
Figura 4.1 Cadena de valor del sector vitivinícola español



Fuente: Analistas Financieros Internacionales

En cuanto al número de empresas cuya actividad principal es la elaboración de vino, destacar que, a pesar de las fluctuaciones registradas en los años representados en el siguiente gráfico, la tendencia es positiva, habiendo en 2019 un 3,14% más empresas que el año anterior.

Gráfico 4.1 Número de empresas fabricantes de vino (2008-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos Eurostat

Asimismo, se destaca la contribución del sector para la mejora del despoblamiento de las zonas rurales y su rol fundamental en la conservación medioambiental.

Por último, el vino contiene un componente social muy acentuado, el cual se ve reflejado cada vez más en actividades de naturaleza turística (enoturismo), gastronómica, cultural e incluso de belleza, como puede ser la vinoterapia. En este sentido, las 34 rutas de vino y los 26 museos del vino (OTVE, 2021) repartidos por todo el territorio juegan un papel muy importante en la promoción de los productos obtenidos por el sector vitivinícola.

4.2.1. Evolución del viñedo

A nivel nacional, la superficie cultivada con vid tiene una clara tendencia a la baja durante el periodo 2005-2020 (Tabla 4.1), los descensos más importantes registrándose en los años 2009, 2010 y 2011. Asimismo, se aprecia que el cultivo de regadío ha ido ganando terreno a lo largo del periodo estudiado.

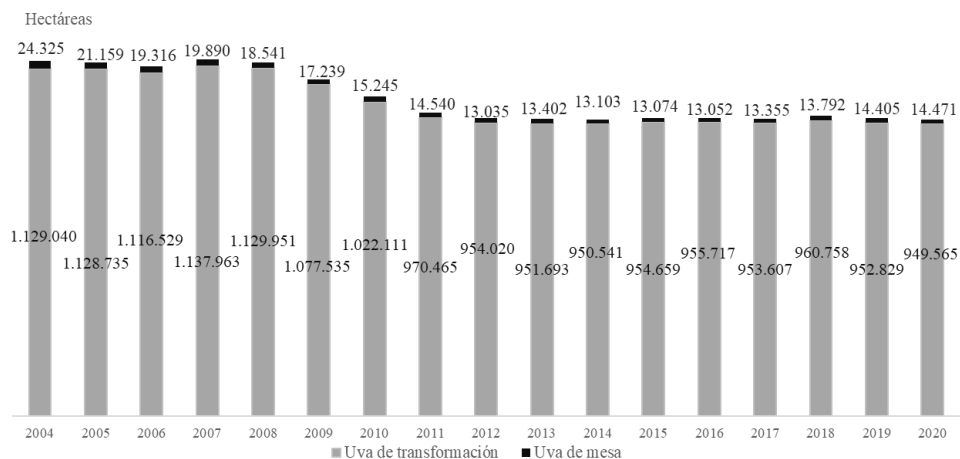
Tabla 4.1 Evolución de la superficie (ha.) del viñedo nacional y variación (2005-2020)

Año	Viñedo total	% Variación	Secano	Regadío	Invernadero
2005	1.149.894	-0,30%	853.664	296.085	145
2006	1.135.845	-1,22%	818.208	317.490	146
2007	1.157.853	1,94%	806.704	351.039	110
2008	1.148.492	-0,81%	808.366	340.118	7
2009	1.094.774	-4,68%	748.103	346.533	137
2010	1.037.356	-5,24%	695.302	342.054	0
2011	985.005	-5,05%	649.422	335.583	0
2012	967.055	-1,82%	632.814	334.240	0
2013	965.094	-0,20%	623.229	341.865	0
2014	963.644	-0,15%	611.301	352.343	0
2015	967.733	0,42%	601.966	365.767	0
2016	968.769	0,11%	602.769	366.000	0
2017	966.962	-0,19%	588.059	378.903	0
2018	974.550	0,78%	584.997	389.553	0
2019	967.234	-0,75%	568.634	398.600	0
2020	964.037	-0,33%	566.690	397.347	0

Fuente: Elaboración propia - datos Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA)

Al respecto del destino de la uva, se distingue entre uva para el consumo fresco o uva de mesa y uva de transformación, siendo esta última la predominante, tal y como se puede observar en el Grafico 4.2.

Gráfico 4.2 Superficie del viñedo nacional por tipos de uva (2004-2020)



Fuente: Elaboración propia con datos MAPA

A continuación (Tabla 4.2), se muestra la distribución del viñedo nacional entre las distintas Comunidades Autónomas, así como la producción de vino obtenida en el año 2020. Se observa que Castilla-La Mancha es la comunidad más significativa para el sector vitivinícola español en cuanto a extensión de viñedo (46,89%) y vino producido (58,57%).

Tabla 4.2 Distribución del viñedo nacional y producción vino CCAA (2020)

CC.AA.	Viñedo (ha.)	% viñedo	Producción vino (hl.)	% producción
Andalucía	28.731	3,08%	828.421	2,03%
Aragón	35.106	3,76%	939.266	2,31%
Principado de Asturias	114	0,01%	1.388	0,0034%
Illes Balears	2.336	0,25%	45.400	0,11%
Canarias	5.945	0,64%	83.365	0,20%
Cantabria	120	0,01%	2.907	0,01%
Castilla - La Mancha	437.536	46,89%	23.854.240	58,57%
Castilla y León	80.814	8,66%	2.299.410	5,65%
Cataluña	56.660	6,07%	2.436.418	5,98%
Extremadura	79.886	8,56%	2.732.976	6,71%
Galicia	24.098	2,58%	770.552	1,89%
Comunidad de Madrid	8.163	0,87%	83.319	0,20%
Región de Murcia	28.812	3,09%	730.564	1,79%
Comunidad Forral de Navarra	18.657	2,00%	759.747	1,87%
País Vasco	14.500	1,55%	744.638	1,83%
La Rioja	47.535	5,09%	2.069.734	5,08%
Comunitat Valenciana	64.079	6,87%	2.345.644	5,76%
Total nacional	933.092	100,00%	40.727.989	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos MAPA

A nivel nacional, gran parte de las explotaciones de vid se agrupan en las 97 Denominaciones de Origen Protegidas (D.O.P.) y 42 Indicaciones Geográficas Protegidas (I.G.P.) de vinos, las cuales están reguladas por ley (Ley 6/2015, de 12 de mayo, de Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas de ámbito territorial supraautonómico) y cuentan con un registro a nivel de la Unión Europea, dentro del marco general de los regímenes de calidad europeos. Estas certificaciones “establecen derechos de propiedad intelectual para productos cuyas cualidades están específicamente vinculadas a la zona de producción” (Comisión Europea, 2021) además de reforzar la imagen de calidad de los vinos españoles en el mercado nacional e internacional. La siguiente tabla muestra el número de D.O.P.s e I.G.P.s situadas en cada una de las Comunidades Autónomas.

Tabla 4.3 Número de D.O.Ps e I.G.Ps por Comunidad Autónoma (2020)

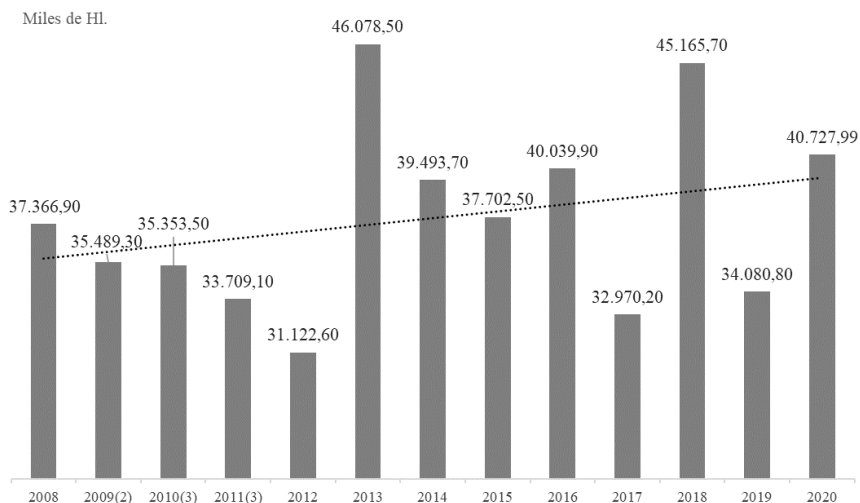
Comunidad Autónoma	Nº DOPs	Nº IGP's
Andalucía	8	16
Aragón	5	5
Principado de Asturias	1	-
Illes Balears	2	6
Canarias	11	-
Cantabria	-	2
Castilla - La Mancha	20	1
Castilla y León	13	1
Cataluña	11	-
Extremadura	1	1
Galicia	5	4
Comunidad de Madrid	1	-
Región de Murcia	2	2
Comunidad Forral de Navarra	4	1
País Vasco	3	-
La Rioja	-	1
Comunitat Valenciana	7	1
***Supraautonómicas	3	1
Total nacional	97	42

Fuente: MAPA

4.2.2. La producción nacional de vino

La producción total de vino en España ha experimentado altibajos evidentes entre 2008 y 2020 (Gráfico 4.3), aunque cabe destacar que la tendencia global es positiva. En 2020 la producción total ha aumentado significativamente con respecto al año anterior (+19,5%) y se ha situado por encima de la producción media (37.638,5 miles de hl.) registrada en el periodo analizado.

Gráfico 4.3 Evolución de la producción nacional de vino (2008 – 2020)

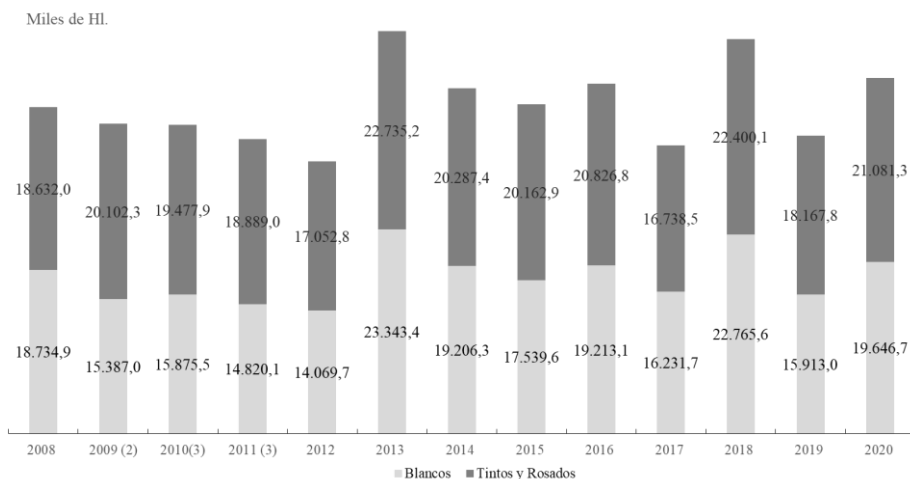


(2) Incluye vinos D.O.P., I.G.P. y Otros vinos (varietales)

(3) Incluye vinos D.O.P., I.G.P., Vinos varietales, Otros Vinos

Fuente: Elaboración propia con datos MAPA

En cuanto a los tipos de vino producidos, el vino blanco ha ido igualando la posición del vino tinto y rosado, tal y como se puede observar de los datos mostrados en el Gráfico 4.4.

Gráfico 4.4 Evolución de la producción nacional por tipos de vino (2008-2020)

(2) Incluye vinos D.O.P., I.G.P. y Otros vinos (varietales)

(3) Incluye vinos D.O.P., I.G.P., Vinos varietales, Otros Vinos

Fuente: Elaboración propia con datos MAPA

4.2.3. El consumo nacional de vino a nivel

El consumo de vino a nivel nacional también ha experimentado altibajos entre 2013 y 2020 (Tabla 4.4), siendo 2018 el mejor año para la industria. En 2019 y 2020 se han registrado ligeros descensos, concretamente un 5,5% menos en 2019 con respecto a 2018, y un 6,8% menos en 2020 con respecto a 2019. Sin embargo, en 2020 el consumo per cápita ha aumentado un 23,02%, representando aproximadamente dos litros más de vino por persona que el año anterior. El gasto, por otra parte, ha aumentado en 2020 tanto a nivel nacional (21,82%) como per cápita (21,1%). A continuación, se muestran los datos relacionados con la evolución del consumo y el gasto en vino, tanto a nivel nacional como per cápita para el periodo 2013-2020.

Tabla 4.4 Evolución consumo y gasto en vino (2013-2020)

Año	Consumo Nacional (Mill. hl)	Consumo/Persona (Litros)	Gasto nacional (Mill. euros)	Gasto/Persona (Euros)
2013	9,8	9,23	1.048,63	23,14
2014	9,9	8,93	1.027,94	22,95
2015	9,8	8,88	1.035,40	23,2
2016	9,9	9,07	1.092,58	24,91
2017	10,5	8,52	1.073,34	23,52
2018	10,9	7,89	1.044,86	22,81
2019	10,3	7,69	1.071,45	23,32
2020	9,6	9,46	1.305,18	28,24

Fuente: Elaboración propia con datos MAPA

En España, el vino llega al consumidor final a través de tres canales: Alimentación, Hostelería y un Tercer canal, el cual recoge las ventas realizadas online, en vinotecas, clubes de vino, directamente en bodega, autoconsumo, etc. A nivel oficial, el consumo registrado mediante este Tercer canal se calcula como diferencia entre la estimación del consumo total y el consumo registrado en Alimentación y Hostelería. En septiembre 2021, el consumo interanual realizado a través del canal Alimentación representaba el 45,1% del volumen total registrado. Por su parte, el canal Hostelería había disminuido su presencia en 4,2 puntos porcentuales representando el 15,6% del total, mientras que el Tercer canal se vio fortalecido, al aumentar su cuota hasta el 39,21% sobre el volumen total de consumo de vino a nivel nacional.

4.2.4. Comercio internacional

La contribución del sector del vino a la balanza comercial española se ha situado, en 2021, en 2.640,7 millones de euros. Las exportaciones de vino español aumentaron tanto en valor (250 Mill.€ más; +9,5%) como en volumen (281,3 Mill.l más; +13,9%) alcanzando los 2.879,3 millones de euros y 2.298,5 millones de litros, respectivamente. El precio medio por litro fue de 1,25 euros, lo que indica un descenso del 3,9% frente al año anterior.

Los vinos envasados aumentaron un 10,7% su valor, un 5% su volumen y representaron el 83,7% del valor y el 44% del volumen total de vino exportado. El precio medio practicado se situó en 2,38 euros por litro, lo que indica una revalorización del 5,4% con respecto a 2020.

Por su parte, los vinos a granel aumentaron un 3,9% su valor, un 22,1% su volumen y representaron el 16,3% del valor y el 56% del volumen total de vino vendido al exterior. En este caso, el precio medio disminuyó un 14,9%, situándose en 0,37 euros por litro.

A continuación, se presenta un resumen del volumen, el valor y el precio medio por litro de los vinos exportados en 2021, así como la variación de cada una de las categorías con respecto al año anterior.

Tabla 4.5 Vino exportado en 2021 y variación 20/21

VINO	Mill. €	% Var	Mill. l	% Var.	Precio medio	% Var.
EXPORTADO EN 2021		20/21		20-21	€/litros	20/21
TOTAL ENVASADOS	2.408,7	10,7	1.011,7	5,0	2,38	5,4
Espumosos	472,9	17,7	170,3	-1,8	2,78	19,9
Generosos	71,7	15,1	19,2	4,6	3,74	10,1
De aguja	28,6	38,0	30,4	59,4	0,94	-13,4
Tranquilos DOP	1.318,6	9,5	327,1	1,5	4,03	7,9
Tranquilos sin DOP	452,2	6,4	412,8	8,7	1,10	-2,1
Bag in Box	64,7	3,4	51,9	2,8	1,25	0,6
TOTAL GRANEL	470,6	3,9	1.286,8	22,1	0,37	-14,9
TOTAL VINOS	2.879,3	9,5	2.298,5	13,9	1,25	-3,9

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV)

En términos de valor sobre el total exportado en 2021, los cinco principales mercados para el vino español fueron Alemania (11,5%), Reino Unido (11,1%), Estados Unidos (10,9%), Francia (8,1%) e Italia (4,8%), los cuales registraron, con respecto a 2020, variaciones del 3,6%, 3,9%, 21,4%, -3,8% y 51,5%, respectivamente.

En cuanto a cantidad, destacaron Francia (19,3%), Alemania (15,2%), Italia (13,7%), Portugal (8,9%) y Reino Unido (5,9%), y las variaciones registradas con respecto al año anterior fueron del 4%, 14,3%, 68,6%, 5,6% y -6,9%.

Para el mismo año, los cinco mercados con precios medios más elevados por litro de vino fueron Suiza (5,08 €/l), Noruega (3,45 €/l), Estados Unidos (3,18 €/l), México (2,74 €/l) y Suecia (2,69 €/l). De estos, únicamente Suiza y Noruega registraron variaciones positivas (4,4% y 6,9%) con respecto al año anterior, mientras que el precio medio en Estados Unidos, México y Suecia bajó un 7,7%, 12% y 4,9%, respectivamente.

Las importaciones españolas de vino realizadas en 2021 descendieron en volumen (27,5 Mill. l menos; -29%), pero aumentaron en valor (71,4 Mill. € más, +43%) alcanzando los 66,6 millones de litros y un total de 238,6 millones de euros. El precio medio fue 3,58 euros por litro, lo cual indica un aumento del 101,5% con respecto al año anterior.

Los vinos envasados aumentaron un 57,5% su valor, un 33% su volumen y representaron el 35,2% del valor y el 25,8% del volumen total de vino importado. El precio medio practicado se situó en 4,9 euros por litro, lo que indica un aumento del 18,4% con respecto a 2020.

En cuanto al vino a granel, se importó un 33,8% menos en valor y un 53,7% menos volumen, lo cual representa el 7,9% del valor y el 43,9% del volumen total de vino vendido al exterior. En este caso, el precio medio aumentó un 43%, situándose en 0,64 euros por litro.

La siguiente tabla recoge las cantidades de vino importado en 2021, así como las variaciones registradas por cada una de las categorías con respecto a 2020.

Tabla 4.6 Vino importado en 2021 y variación 20/21

VINO IMPORTADO EN 2021	Mill. €	% Var. 20/21	Mill. L	% Var. 20/21	Precio medio €/litro	% Var. 20/21
Espumoso	117,5	62,8%	12,3	7,7%	9,56	51,1%
De Licor	6,0	44,2%	1,8	82,4%	3,45	-20,9%
De Aguja	12,3	33,6%	6,1	10,0%	2,00	21,5%
ENVASADOS	84,0	57,5%	17,2	33,0%	4,90	18,4%
Con DOP	55,6	84,2%	8,5	75,7%	6,54	4,8%
Con IGP	8,7	47,9%	2,4	49,8%	3,66	-1,2%
Con Variedad	6,4	53,9%	1,5	66,4%	4,27	-7,5%
Sin IGP, ni variedad	12,8	3,8%	4,5	-14,2%	2,87	21,0%
Bag in Box	0,5	-32,4%	0,3	-15,1%	1,69	-20,4%
GRANEL	18,7	-33,8%	29,3	-53,7%	0,64	43,0%
Con DOP	1,4	605,3%	0,2	95,5%	7,34	260,7%
Con IGP	1,0	-29,5%	0,9	-36,5%	1,12	11,0%
Con Variedad	4,7	-5,4%	5,1	-16,5%	0,93	13,2%
Sin IGP, ni variedad	11,7	-46,2%	23,1	-58,5%	0,51	29,5%
TOTAL VINOS	238,6	42,70%	66,6	-29,2%	3,58	101,5%

Funete: OeMv

Para el mismo año y en relación al valor del vino proporcionado, para España, los cinco principales proveedores fueron Francia (140,1 Mill.€), Italia (90,5 Mill.€), Portugal (18,3 Mill.€), Reino Unido (7,3 Mill.€) y Alemania (6,9 Mill.€). Todos ellos registraron, con respecto a 2020, incrementos en el valor vendido: Francia un 82,7%, Italia un 31,3%, Portugal un 51,4%, Reino Unido un 0,3% y Alemania un 25,3%.

En cuanto al volumen, destacan Italia (40,4 Mill.l), Francia (17,9 Mill.l), Portugal (8,4 Mill.l), Chile (6,3 Mill.l) y Alemania (3,8 Mill.l), los cuales registraron incrementos del 16,8%, 254,4%, 43,8%, 15,5% y 41,9%, respectivamente.

4.3. *El vino en la provincia de Alicante*

Tras destacar las principales características del sector vitivinícola nacional, se procede a la caracterización del sector del vino de la provincia de Alicante centrandó la atención en el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) Alicante, cuyas bodegas representan el objeto de estudio de este trabajo de investigación.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la provincia de Alicante cuenta con una tradición vitivinícola milenaria, que se remonta a los fenicios, quienes posiblemente introdujeron el cultivo de la vid en esta zona, y a los romanos, quienes potenciaron la expansión de su cultivo. Los primeros apuntes documentados en la historia sobre el vino de Alicante datan del siglo XV, aunque los hechos muestran que el *siglo de Oro* del vino alicantino es el siglo XIX. Durante este periodo, el cultivo de la vid en la provincia de Alicante experimentó un crecimiento muy significativo. A mediados de siglo, los daños causados por las plagas de oídium y filoxera en los cultivos franceses potenciaron todavía más la producción de vino alicantino y favorecieron su exportación hacia el resto de Europa para suplir la baja producción francesa. El espectacular crecimiento del sector del vino alicantino llegó a su fin a principios del siglo XX, debido a una serie de cambios en el modelo económico y productivo, así como por la llegada de la plaga de filoxera a los cultivos locales.

La creación de la Denominación de Origen Protegida Alicante en 1932 y de su Consejo Regulador en 1957 representaron dos pasos fundamentales para la organización del sector y movilización de los recursos hacia la mejora de la calidad de los vinos y su adecuación a las nuevas preferencias de los consumidores. Además, hacia el final del siglo, surgen nuevas bodegas que, basándose en el conocimiento de las tradiciones locales y apostando por la

innovación y el potencial de los jóvenes viticultores y enólogos que se incorporan en el sector, contribuyen de forma sustancial a la consolidación de la actividad de la D.O.P. Alicante, así como de los resultados obtenidos a lo largo del tiempo.

A nivel territorial, la D.O.P. Alicante se extiende sobre los términos municipales de las comarcas L'Alacantí, L'Alcoià, Alto Vinalopó, Medio Vinalopó, Bajo Vinalopó, La Marina Alta, La Marina Baja y El Comtat. No obstante, la actual zona de producción de vino de esta D.O.P. se reduce a tres áreas diferenciadas, tal y como se puede observar en la Figura 4.2.

Figura 4.2 Zonas de producción de vino con D.O.P. Alicante



Fuente: Elaboración propia

Una primera zona de cultivo incluye el Alto y Medio Vinalopó y se extiende hacia el este hasta alcanzar Alicante. En esta área se sitúan tres localidades con amplia tradición vitivinícola como son Novelda, Monóvar y Villena. Después, está la comarca El Comtat, cuya extensión de viñedo es bastante

más reducida, aunque en las últimas décadas se ha conseguido recuperar el cultivo de secano y en alturas superiores a 600 metros. Por último, está la comarca de la Marina Alta, una de las más turísticas de la provincia por su cercanía al mar Mediterráneo. Aquí los cultivos de vid se encuentran principalmente en Alfaz del Pi, Xaló, Parcent y Denia.

La D.O.P. Alicante admite distintas variedades de uva blanca –como Airén, Chardonnay, Macabeo, Merseguera, Moscatel de Alejandría, Planta Fina de Pedralba, Verdal, Sauvignon Blanc y Subirat Parent (malvasia)–, y tinta – como Bobal, Cabernet Sauvignon, Garnacha Tinta (Gironet), Garnacha Tintorera (Alicante Bouschet) Merlot, Monastrell, Pinot Noir, Tempranillo, Syrah y Petit Verdot. No obstante, Moscatel de Alejandría, Monastrell y Garnacha Tintorera son las tres variedades que mayor implantación y acondicionamiento han conseguido. Monastrell es la variedad mejor definida de la zona, se cultiva en todas las comarcas principales y representa el 75% del cultivo de la D.O.P. Alicante. Por otra parte, Moscatel de Alejandría es una variedad más característica de La Marina Alta, de gran versatilidad que permite la vinificación, la pasificación, así como el consumo fresco. Por último, Garnacha Tintorera es una variedad que complementa a otras por su principal aporte de color, una característica tan diferenciadora de todos los vinos.

La diversidad de comarcas, cada una con sus características climatológicas, geográficas y de variedades de vid, ha favorecido que la tipología de vinos que se elaboran en la D.O.P. Alicante sea muy diversa. Entre los vinos aceptados por su Consejo Regulador se encuentran los vinos blancos –de moscatel, moscatel de Alejandría de La Marina Alta, vinos de meseguera, chardonnay, sauvignon blanc; tintos –vinos de monastrell únicamente o combinados con otras variedades, syrah, merlot, cabernet, pinot noir y petit

verdot; rosados; vinos dulces; vinos de licor o mistelas de variedades blancas y tintas; vinos espumosos y vinos de uvas sobremaduras.

Uno de los vinos más emblemáticos de la provincia es el Fondillón, elaborado a partir de la variedad monastrell que se vendimia de forma manual y tardía, dependiendo de las condiciones climatológicas de cada año. Son pocas las bodegas que lo elaboran, pues su elaboración requiere de mucho tiempo y guarda, así como de una certificación especial que supone el cumplimiento de una serie de condiciones establecidas por la D.O.P. para garantizar la trazabilidad de este vino.

Siguiendo con la parte administrativa, el Consejo Regulador de la DOP Alicante se constituyó en 1957 con el propósito de gestionar la Denominación de Origen ya creada en 1932. Se trata de una organización independiente de cualquier otro organismo, si bien es cierto que la Conselleria de Agricultura, Pesca, Alimentación y Agua de la Generalitat Valenciana tutela algunas de las actividades de control que realiza. Este Consejo Regulador, además de certificar los vinos con origen “Alicante”, también se responsabiliza de la promoción de dicha certificación y de la cultura vinícola alicantina. Asimismo, como miembro de la Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas su labor se centra en impulsar y promover la calidad de los vinos españoles y defender los intereses comunes de los viticultores. A continuación, se presentan los principales datos relacionados con la producción de vino bajo la D.O.P. Alicante durante la campaña 2019/2020 –cuya duración es del 1 de agosto de 2019 al 31 de julio de 2020–, y un breve resumen sobre la evolución de la situación teniendo en cuenta las 5 campañas anteriores.

4.3.1. Resultados agregados bodegas D.O.P. Alicante

Según los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), las 43 bodegas pertenecientes al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante al final de la campaña 2019/2020 han sumado un total de 10.382 hectáreas cultivadas con vid y una producción de 177.552 hectolitros de vino teniendo, además, un censo de 2.290 viticultores. Estas cifras representan, sobre los resultados generados por la totalidad de las D.O.P.s, el 1,79% del viñedo, el 1,55% de la producción de vino y el 2,12% del total de viticultores pertenecientes a una D.O. española.

En la misma campaña la D.O.P. Alicante ha comercializado 82.594 hectolitros de vino, el tinto siendo el predominante (55,5%; 45.817 hl.), seguido por el blanco (35,1%; 28.982 hl.) y otros tipos como el rosado (6,4%; 5.279 hl.), el espumoso blanco (1,4%; 1.122 hl.), el vino de licor blanco (1,2%; 1.012 hl.), de licor tinto y rosado (0,2%; 195 hl.), el espumoso tinto y rosado (0,2%; 140 hl.) y otros vinos (0,1%; 47 hl.) distintos de los anteriores.

El vino comercializado en territorio nacional (57.566 hl.) ha sido tinto en un 45,2% (25.994 hl.), blanco en un 43,3% (24.995 hl.) y rosado en un 7,6% (4.386 hl.) mientras que el vino exportado (25.028 hl.) ha sido tinto en un 79,2% (19.823 hl.) y blanco en un 15,9% (3.987 hl.). Asimismo, cabe destacar que esta ha sido la primera campaña en la que no se ha exportado vino a granel. Para el vino alicantino calificado es una muy buena señal, ya que de esta manera mejora su carta de presentación y consolida una imagen más competitiva en los mercados exteriores. Otra ventaja del vino embotellado es el precio de venta, ya que, a diferencia del vino a granel, suele ser superior. No obstante, durante esta campaña, las ventas totales (en

hectolitros) han experimentado descensos considerables en todos los tipos de vino, excepto para el vino de licor, que han aumentado en 1,7%.

4.3.2. La evolución de la actividad D.O.P. Alicante

Analizando los datos generales de la D.O.P. Alicante en las últimas 6 campañas (Tabla 4.7), se puede observar una tendencia positiva en la superficie de viñedo, el número de viticultores, así como en el volumen de vino calificado pese al descenso experimentado en la campaña 2019-2020. Por otra parte, se registran descensos importantes en el comercio total realizado y el número de bodegas adheridas a esta denominación de origen.

Tabla 4.7 Evolución datos generales D.O.P. Alicante

	Campaña					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Superficie viñedo	9.986	10.187	10.379	10.337	10.389	10.382
(% Var.)	(5,0%)	(2,0%)	(1,9%)	(-0,4%)	(0,5%)	(-0,1%)
Nº Viticultores	1.645	2.146	2.100	2.287	2.266	2.290
(% Var.)	(-8,4%)	(30,5%)	(-2,1%)	(8,9%)	(-0,9%)	(1,1%)
Nº Bodegas	45	47	47	49	47	43
(% Var.)	(-13,5%)	(4,4%)	0%	(4,3%)	(-4,1%)	(-8,5%)
Vol. vino calificado (hl.)	109.629	147.825	147.206	140.356	165.918	177.552
(% Var.)	(-25,2%)	(34,8%)	(-0,4%)	(-4,7%)	(18,2%)	(7,0%)
Comercio total (hl.)	134.333	118.711	133.776	147.802	122.587	82.594
(% Var.)	(0,5%)	(-11,6%)	(12,7%)	(10,5%)	(-17,1%)	(-32,6%)

Fuente: Elaboración propia - datos MAPA

Analizando los tipos de vinos comercializados, el blanco es el único que ha registrado una tendencia positiva durante el periodo estudiado, mientras que los demás tipos de vino han experimentado variaciones negativas muy pronunciadas (Tabla 4.8).

Tabla 4.8 Evolución comercio total D.O.P. Alicante por tipos de vino

	Campaña					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Blanco	16.608	18.245	29.217	31.391	30.965	28.982
(% Var.)	(2,5%)	(9,9%)	(60,1%)	(7,4%)	(-1,4%)	(-6,4%)
Rosado	13.679	10.274	9.572	10.009	8.461	5.279
(% Var.)	(-0,2%)	(-24,9%)	(-6,8%)	(4,6%)	(-15,5%)	(-37,6%)
Tinto	98.526	83.506	91.523	101.600	79.583	45.817
(% Var.)	(0,2%)	(-15,2%)	(9,6%)	(11,0%)	(-21,7%)	(-42,4%)
De licor*	1.651	1.539	1.409	1.499	1.187	1.207
(% Var.)	(-18,4%)	(-6,8%)	(-8,4%)	(6,4%)	(-20,8%)	(1,7%)
Espumoso*	3.853	5.132	1.975	3.258	2.341	1.262
(% Var.)	(12%)	(33,2%)	(-61,5%)	(65%)	(-28,1%)	(-46,1%)
Otros	16	15	80	45	50	47
(% Var.)	-	(-6,3%)	(433,3%)	(-43,8%)	(11,1%)	(-6%)
Total	134.333	118.711	133.776	147.802	122.587	82.594
(% Var.)	(0,5%)	(-11,6%)	(12,7%)	(10,5%)	(-17,1%)	(-32,6%)

Fuente: Elaboración propia. Datos MAPA en hectolitros.

* blanco, tinto y rosado

Por otra parte, el volumen de venta nacional de vino con D.O.P. Alicante sigue una tendencia negativa a lo largo de las campañas analizadas. De entre todos los tipos de vinos comercializados, el blanco es el único que sigue una tendencia positiva, pese a las oscilaciones registradas en el periodo 2014-2020 (Tabla 4.9).

Tabla 4.9 Evolución comercio interior D.O.P. Alicante por tipo de vino

	Campaña					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Blanco	12.974	13.885	24.978	27.230	26.273	24.995
(% Var.)	(6,4%)	(7%)	(79,9%)	(9%)	(-3,51%)	(-4,9%)
Rosado	12.882	9.505	8.687	9.554	7.505	4.386
(% Var.)	(-0,7%)	(-26,2%)	(-8,6%)	(10%)	(-21,45%)	(-41,6%)
Tinto	72.999	53.864	61.382	65.289	51.940	25.994
(% Var.)	(-0,7%)	(-26,2%)	(14%)	(6,4%)	(20,45%)	(-49,9%)
De licor*	1.577	1.440	1.320	1.464	1.099	1.154
(% Var.)	(-11,3%)	(-8,7%)	(-8,3%)	(10,9%)	(-24,9%)	(5,0%)
Espumoso*	3.118	4.544	1.375	2.662	1.697	992
(% Var.)	(17%)	(45,7%)	(69,7%)	(93,6%)	(-36,3%)	(-41,5%)
Otros	0	15	80	38	46	45
(% Var.)	(-)	(-)	(433,3%)	(-52,5%)	(21,1%)	(-2,2%)
Total	103.550	83.253	97.822	106.237	88.560	57.566
(% Var.)	(0,4%)	(-19,6%)	(17,5%)	(8,6%)	(-16,6%)	(-35%)

Fuente: Elaboración propia - datos MAPA en hectolitros. * blanco, tinto y rosado

Las variaciones de las ventas nacionales registradas entre la primera y última campaña del periodo de referencia para cada uno de los tipos de vino mencionados, han sido del 92,7% para el vino blanco, -66% para el vino rosado, -64,4% para el vino tinto, -26,8% para el vino de licor y -68,2% para el vino espumoso.

En cuanto al comercio exterior (Tabla 4.10), la tendencia negativa se vuelve a dar en el volumen de vino tinto, de licor y espumoso, mientras que el blanco y el rosado registran una ligera tendencia al alza. Las pronunciadas variaciones a la baja de varias categorías de vino han influido directa y negativamente en las exportaciones totales, las cuales adoptan una tendencia negativa en las últimas dos campañas del periodo aquí reflejado.

Tabla 4.10 Evolución comercio exterior D.O.P. Alicante por tipo de vino

	Campaña					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Blanco	3.634	4.360	4.239	4.161	4.692	3.987
(% Var.)	(-9,1%)	(20%)	(-2,8%)	(-1,8%)	(12,8%)	(-15%)
Rosado	797	769	885	455	965	893
(% Var.)	(8%)	(-3,5%)	(15,1%)	(-48,6%)	(110,1%)	(-6,6%)
Tinto	25.527	29.642	30.141	36.311	27.643	19.823
(% Var.)	(2,9%)	(16,1%)	(1,7%)	(20,5%)	(-23,9%)	(-28,3%)
De licor*	74	99	89	35	88	53
(% Var.)	(-69,9%)	(33,8%)	(-10,1%)	(-60,7%)	(151,4%)	(-39,8%)
Espumoso*	735	588	600	596	644	270
(% Var.)	(-5,3%)	(-20%)	(2%)	(-0,7%)	(8,1%)	(-58,1%)
Otros	16	0	0	7	4	2
(% Var.)	(-)	(-100%)	(-)	(-)	(42,9%)	(-50%)
Total	30.783	35.458	35.954	41.565	34.027	25.028
(% Var.)	(0,7%)	(15,2%)	(1,4%)	(15,6%)	(-18,1%)	(-26,5%)

Fuente: Elaboración propia. Datos MAPA en hectolitros. * blanco, tinto y rosado

Durante el periodo de referencia la venta de vino embotellado ha prevalecido sobre la venta de vino a granel, siendo 2019/2020 la primera campaña en la que se ha conseguido que el 100% de las ventas fueran de vino embotellado.

Tabla 4.11 Comercio exterior por tipo de envase

	Campaña					
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Embotellado	27.680	33.119	32.624	37.522	28.370	25.028
(Peso %)	(89,9%)	(93,4%)	(90,7%)	(90,3%)	(83,4%)	(100%)
A granel	3.103	2.339	3.330	4.043	5.657	0
(Peso %)	(10,1%)	(6,6%)	(9,3%)	(9,7%)	(16,6%)	(0%)
Total	30.783	35.458	35.954	41.565	34.027	25.028
	100%	100	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia. Datos MAPA en hectolitros.

Si bien los resultados del conjunto de bodegas bajo de D.O.P. Alicante han registrado altibajos en las distintas áreas mencionadas anteriormente, cabe destacar que estas siguen apostando por la modernización de las instalaciones, por la incorporación de enólogos y viticultores jóvenes que aúnan tradición e innovación, lo cual permite que sus vinos sean reconocidos a través de numerosos premios y distinciones.

5. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

7. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En el presente capítulo se describen los pasos que se han seguido para la obtención del conjunto de datos analizados y las principales fuentes de datos utilizadas. Asimismo, se detallan las escalas de medida a través de las cuales se han hecho operativas las variables del modelo, así como las técnicas de análisis empleadas para contrastar las hipótesis de trabajo planteadas.

5.1. Introducción

Tras exponer el marco teórico en el que se apoya esta investigación, la presentación de las hipótesis de trabajo, así como la caracterización del sector vitivinícola alicantino se explican, a continuación, las características del diseño de la investigación y las etapas del proceso empírico realizado para contrastar las hipótesis planteadas.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que busca profundizar en los hechos desde un punto de vista objetivo (Martin & Bridgmon, 2012). En cuanto a su diseño, destacar que es de carácter no experimental y transversal. Es no experimental porque tanto la variable independiente como las condiciones observadas están libres de modificaciones (García-Fernández & Cordero-Borjas, 2010), y es transversal porque estudia una población en un momento concreto del tiempo (Ahammad et al., 2016). En base a estas características, la presente Tesis Doctoral puede considerarse un estudio estático, ya que la población de bodegas es observada una sola vez en un periodo de 7 meses.

5.2. Técnica de análisis

A lo largo del tiempo, la creciente complejidad del entorno se ha visto reflejada también en la manera en la que los investigadores del área de dirección de empresas han abordado el estudio de distintas situaciones o fenómenos. La necesidad de comprender y profundizar en la influencia de las distintas variables estudiadas, así como en el alcance de la interacción entre las mismas, ha conducido al planteamiento de modelos de investigación cada vez más complejos y a la utilización de técnicas de análisis cada vez más sofisticadas (Céspedes & Sánchez, 1996). Tanto es así

que la literatura distingue entre métodos multivariantes de primera generación –como el análisis clúster, análisis factorial exploratorio, la regresión múltiple y el análisis multifactorial confirmatorio, entre otros– y de segunda generación (C. Fornell, 1982) –como la modelización de ecuaciones estructurales basada en el análisis de la covarianza o *covariance-based* (CB-SEM) y la modelización de ecuaciones estructurales basada en el análisis de la varianza o *partial least square* (PLS-SEM) (Cepeda & Roldán, 2004).

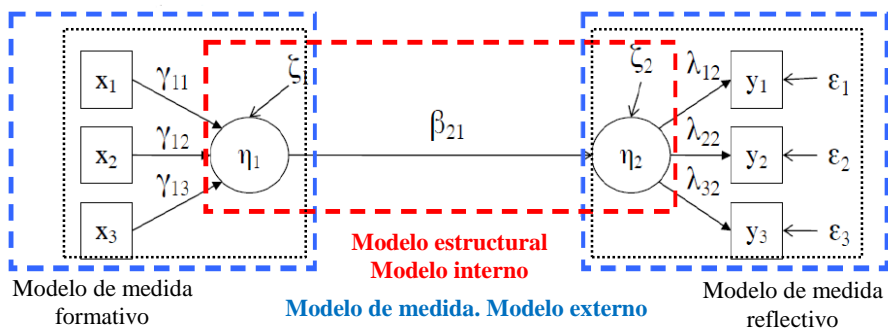
La técnica CB-SEM se basa en el análisis de la covarianza y se usa principalmente para probar hipótesis y para contrastar o crear nuevas teorías. A la hora de estimar los parámetros del modelo, esta técnica persigue la minimización de las divergencias entre la matriz inicial de covarianzas del modelo y los parámetros estimados. Por su parte, la técnica PLS-SEM, también llamada *path* PLS, tiene como objetivo la estimación de los distintos parámetros del modelo a través de la maximización de la varianza explicada (R^2) de todas las variables dependientes siendo estas directamente observables o latentes (Chin, 1998). Estas técnicas de segunda generación (Hair et al., 2019), permiten combinar en un mismo análisis estadístico tanto variables manifiestas u observables como variables abstractas o latentes (Dijkstra, 1983), las cuales no son directamente observables sino que se miden a través de una serie de indicadores. También facilitan la explicación del error de medida en las variables observables (Chin, 1998) y permiten analizar relaciones de dependencia interrelacionadas de forma simultánea (Cepeda & Roldán, 2004), así como efectos mediadores y moderadores entre diversas variables (Haenlein & Kaplan, 2011). Asimismo, estas técnicas valoran, en un único análisis, el modelo de medida –representado por las relaciones entre los constructos y sus indicadores observables– y el modelo estructural –representado por las relaciones de causalidad reflejadas en las hipótesis de trabajo (Cepeda & Roldán, 2004). Todos estos aspectos facilitan

la realización de análisis más acordes con la complejidad de la realidad, superando así muchas de las debilidades de las técnicas de análisis multidimensional de primera generación.

El modelo planteado en este trabajo de investigación se ha evaluado utilizando la técnica PLS-SEM mediante el software SmartPLS 3.3.9, por lo que en este punto resulta fundamental adentrarse en las principales características de esta técnica para comprender su alcance de una manera más profunda.

Los componentes básicos de esta técnica son, por una parte, el modelo estructural o interno que integra los constructos y las relaciones que se establecen entre ellos a través de las distintas hipótesis basadas en la teoría y, por otra parte, el modelo de medida de los constructos o modelo externo que hace referencia a las relaciones entre los constructos y sus variables indicador (Figura 5.1). En el ámbito PLS-SEM existen modelos de medida formativos, reflectivos –que se emplean en el estudio de constructos comportamentales–, y modelos compuestos –que se utilizan en el estudio de constructos de diseño o artefactos, fruto del pensamiento teórico (Roldan & Cepeda, 2017).

Figura 5.1 Modelo estructural y modelos de medida



Fuente: Adaptado a partir de Roldán y Cepeda (2017)

Teniendo en cuenta la naturaleza del modelo propuesto en esta investigación, a continuación, se profundiza solamente en los modelos de medida reflectivos, si bien en la Tabla 5.1 se detallan de forma resumida las características de los tres tipos de modelo de medida.

Tabla 5.1 Características modelos de medida en el ámbito PLS-SEM

	Compuesto	Factor común (Reflectivo)	Causal-formativo
Relaciones entre el constructo y los indicadores	Los indicadores componen el constructo	El constructo causa los indicadores	Los indicadores causan el constructo
Patrón de correlaciones esperando entre indicadores	Altas correlaciones son habituales, aunque no son requeridas	Se esperan altas correlaciones	No hay razón para esperar que las medidas correlacionen
Validez de la puntuación de la escala	La puntuación de la escala representa adecuadamente el constructo	La puntuación de la escala no representa adecuadamente el constructo	La puntuación de la escala no representa adecuadamente el constructo
Tratamiento del error de medida	No implica error de medida	El error de medida se tiene en cuenta a nivel de ítem	El error de medida se tiene en cuenta a nivel de constructo
Consecuencias de eliminar un indicador	Eliminar un indicador altera el compuesto y podría cambiar su significado	Eliminar un indicador no altera el significado del constructo	Eliminar un indicador incrementa el error de medida a nivel de constructo
Red nomológica	Se requieren que los indicadores tengan las mismas consecuencias	Se requieren que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias	No se requieren que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias

Fuente: Henseler (2017)

Los modelos de medida de factor común o reflectivos hacen referencia a que las distintas manifestaciones de la variable latente son mostradas mediante sus diferentes indicadores, por lo que un cambio en la variable latente produciría un cambio en todos los indicadores considerados.

Según las indicaciones de Hair et al. (2016), la evaluación de un modelo PLS-SEM se debe realizar en dos etapas –primero evaluar el modelo de medida y después el modelo estructural– y aplicando, en cada una de ellas,

una serie de pruebas estadísticas determinadas, tal y como se muestra en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2 Evaluación del modelo PLS-SEM

Modelo de medida reflectivo	Modelo de medida formativo
1. Consistencia interna (alpha de Cronbach, fiabilidad compuesta ρ_c).	1. Validez convergente
2. Validez convergente (fiabilidad del indicador y la varianza media extraída (AVE por sus siglas en inglés).	2. Colinealidad entre los indicadores
3. Validez Discriminante	3. Magnitud y significación de los pesos de los indicadores
Evaluación del modelo estructural	
1. Coeficiente de determinación (R^2)	
2. Relevancia predictiva (Q^2)	
3. Tamaño y significancia de los coeficientes <i>path</i>	
4. Tamaños de efectos (f^2)	
5. Tamaño de efectos (q^2)	

Fuente: Hair et al. (2019)

Cuando la complejidad de un fenómeno considerado en el modelo requiere que este se represente mediante distintas dimensiones, que a su vez son constructos latentes, se emplean constructos de segundo orden o superior. Dichos constructos no se pueden representar de forma directa a través de la técnica PLS-SEM, por lo que es necesario calcular primero los valores de los factores de primer orden (*latent variable scores*), los cuales se emplean en el modelo final como indicadores de los constructos de segundo orden (Chin et al., 2003).

La creación del constructo de segundo orden del modelo propuesto ha supuesto, en primer lugar, la estimación del modelo incorporando los dos factores de primer orden con sus indicadores específicos. Una vez calculadas las puntuaciones de los dos factores de primer orden, estas se utilizaron en el modelo final como indicadores para el constructo de segundo orden.

Finalmente, se realizó la evaluación del modelo en base a las dos etapas y las técnicas expuestas en la Tabla 5.2.

5.2.1. Fases del proceso de análisis de PLS-SEM

La técnica PLS-SEM se aplica mediante un proceso sistemático y siguiendo dos fases principales, cuyos criterios específicos facilitan la comprensión de las relaciones existentes entre los constructos, así como comprobar la solidez del modelo estructural (Cepeda & Roldán, 2004). A continuación, se explica cada una de las fases, así como sus respectivos pasos.

5.2.1.1. Fase 1: Pre-evaluación

Durante esta primera fase se aborda la especificación del modelo estructural y de medida, la recolección de los datos y su examen posterior y, finalmente, la estimación del modelo PLS planteado.

La especificación del modelo estructural. Hace referencia a la creación de una representación gráfica del modelo teórico, llamado nomograma (Figura 5.1), que muestra las variables independientes (exógenas), las dependientes (endógenas) y las relaciones causales que se establecen entre ellas en base a las hipótesis de trabajo planteadas.

La especificación del modelo de medida. En este punto del proceso se debe determinar si se trabajará con modelos de constructos unidimensionales o multidimensionales.

La recogida y el examen de los datos. Una vez recogidos los datos, la evaluación de su calidad es un paso previo y necesario al análisis de los mismos, ya que en este punto se debe prescindir de los valores atípicos y descartar las observaciones que registren más del 15% de datos perdidos (Hair et al., 2014). Por otro lado, PLS-SEM no requiere que los datos sigan

una distribución normal, debido a que es un método estadístico no paramétrico. Valores de asimetría y curtosis mayores a 1 indican la no normalidad de los datos (Hair et al., 2014).

La estimación del modelo. La evaluación inicial culmina con la estimación del modelo PLS para la cual es necesario, por una parte, elegir uno de los tres esquemas de ponderación del modelo estructural –centroide, factor y camino (*path*)– y, por otra parte, escoger las opciones del algoritmo PLS, que hacen referencia al criterio de parada y el número máximo de iteraciones.

5.2.1.2. Fase 2: Evaluación del modelo PLS

La segunda fase de este proceso de análisis tiene por objetivo la evaluación del modelo PLS valorando por separado el modelo global, el modelo de medida –diferenciando entre reflectivo y formativo–, y el modelo estructural.

Valoración del modelo global. Este paso tiene como objetivo valorar el ajuste del modelo global y para ello se ha utilizado el índice de ajuste conocido como el residuo de la media cuadrática estandarizada (en inglés *standardized root mean square residual - SRMR*). Este índice de ajuste mide la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la matriz de correlaciones implicada por el modelo (Hair et al., 2019). Se observa un ajuste perfecto del modelo cuando el índice es igual a 0, aunque también se consideran adecuados valores inferiores a 0,08 (Hu & Bentler, 1998). Una propuesta más flexible al respecto es la de Williams et al. (2009), quienes proponen considerar adecuado en PLS incluso el valor de 0,1.

Valoración del modelo de medida. Los constructos que componen el modelo propuesto en esta Tesis Doctoral fueron medidos de forma reflectiva, por lo que a continuación, se profundiza en los análisis realizados para este tipo de

constructos. Dichos análisis recaen sobre la fiabilidad del ítem, la fiabilidad de la escala de medida, la validez convergente y la validez discriminante (Hair et al., 2019).

Fiabilidad individual del ítem. Según Barclay et al. (1995), este criterio se evalúa analizando las cargas de los indicadores de medida con sus constructos. Un indicador tiene fiabilidad individual cuando su carga es igual o superior a 0,707 (Carmines & Zeller, 1979), lo cual implica que la que varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Asimismo, el cuadrado de dicha carga ($0,707^2$) indica que el 50% de la varianza del indicador observado es determinado por el constructo. Los indicadores con cargas inferiores a 0,40 deben ser eliminados siempre (Bagozzi et al., 1991; Hair et al., 2011) mientras que la eliminación de los indicadores con cargas entre 0,4 y 0,7 debería considerarse solamente si esta supone que la fiabilidad compuesta llegue a situarse por encima del umbral mencionado (Hair et al., 2011).

Fiabilidad de la escala de medida. También conocida como consistencia interna, se utiliza para comprobar si, en conjunto, los indicadores miden el constructo de forma adecuada (Bagozzi & Baumgartner, 1994) y evalúa el rigor de medición de los indicadores frente a la variable latente. Los estadísticos utilizados en este caso fueron alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) y la fiabilidad compuesta (Werts et al., 1974). Los valores de estos dos estadísticos oscilan entre 0 y 1, de manera que cuanto más elevado sea el valor, mayor será el nivel de fiabilidad. No obstante, un valor superior al 0,90 y sobre todo por encima del 0,95 no son deseables, ya que indica que todas las variables indicador están midiendo el mismo fenómeno, lo cual invalidaría la escala (Hair et al., 2019). Los valores comprendidos entre 0,6 y 0,7 se consideran aceptables en la investigación exploratoria, mientras que en fases más avanzadas los valores entre 0,7 y 0,9 se consideran adecuados.

Por último, los valores por debajo de 0,6 indican falta de consistencia interna.

Validez convergente. Indica el grado en que el conjunto de indicadores mide un constructo, de manera que los indicadores del constructo reflectivo deben compartir una alta proporción de la varianza. La medida utilizada para evaluar la validez convergente es la varianza extraída media –AVE por sus siglas en inglés, *average variance extracted*– (Fornell & Larcker, 1981), la cual debe alcanzar un valor superior a 0,5. Esto significa que cada constructo explica al menos 50% de la varianza de los indicadores que lo conforman (Hair et al., 2019).

Validez discriminante. La existencia de validez discriminante indica que un constructo es único, de manera que muestra fenómenos que no están recogidos en los demás constructos del modelo. La valoración de este tipo de validez se lleva a cabo mediante procedimientos como: 1) el análisis de cargas cruzadas –la carga de un indicador para su constructo debería ser mayor que cualquiera de sus cargas sobre los demás constructos del modelo, 2) el criterio de Fornell y Larcker (1981) –valora si la raíz cuadrada del AVE de cada uno de los constructos es superior que sus correlaciones más altas con cualquiera de los otros constructos– y 3) la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) de las correlaciones, propuesto por Henseler et al. (2015) como alternativa a las dos opciones anteriores –una estimación de lo que sería la correlación real entre dos constructos, si fuesen perfectamente fiables (Hair et al., 2019). Para este último indicador, el valor umbral recomendado es de 0,85 para constructos conceptualmente más diferentes y 0,90 para constructos conceptualmente más similares (Hair et al., 2019).

Evaluación del modelo estructural. La valoración favorable del modelo de medida permite pasar a la evaluación del modelo estructural, el cual hace

referencia a los constructos del modelo PLS y a las relaciones establecidas entre ellos. Las etapas del proceso de evaluación sistemática propuesto por Hair et al. (2019) consiste en valorar: 1) la presencia de colinealidad en el modelo estructural, 2) la significación y relevancia de los coeficientes *path*, 3) el nivel del coeficiente de determinación R^2 , 4) el tamaño del efecto f^2 , 5) la relevancia predictiva Q^2 y 6) el tamaño del efecto q^2 .

Multicolinealidad. La presencia de multicolinealidad en el modelo estructural debe ser evitada porque influye de forma negativa sobre la estimación de los indicadores, que pueden ser inestables, lo cual dificultaría distinguir el efecto de cada uno de ellos sobre el constructo. Asimismo, los errores estándar se podrían ver incrementados mientras que disminuiría la capacidad de demostrar que los pesos son significativamente distintos de cero, que los pesos se estimen de forma errónea o que incluso cambien de signo, además de obtener unos valores sesgados para los coeficientes *path*. Para evaluar el nivel de multicolinealidad se utiliza el factor de inflación de la varianza (VIF por sus siglas en inglés: *variance inflation factor*) (Diamantopoulos & Siguaw, 2006; Hair et al., 2019). La presencia de multicolinealidad se confirma cuando el VIF es superior a 5 con un nivel de tolerancia inferior a 0,20 (Hair et al., 2014).

La significación y relevancia de los coeficientes path (β). La ejecución del algoritmo PLS-SEM reporta, entre otros elementos, los valores estandarizados comprendidos entre -1 y +1 para las relaciones hipotizadas entre los constructos del modelo. Cuando dichos valores son cercanos a -1 o +1 indican relaciones fuertes y estadísticamente significativas, mientras que valores cercanos a 0 indican relaciones débiles y poco o nada significativas. Es importante comprobar que el signo del coeficiente *path* coincide con la relación hipotizada, de lo contrario la hipótesis no se puede validar. La significatividad estadística de dichos coeficientes se comprueba mediante el

intervalo de confianza *bootstrap* obtenido mediante la técnica *bootstrapping* de 5.000 submuestras (Streukens & Leroi-Werelds, 2016), considerando los valores *t* y *p* obtenidos (Hair et al., 2019).

El coeficiente de determinación R^2 de los coeficientes endógenos. Se trata de una medida de poder predictivo del modelo. R^2 representa la cantidad de varianza en un constructo dependiente que es explicada por todos los constructos antecedentes asociados al mismo. Este coeficiente toma valores comprendidos entre 0 y 1, y a mayor valor alcanzado mayor poder predictivo tiene el modelo para el constructo analizado. Sin embargo, el valor idóneo de R^2 depende de la complejidad del modelo y el área a la que pertenece la investigación (Hair et al., 2011). Otro aspecto a señalar es que el valor de R^2 aumenta cuantos más caminos *path* se dirigen a un constructo endógeno, por lo que el uso del R^2 ajustado (R^2_{adj}) evita sesgos a favor de los modelos más complejos al reducir el valor de R^2 teniendo en cuenta el número de constructos explicativos y el tamaño muestral.

El tamaño del efecto f^2 . Valora, en términos de R^2 , en qué medida un constructo exógeno explica un constructo endógeno en concreto. El tamaño del efecto es una medida desarrollada por Cohen (1988) y se utiliza para valorar si la influencia de una variable latente tiene un impacto importante sobre un constructo endógeno (Chin, 1998). En cuanto a los valores, un f^2 por debajo de 0,02 indica que no hay efecto de la variable exógena en la endógena, mientras que los valores 0,02, 0,15 y 0,35 representan efectos pequeños, moderados y grandes (Cohen, 1988).

La evaluación de la relevancia predictiva (Q^2). Q^2 es una medida desarrollada por Stone (1974) y Geisser (1975) que se calcula mediante un proceso iterativo de estimación de parámetros llamado *blindfolding* e indica el poder predictivo que tiene el nomograma para predecir los valores

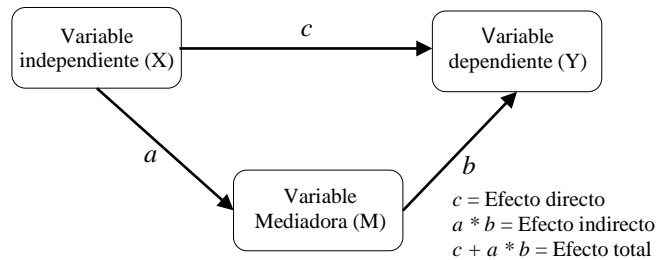
originales observados. Este procedimiento se aplica únicamente a los constructos endógenos especificados de manera reflectiva y consiste en repetir la estimación de los parámetros de un constructo omitiendo cada vez una parte de los datos de los indicadores de dicho constructo. El modelo tiene relevancia predictiva para un determinado constructo endógeno cuando Q^2 alcanza valores superiores a 0 y carece de la misma cuando Q^2 es igual o inferior a 0 (Chin, 1998).

Valoración del tamaño del efecto q^2 . Permite valorar la contribución de un constructo exógeno al valor Q^2 de una variable latente endógena. Al igual que f^2 , valores de 0,02, 0,15 y 0,35 indican que un constructo exógeno tiene una relevancia predictiva pequeña, media o grande sobre un constructo endógeno, mientras que los valores por debajo de 0,02 indican la ausencia de tal efecto (Cohen, 1988).

5.2.1.3. La evaluación de la mediación

La mediación ocurre cuando un tercer constructo interviene entre otros dos constructos relacionados (Baron & Kenny, 1986), de manera que un cambio en la variable independiente genera una modificación en la variable mediadora que, a su vez, influye en la variable dependiente. En este supuesto, la variable mediadora determina la naturaleza de la relación entre los dos constructos. La Figura 5.2 muestra un modelo general de mediación, en el que la letra c representa el efecto directo de la variable independiente sobre la dependiente mientras que la relación $a*b$ representa el efecto mediador (indirecto). El efecto total resulta de la suma del efecto directo e indirecto (mediador) $c + a * b$.

Figura 5.2 Efecto de mediación



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la propuesta de Hair et al. (2019), se ha evaluado, en primer lugar, la significatividad del efecto indirecto del Portfolio de relaciones (PR) sobre la Innovación de proceso/producto (IPP), Innovación de comercialización (IC) y la Innovación organizativa (IO) a través de la Competencia relacional (CR), y, en segundo lugar, el efecto directo de PR sobre IPP, IC e IO. Esta comprobación se ha llevado a cabo mediante un proceso de *bootstrapping* de 5.000 submuestras en el software SmartPLS 3.3.9 y comprobando que los intervalos de confianza con sesgo corregido para las relaciones indirectas no contenían el valor 1.

5.3. Población estudiada

El estudio empírico se ha llevado a cabo contando con las bodegas adscritas al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante, las cuales representan la población de esta investigación. La identificación de dichas bodegas se realizó en base a la lista facilitada por el mismo Consejo en julio de 2019. El proceso de recogida de datos, que se detalla en el siguiente apartado, concluyó con 45 cuestionarios válidos y representan el 100% del total de respuestas obtenidas.

Con carácter previo a la realización del análisis empírico mediante el software estadístico SmartPLS 3.3.9, se efectuó un análisis exploratorio de los datos obtenidos con el objetivo de ver las principales características de la población en términos de edad y tamaño de las bodegas. Para ello se han calculado, mediante el software IBM SPSS Statistics 26, los siguientes estadísticos descriptivos: la moda, la media, la desviación típica, la varianza, el rango y los valores mínimo y máximo de cada variable.

En base a los datos mostrados en la Tabla 5.3 se puede observar que, para las 45 bodegas analizadas, el número de empleados varía entre 1 y 120, con una media de 11 empleados por bodega. En cuanto a la edad, se observa que la población contiene bodegas consolidadas, con una media de 47 años desde su aparición, aunque la horquilla de años comprende desde 1 hasta 312 años.

Tabla 5.3 Características de la población de estudio

		Años	Nº empleados
n = 45	Válidos	0	0
	Perdidos	0	0
Moda*		3	2
Media		46,96	11,89
Desviación típica		56,79	21,27
Varianza		3225,82	452,47
Rango		311	119
Mínimo		1	1
Máximo		312	120

* existe más de una moda, solo se reporta la primera

Fuente: Elaboración propia

5.4. Recogida de datos y fuentes de información

El proceso de obtención de los datos primarios de esta investigación se ha desarrollado entre julio de 2019 y enero de 2020 mediante entrevistas personales con gerentes y enólogos de las bodegas, las figuras clave para el proceso de innovación de las bodegas. Los instrumentos de recogida han

sido el cuestionario y la entrevista semiestructurada, aunque cabe destacar que este segundo instrumento ha servido principalmente para profundizar y confirmar los datos recogidos en el cuestionario.

Para este estudio, se ha considerado el cuestionario como el método más adecuado para la recogida de información primaria porque ha permitido el planteamiento de cuestiones que habrían sido difíciles de estandarizar mediante otro tipo de instrumento. Antes de la realización de las entrevistas personales se ha consultado con un panel de profesionales del sector vitivinícola el grado de ajuste de las cuestiones incluidas en el cuestionario a la realidad estudiada, así como la claridad de la redacción de las mismas.

El cuestionario está compuesto por cuatro bloques, cuyo objetivo es la medición de cada una de las variables del estudio, así como proporcionar una imagen global de las bodegas. En este sentido, el primer bloque del cuestionario ha recogido una serie de preguntas de identificación de la bodega, las cuales hacen referencia al año de establecimiento de la empresa, el año de su inclusión en la D.O.P. Alicante y el número de empleados. En este apartado también se han incluido una serie de cuestiones que tenían como objetivo determinar el puesto ocupado en la empresa por la persona que respondía el cuestionario.

El segundo bloque se ha centrado en identificar las relaciones existentes entre las bodegas pertenecientes al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante. En este caso se ha aplicado el *roster-recall method* (Giuliani & Bell, 2005; Morrison & Rabellotti, 2009) consistente en presentar a cada uno de los entrevistados la lista completa y preguntarles por sus relaciones con cada integrante. Por lo tanto, en este bloque se ha incluido la lista de bodegas pertenecientes al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante, de manera que

los entrevistados han señalado aquellas con las que tenían establecido un vínculo de colaboración.

Por otra parte, el tercer bloque ha recogido los ítems para medir los distintos tipos de innovación contemplados en el estudio. Para la valoración de las respuestas de este bloque se ha utilizado la escala *Likert* de 1 a 7 donde, el valor 1 indica un nivel muy bajo y el valor 7 indica un nivel muy alto de innovación en las áreas mencionadas.

Los ítems referentes a la competencia relacional han conformado el cuarto bloque del cuestionario. En este caso, para la valoración de las respuestas también se ha utilizado la escala *Likert* de 1 a 7, donde 1 significa que la empresa nunca realiza las actividades que se enumeran, mientras que 7 indica que siempre las lleva a cabo. La siguiente tabla resume los bloques que han compuesto el cuestionario, así como la manera en la que se han evaluado las respuestas.

Tabla 5.4 Bloques de ítems del cuestionario

Bloque 1	Datos de la empresa	Preguntas de respuesta corta
Bloque 2	Relaciones con otras bodegas del Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante	<i>Roster-recall Method</i>
Bloque 3	Innovación	Likert 1-7
Bloque 4	Gestión de las relaciones interorganizaciones	Likert 1-7

Fuente: Elaboración propia

A la hora de concertar las entrevistas se ha realizado, para cada uno de los entrevistados, una breve presentación de los objetivos y la relevancia del estudio, la solicitud de participación por parte de los gerentes y los enólogos de las bodegas, la presentación del equipo de investigación, así como el tiempo requerido para cumplimentar el cuestionario. Asimismo, se ha hecho hincapié en la naturaleza anónima de los datos facilitados y en la posibilidad de acceder al informe final de la investigación.

Por otra parte, las entrevistas semiestructuradas se han basado en una serie de preguntas relativas a la bodega, a la forma de relacionarse con los demás actores del sector y a las acciones de innovación de producto/proceso, innovación de comercialización e innovación organizativa realizadas por la empresa. Este método ha permitido complementar la información recogida en el cuestionario, la comprobación de la veracidad de gran parte de la misma, así como la confirmación de que la persona que completaba el cuestionario era el gerente y/o el enólogo de la bodega en cuestión.

El contacto directo con los gerentes y los enólogos de las bodegas durante las entrevistas personales ha sido fundamental para conocer de primera mano la realidad de cada una de las bodegas, profundizar en las acciones de innovación que realizan, así como verificar los datos recogidos en el cuestionario. Asimismo, ha facilitado la recepción de respuestas completas evitando la pérdida de datos, de manera que el trabajo de campo ha concluido con la obtención de 45 cuestionarios válidos, lo cual representa un nivel de respuesta del 100% de la población escogida para el estudio. También se han utilizado diversas fuentes secundarias de información como las bases de datos SABI¹ y el Instituto Nacional de Estadística (INE),

¹ SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) es una base de datos empresariales que recoge información, tanto general como financiera, de más de 2.700.000 empresas españolas y 800.000 empresas portuguesas. Permite realizar búsquedas personalizadas mediante una amplia variedad de filtros, lo cual facilitó la obtención de información sobre las empresas del sector vitivinícola, tanto a nivel nacional como provincial.

además de consultar diversas publicaciones e informes de distintas instituciones² del sector vitivinícola. Esto ha permitido no solo ampliar y profundizar en la información obtenida a través del cuestionario, sino también ejercer la función de control sobre algunos de los datos obtenidos sobre las bodegas durante las entrevistas, todo ello contribuyendo al aumento de su validez (Yin, 1989).

5.5. Medida de las variables

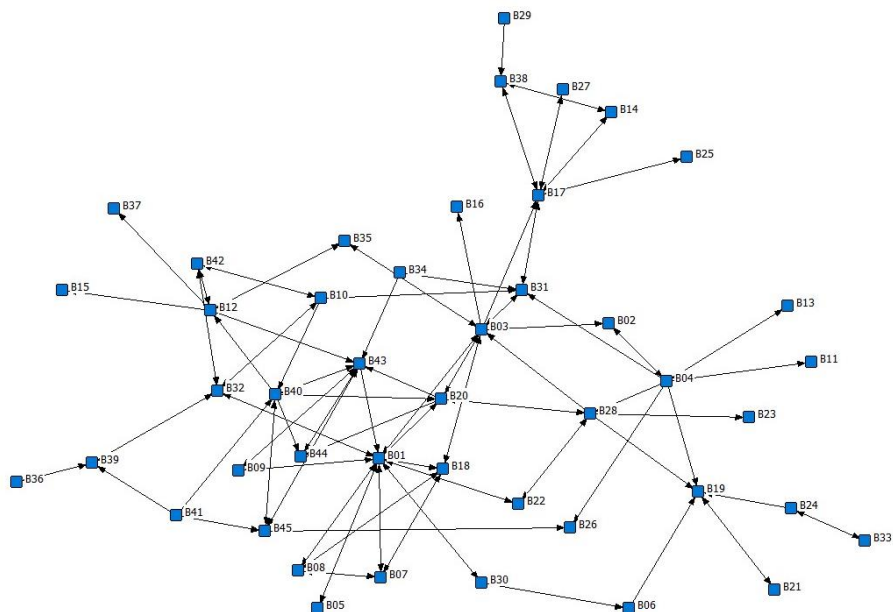
Las variables que forman el modelo teórico propuesto son Portfolio relacional (PR), Innovación producto/proceso (IPP), Innovación de comercialización (IC), Innovación organizativa (IO) y Competencia relacional (CR). Cabe destacar que las variables relacionadas con la Innovación y la Competencia relacional se han hecho operativas mediante el uso de una serie de indicadores, los cuales se han agrupado en distintos conjuntos formando así las escalas de medida de dichas variables, ya que se trata de variables que no son observables de forma directa. A continuación, se describen las escalas de medida de las variables utilizadas en el modelo empírico.

² Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV); Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMV); Conferencia Española de Consejos Reguladores Vitivinícolas (CECRV); Federación Española del Vino (FEV); Organización Interprofesional del Vino en España (OIVE); Plataforma Tecnológica del Vino en España (PTV).

5.5.1. Portfolio de relaciones

Es la variable independiente del modelo y hace referencia a la cantidad total de vínculos que cada una de las bodegas establece dentro de la red de conocimiento formada por las empresas que pertenecen al Consejo Regulador de la D.O.P. Alicante. Tal y como se ha mencionado anteriormente, la recogida de los datos necesarios para la obtención de dicha red de conocimiento se ha realizado a través del método *roster-recall* (Giuliani & Bell, 2005; Morrison & Rabellotti, 2009). Los datos recopilados se organizaron en una matriz 45x45 vinculada a las relaciones de conocimiento existentes entre las bodegas de la D.O.P. Alicante. En cada matriz, $X_{ij}=1$ indica una transmisión de conocimiento de la bodega i a la bodega j , y $X_{ij}=0$ cuando no hay transmisión de conocimiento de la bodega i a la bodega j . Para la representación gráfica de esta red de conocimiento se ha utilizado el software UCINET v.6 (Borgatti et al., 2002), el cual ha permitido la obtención de una serie de valores estructurales a nivel de red y nodo entre los cuales destaca el valor Egonet (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009; Expósito-Langa et al., 2015). Dicho valor hace referencia al número de vínculos que cada bodega tiene dentro de la red de conocimiento creada a partir de la base de datos del estudio. Un mayor valor Egonet indica una mejor conexión de la bodega dentro de la red, por lo que su portfolio de relaciones será más extenso. La Figura 5.3. representa la red de conocimiento de las bodegas entrevistadas. Cada nodo simboliza una bodega y una flecha representa una transmisión de conocimientos de una bodega origen a otra destino. Por cuestiones de confidencialidad las bodegas no presentan su nombre, por lo que han sido etiquetadas con un alias. Estructuralmente, la red presenta una densidad de conexión del 6%, no habiendo bodegas desconectadas. En promedio, cada nodo tiene una conexión de 2,62 enlaces con el resto.

Figura 5.3 Red de conocimiento de las bodegas D.O.P. Alicante



Fuente: Elaboración propia con UCINET v.6

5.5.2. Competencia Relacional

La Competencia relacional o *Network competence* (Ritter et al., 2002; Ritter & Gemünden, 2003a) hace referencia a la capacidad de la empresa para generar y mantener vínculos a largo plazo con otras empresas, organizaciones e instituciones, y la orienta hacia la realización de tareas específicas para la gestión efectiva de sus vínculos, tanto de manera individualizada como en un contexto de red.

En el modelo propuesto la Competencia relacional representa la variable mediadora de segundo orden. Para su medición se ha tomado como referencia el trabajo original de Ritter et al. (2002), que distingue entre la gestión de las relaciones diádicas –*Relationship-specific tasks (RSS)*–, y la gestión del conjunto de vínculos establecidos por la empresa como un todo –

Cross-relational tasks (CRR). La primera dimensión hace referencia a la iniciación de nuevos vínculos, el intercambio de distintos tipos de conocimiento –tecnológico, sobre recursos humanos, relacionado con la organización–, así como la coordinación de actividades frente a un objetivo compartido por las empresas involucradas en la relación diádica, mientras que la segunda dimensión hace referencia a tareas de planificación, organización, asignación de personal y control que las empresas han de llevar a cabo para gestionar sus relaciones en un contexto de red.

Los ítems de las escalas de medida se han traducido al español y se han adaptado al contexto del estudio para facilitar la conexión de las bodegas con el cuestionario. Se ha utilizado la escala Likert de 1 a 7, donde el valor 1 indica que la empresa nunca realiza la tarea que se menciona, mientras que el valor 7 indica que siempre la lleva a cabo. En el contexto de este trabajo la intensidad de realización de las distintas tareas hace referencia al grado de desarrollo de la competencia de las bodegas en la gestión de las relaciones diádicas (RSS) y de la competencia en la gestión del conjunto de relaciones como un todo (CRR). Las escalas de medida de RSS y CRR han sido validadas en trabajos previos (Chiu, 2009; Torkkeli et al., 2012; Sanyal et al., 2020; Jardim et al., 2021). Estas dos dimensiones (CRR y RSS) conforman la Competencia relacional (CR), la variable de segundo orden incluida en el modelo propuesto como mediadora de la relación entre el Portfolio relacional (PR) y los distintos tipos de innovación de la empresa. En la Tabla 5.5 se detallan los ítems de la escala de medida de cada una de las dimensiones de esta variable.

Tabla 5.5 Medida de la Competencia relacional (2º orden)

Constructo de 1º orden	Código	Descripción	Medida
Competencia en gestión del conjunto de vínculos (CRR)	CRR_01	Evaluamos la forma en que nuestro vínculo con cada bodega con la que nos relacionamos ayuda a nuestras relaciones con otras bodegas	Escala Likert (1=nunca; 7=siempre)
	CRR_02	Evaluamos la forma en que los resultados de la colaboración con cada una de las bodegas con las que nos relacionamos encajan en nuestro conjunto de colaboraciones	
	CRR_03	Comparamos las bodegas con las que nos relacionamos en cuanto a sus conocimientos técnicos	
	CRR_04	Compartimos los mismos objetivos con las bodegas con las que nos relacionamos	
	CRR_05	Desarrollamos reuniones y charlas entre los empleados de nuestra bodega que están involucradas en relaciones con otras bodegas	
	CRR_06	Asignamos empleados a cada relación que tenemos con otras bodegas	
	CRR_07	Coordinamos las actividades involucradas en diferentes relaciones con otras bodegas	
	CRR_08	Evaluamos cuánto esfuerzo ponen nuestros empleados en las relaciones con otras bodegas	
	CRR_09	Hacemos un seguimiento del grado en el que las relaciones con otras bodegas nos benefician	
Competencia en gestión de las relaciones diádicas RSS	RSS_01	Buscamos activamente relacionarnos con nuevas bodegas	Escala Likert (1=nunca; 7=siempre)
	RSS_02	Visitamos bodegas potenciales con las que relacionarnos para conocerlas mejor	
	RSS_03	Intercambiamos información confidencial con otras bodegas	
	RSS_04	Informamos a nuestros empleados de las necesidades de las bodegas con las que nos relacionamos	
	RSS_05	Ponemos en contacto empleados de las bodegas con las que nos relacionamos con empleados clave de nuestra bodega	
	RSS_06	Ponemos en contacto empleados de nuestra bodega con empleados clave de las bodegas con las que nos relacionamos.	

Fuente: Adaptado de Ritter et al. (2002)

5.5.3. Innovación

Tal y como se ha comentado en el capítulo 3, la innovación es un concepto acerca del cual la literatura científica ha mostrado elevado interés a lo largo del tiempo y la ha asociado con la creación de las ventajas competitivas duraderas en el tiempo (Bartlett & Goshal, 1990; Hitt et al., 1996).

En este trabajo de investigación la innovación representa la variable dependiente y se ha diferenciado entre la innovación de producto/proceso, la innovación de comercialización y la innovación organizativa, con el fin de comprobar si el efecto ejercido por el portfolio de relaciones, así como por la competencia relacional es distinto en cada uno de los tipos de innovación contemplados. En las Tablas 5.6, 5.7 y 5.8 se muestran los ítems utilizados para medir los tipos de innovación mencionados. Estos han sido evaluados con una escala Likert de 1 a 7, donde 1 indica un grado muy bajo de desarrollo de las innovaciones mencionadas y el 7 indica un grado muy alto. Las escalas presentadas se basan en la encuesta anual que el Instituto Nacional de Estadística (INE) realiza en relación a la innovación realizada por las empresas. Estas se han empleado y confirmado en trabajos previos (Del Corte Lora, 2015).

Tabla 5.6 Medida de la Innovación de producto/proceso

Código	Descripción	Medida
IPP_01	Bienes y servicios nuevos o mejorados de los que ya disponían sus competidores	Escala Likert (1=muy bajo; 7=muy alto)
IPP_02	Bienes y servicios nuevos o mejorados, antes que sus competidores	
IPP_03	Métodos de producción de bienes y servicios nuevos o mejorados	
IPP_04	Sistemas logísticos o métodos de entrega o distribución nuevos o mejorados	
IPP_05	Actividades de apoyo para sus procesos	

Adaptado de Encuesta sobre Innovación en las Empresarial (INE)

Tabla 5.7 Medida de la Innovación de comercialización

Código	Descripción	Medida
IM_01	Modificaciones significativas en el diseño o/y envasado del producto	Escala Likert
IM_02	Nuevas técnicas o canales para a promoción del producto	(1=muy bajo;
IM_03	Nuevos métodos para posicionar el producto en el mercado o canales de ventas	7=muy alto)
IM_04	Nuevos métodos para el establecimiento de los precios	

Adaptado de Encuesta sobre Innovación en las Empresas (INE)

Tabla 5.8 Medida de la Innovación organizativa

Código	Descripción	Medida
IO_01	Nuevas prácticas en la organización del trabajo o procedimientos de la empresa	Escala Likert
IO_02	Nuevos métodos de organizar lugares de trabajo para mejorar reparto de responsabilidades y toma de decisiones	(1=muy bajo;
IO_03	Nuevos métodos de gestión de relaciones externas con empresas o instituciones	7=muy alto)
IO_04	Nuevos sistemas de gestión del conocimiento interno y externo	

Adaptado de Encuesta sobre Innovación en las Empresas (INE)

5.5.4. Variables de control

En el modelo empírico también se han incluido como variables de control la edad y el tamaño de la bodega, con el fin de comprobar si estas dos características influyen en los procesos de innovación de las bodegas analizadas.

La variable Tamaño se ha medido en función del número de empleados. Diversas investigaciones apuntan que las empresas de mayor tamaño cuentan con mayores recursos creativos, lo cual repercute de forma positiva en los procesos de innovación y los resultados obtenidos (Drucker, 1998; Rogers, 2004; Herrera & Sánchez-González, 2013; Arroyo et al., 2020; Knott & Vieregger, 2020). Por otro lado, otros trabajos indican que la innovación no está relacionada directamente con el tamaño de la empresa, sino con la calidad y la gestión del capital creativo del que se dispone en la empresa

(Subramaniam & Youndt, 2005; Lages et al., 2009; Ndubisi & Iftikhar, 2012).

La variable Edad se ha medido calculando la diferencia entre el año de obtención del último cuestionario (2020) y el año de constitución de cada una de las bodegas. La edad de una empresa puede considerarse como la experiencia acumulada en el sector (Folta et al., 2006), que además de sus aspectos positivos –acumulación y aplicación de conocimiento maduro– también puede limitar la consecución de una mejora en los resultados de la empresa, por facilitar un funcionamiento por inercia que merma la agilidad de adaptación y la adopción de novedades (Sørensen & Stuart, 2000; Molina-Morales, 2001). La edad de la bodega puede influir en cantidad de los recursos disponibles para la innovación, así como en la manera de movilizarlos en los procesos de innovación (Pellegrino, 2018). A continuación, se muestra una tabla resumen con las variables que se han empleado en el modelo empírico propuesto, así como los ítems de cada una de ellas.

Tabla 5.9 Variables del modelo y sus indicadores

Constructo	Variable	Ítems
Portfolio relacional	Portfolio de relaciones	Valor Egonet
		CRR_1 Relación individual - red de relaciones
		CRR_2 Resultados relación diádica - red de relaciones
	Competencia en gestión interrelacionada (CRR)	CRR_3 Conocimientos técnicos
		CRR_4 Objetivos compartidos
		CRR_5 Reuniones y charlas internas
		CRR_6 Asignación de empleados a cada relación
		CRR_7 Coordinación de actividades entre contactos
		CRR_8 Mantenimiento de los vínculos
Competencia relacional (2º orden)	CRR_9 Seguimiento de los vínculos	
	Competencia en gestión de relaciones diádicas (RSS)	RSS_1 Búsqueda activa de contactos nuevos
		RSS_2 Conocer contactos potenciales
		RSS_3 Intercambio de información confidencial
		RSS_4 Comunicar las necesidades de vínculos de los vínculos
		RSS_5 Conexión otras bodegas - empleados clave
RSS_6 Conexión bodega - empleados clave de otras bodegas		
Innovación producto/proceso	Innovación de producto/proceso	IP_1 Novedades/Mejoras de competidores
		IP_2 Novedades/Mejoras propias
		IP_3 Novedades/Mejoras métodos de producción
		IP_4 Novedades/Mejoras en sistemas logísticos
		IP_5 Actividades de apoyo
Innovación de comercialización	Innovación de comercialización	IC_1 Envasado del producto
		IC_2 Promoción del producto
		IC_3 Posicionamiento del producto
		IC_4 Precio del producto
Innovación organizativa	Innovación organizativa	IO_1 Organización procedimientos de la empresa
		IO_2 Organización lugares de trabajo
		IO_3 Gestión de las relaciones externas
		IO_4 Gestión del conocimiento
Variables de control	Edad	Edad
	Tamaño	Tamaño

Fuente: Elaboración propia

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO

EMPÍRICO

6. RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de los análisis realizados con el programa SmartPLS. Dichos resultados han servido para contrastar las hipótesis planteadas en el estudio empírico, así como para evaluar el modelo en su conjunto.

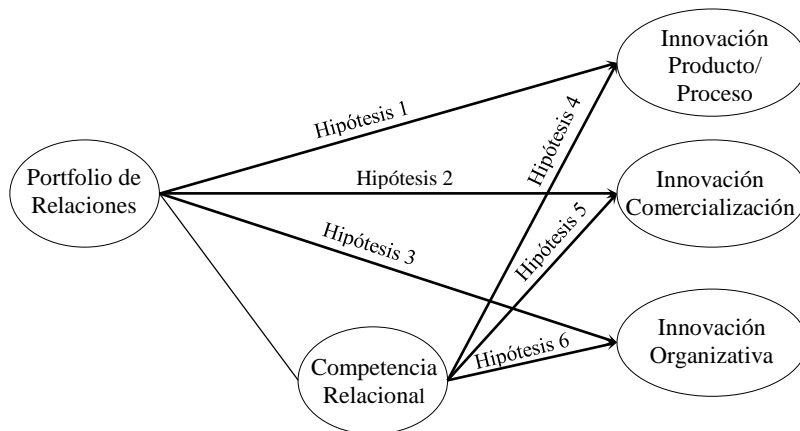
6.1. Introducción

Como punto de partida de esta sección, se presenta el modelo teórico completo, el cual muestra los constructos que lo integran y las relaciones establecidas entre ellos a través de las hipótesis de trabajo propuestas. A continuación, se exponen los resultados obtenidos tras la ejecución de dicho modelo en el programa estadístico SmartPLS 3.3.9, los cuales se han empleado para evaluar el modelo global y determinar si el ajuste del modelo se puede considerar aceptable; para evaluar el modelo de medida de cada constructo y comprobar que la forma de medirlos es adecuada y, finalmente, para evaluar el modelo estructural con el fin de contrastar las hipótesis planteadas.

6.2. El Modelo Teórico propuesto

El objetivo principal de esta investigación es estudiar, por una parte, si el portfolio de relaciones –vínculos establecidos en la red de conocimiento determinada a partir de este estudio– de las bodegas de la D.O.P. Alicante influye positivamente en la innovación de estas y, por otra parte, si la competencia relacional de las bodegas media la relación anteriormente mencionada. En cuanto a la innovación, se ha diferenciado entre la innovación de producto/proceso, innovación de comercialización e innovación organizativa, con el fin de observar si se producen efectos diferentes en cada caso. El modelo teórico abordado en este trabajo de investigación se muestra en la Figura 6.1, mientras que en la Tabla 6.1 se recogen las hipótesis de trabajo que contribuyen al alcance de los objetivos mencionados. Dichas hipótesis han sido contrastadas mediante la modelación de ecuaciones estructurales basadas en la varianza (PLS-SEM).

Figura 6.1 Modelo teórico propuesto



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.1 Hipótesis de trabajo

Hipótesis 1	El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación de producto/proceso de las bodegas de la D.O.P. Alicante.
Hipótesis 2	El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación de comercialización de las bodegas de la D.O.P. Alicante.
Hipótesis 3	El Portfolio de relaciones tiene un efecto positivo sobre la Innovación organizativa de las bodegas de la D.O.P. Alicante.
Hipótesis 4	La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación de Producto/proceso de las bodegas de la D.O.P. Alicante.
Hipótesis 5	La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación de comercialización de las bodegas de la D.O.P. Alicante.
Hipótesis 6	La Competencia relacional media la relación entre el Portfolio de relaciones y la Innovación organizativa de las bodegas de la D.O.P. de Alicante.

Fuente: Elaboración propia

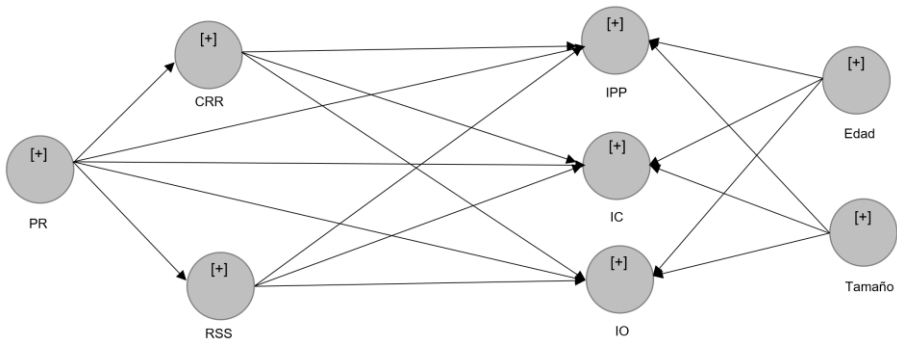
Debido a que la variable CR es multidimensional, se ha utilizado el modelo de componentes jerárquicos (*hierarchical component model*: HCM), el cual permite testar estructuras de segundo orden o superior (Wetzels et al., 2009; Ringle et al., 2012).

Primero se ha estimado el modelo completo incorporando las variables latentes CRR y RSS de primer orden con sus indicadores específicos, con el

fin de calcular sus puntuaciones (*latent variable scores*). Posteriormente, las puntuaciones obtenidas se utilizaron como indicadores para el constructo de segundo orden CR del modelo final. Por último, se realizó la evaluación del modelo global, del modelo de medida y del modelo estructural, en base a las etapas y técnicas expuestas en la Tabla 5.2. del capítulo anterior.

La Figura 6.2 presenta el modelo donde se incluyen los dos constructos CRR y RSS de primer orden (*low-order component: LOC*), que crean el constructo CR de segundo orden (*high-order component: HOC*) que aparece en la Figura 6.3.

Figura 6.2 Modelo LOC (1º etapa)

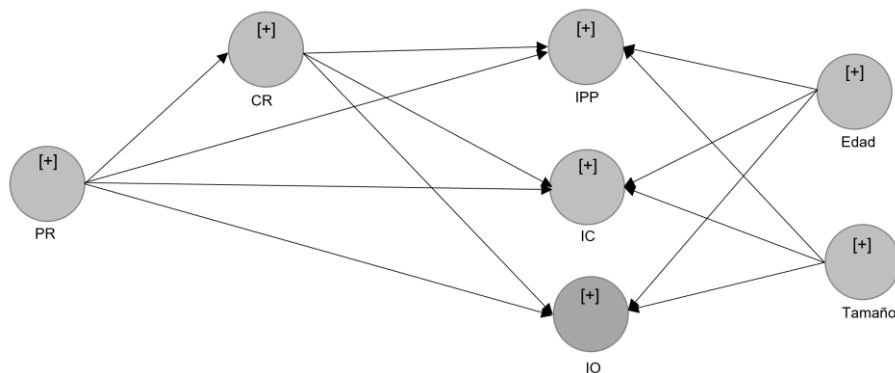


PR - Portfolio de relaciones; CRR - Competencia en gestión de la red de relaciones; RSS - competencia en gestión de relaciones específicas; IPP - Innovación producto/proceso; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa.

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la Figura 6.3 muestra el modelo completo donde se incluye el constructo de segundo orden, cuyos indicadores son las puntuaciones de los dos constructos LOC calculadas en la etapa anterior.

Figura 6.3 Modelo HOC (2ª etapa)



PR - Portfolio de relaciones; CR - Competencia relacional; IPP - Innovación producto/proceso; IC - Innovación comercial; IO - Innovación organizativa.

Fuente: Elaboración propia

En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos tras la estimación de este modelo con el programa estadístico SmartPLS 3.3.9 siguiendo las indicaciones de Hair et al. (2019), por lo que a continuación, se abordará la evaluación del modelo global, del modelo de medida y del modelo estructural.

6.2.1. Evaluación del modelo global

Este paso supone determinar si el ajuste del modelo propuesto es adecuado. La Tabla 6.2 recoge los valores obtenidos para el residuo de la media cuadrática estandarizada (SRMR), la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados (d_ULS) y la discrepancia geodésica (d_G), todos ellos indicadores que tienen como objetivo valorar el ajuste del modelo.

Tal y como se puede observar, el valor del indicador SRMR es inferior a 0,08 (Hu & Bentler, 1998), lo que indica que el modelo presenta un buen ajuste. Asimismo, todos los valores obtenidos se sitúan por debajo de los valores HI95 y HI99 correspondientes. Por tanto, los resultados indican que el modelo no se puede rechazar.

Tabla 6.2 Ajuste global del modelo

	Valor	HI95	HI99
SRMR	0,073	0,088	0,101
d_ULS	0,906	1,356	1,686
d_G	0,941	1,815	2,425

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Evaluación del modelo de medida

En esta segunda etapa se ha tenido en cuenta que los constructos del modelo propuesto son reflexivos, de manera que los modelos de medida se han evaluado siguiendo las indicaciones de Hair et al. (2016), mediante los siguientes índices de análisis: la fiabilidad individual de cada indicador, la fiabilidad del constructo o consistencia interna, la validez del constructo, la validez convergente y la validez discriminante.

Para evaluar la fiabilidad individual del indicador se han analizado las cargas externas, las cuales deben alcanzar valores iguales o superiores a 0,707 (Carmines & Zeller, 1979). De entre los valores recogidos en la Tabla 6.3, la carga del indicador IC_02, es inferior al valor mínimo mencionado. No obstante, siguiendo a Hair et al. (2019), no se ha prescindido de él, ya que su eliminación no supone una mejora sustancial de los valores de la fiabilidad compuesta o el AVE, que ya alcanzan valores óptimos. En consecuencia, la fiabilidad individual del indicador se considera adecuada.

Tabla 6.3 Fiabilidad individual del indicador: cargas externas

	CR	Edad	IC	IO	IPP	PR	Tamaño
CRR	0,938						
RSS	0,932						
Edad		1,000					
IC_01			0,808				
IC_02			0,625				
IC_03			0,871				
IC_04			0,868				
IO_01				0,738			

IO_02	0,838	
IO_03	0,910	
IO_04	0,827	
IP_01	0,883	
IP_02	0,888	
IP_03	0,881	
IP_04	0,874	
IP_05	0,872	
Portafolio		1,000
Tamaño		1,000

Nota: PR - Portafolio de relaciones; CR - Competencia relacional; IPP - Innovación de producto/proceso; IO - Innovación organizativa; IC - Innovación de comercialización; CRR - Competencia en gestión de la red de relaciones; RSS - Competencia en gestión de relaciones específicas; IC - Innovación de comercialización (indicadores de 1 a 4); IO - Innovación organizativa (indicadores de 1 a 4); IP - Innovación producto/proceso (indicadores de 1 a 5)

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, para evaluar la fiabilidad del constructo o consistencia interna se han empleado indicadores como el alfa de Cronbach, rho_A y la fiabilidad compuesta. Dado que los valores obtenidos superan el umbral mínimo de 0,7 se garantiza la consistencia interna de los constructos. Para analizar la validez convergente se ha utilizado la varianza extraída media (AVE) (Henseler et al., 2009). Un valor AVE superior al valor mínimo recomendado de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981) indica que cada constructo tiene más varianza de sus indicadores de la que se debe al error de medida, lo cual es favorable para el modelo. En la Tabla 6.4 se muestran los valores para todos estos indicadores y se observa que todos ellos cumplen con los umbrales mínimos recomendados.

Tabla 6.4 Fiabilidad del constructo y validez convergente

	Alfa de Cronbach	rho_A	Fiabilidad compuesta	AVE
CR	0,856	0,857	0,933	0,874
IC	0,808	0,845	0,874	0,639
IO	0,848	0,855	0,898	0,689
IPP	0,927	0,936	0,945	0,774
PR	1,000	1,000	1,000	1,000

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Portafolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de la validez discriminante tiene como objetivo determinar si un constructo en concreto es distinto de los demás. Este análisis se ha llevado a cabo, por una parte, mediante el criterio Fornell y Larcker y por otra parte a través de la ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) propuesta por Henseler et al. (2015) como una solución a las deficiencias presentadas por el criterio Fornell y Larcker.

En primer lugar, la Tabla 6.5 recoge los valores que el programa ha proporcionado para el criterio Fornell y Larcker y se puede observar que los valores de la mediana, que representan la raíz cuadrada de la varianza que un constructo captura de sus indicadores (AVE), es superior que las correlaciones que ese mismo constructo comparte con los constructos en el modelo, lo cual significa que existe un nivel de satisfactorio en el modelo de medida.

Tabla 6.5 Validez discriminante: criterio de Fornell y Larcker

	CR	Edad	IC	IO	IPP	PR	Tamaño
CR	0,935						
Edad	-0,063	1,000					
IC	0,688	-0,005	0,799				
IO	0,399	0,286	0,588	0,830			
IPP	0,551	0,156	0,751	0,655	0,880		
PR	0,509	-0,066	0,393	0,287	0,303	1,000	
Tamaño	0,315	0,224	0,294	0,276	0,384	0,179	1,000

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los valores de la ratio HTMT mostrados en la Tabla 6.6, se puede observar que estos son menores que el umbral de 0,85 (Kline, 2011) lo que significa que el modelo de medida presenta un nivel adecuado de validez discriminante.

Tabla 6.6 Validez discriminante: ratio HTMT

	CR	Edad	IC	IO	IPP	PR	Tamaño
CR							
Edad	0,067						
IC	0,810	0,135					
IO	0,473	0,301	0,724				
IPP	0,603	0,159	0,840	0,738			
PR	0,550	0,066	0,441	0,311	0,311		
Tamaño	0,341	0,224	0,312	0,298	0,397	0,179	

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Evaluación del modelo estructural

El proceso de evaluación del modelo estructural ha supuesto examinar, en primer lugar, la posible existencia de colinealidad entre los constructos del modelo, y posteriormente valorar la significación y la relevancia de los coeficientes *path*, el nivel del coeficiente de determinación R^2 , el tamaño del efecto f^2 , la relevancia predictiva Q^2 del modelo y el tamaño del efecto q^2 .

La existencia de colinealidad entre las variables antecedentes se ha evaluado mediante el factor de inflación de la varianza (VIF). Hair et al. (2019) indican que los constructos son colineales entre sí cuando los valores VIF del modelo estructural son superiores a 3. En la Tabla 6.7 se muestran los valores VIF obtenidos para el modelo propuesto, los cuales son inferiores a 3, lo que indica que no existen problemas de colinealidad entre las variables antecedentes.

Tabla 6.7 Análisis de colinealidad mediante valores VIF

	CR	Edad	IC	IO	IPP	PR	Tamaño
CR			1,468	1,468	1,468		
Edad			1,077	1,077	1,077		
IC							
IO							
IPP							
PR	1,000		1,354	1,354	1,354		
Tamaño			1,191	1,191	1,191		

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Portfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso ha sido la evaluación de los coeficientes *path* en cuanto a signo y significatividad. Mediante la técnica *bootstrap* se han calculado los valores *t* y *p*, así como los intervalos de confianza *bootstrap*. A través de estos valores se puede comprobar si las relaciones estructurales son o no significativamente distintas a cero, así como su nivel de significatividad, lo cual permite confirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

Tal y como se puede observar, los valores estimados para las relaciones del modelo estructural (coeficientes *path*) recogidos en la Tabla 6.8 concuerdan en signo con las hipótesis de este trabajo. Además, los resultados permiten confirmar las primeras tres hipótesis planteadas con un nivel de confianza del 95%. Esto significa que el Portfolio de relaciones de la empresa tiene un efecto positivo sobre la innovación de producto/proceso (H1: $\beta=0,232$; $p<0,032$), sobre la Innovación de comercialización (H2: $\beta=0,256$; $p<0,027$) y sobre la Innovación organizativa (H3: $\beta=0,225$; $p<0,032$) de las bodegas estudiadas.

Tabla 6.8 Efectos directos sobre variables endógenas

Variab les	Coefficientes	t-Value	p-Value	Intervalo de confianza 95%
	<i>path</i>			
PR → CR	0,509	4,017	0,000	[0,298; 0,714]
PR → IPP	0,232	2,211	0,032	[0,231; 0,248]
PR → IC	0,256	2,081	0,027	[0,173; 0,300]
PR → IO	0,225	2,064	0,032	[0,203; 0,405]
CR → IPP	0,484	3,203	0,001	[0,206; 0,689]
CR → IC	0,636	5,286	0,000	[0,421; 0,821]
CR → IO	0,327	1,835	0,033	[0,050; 0,812]
Edad → IPP	0,146	1,157	0,247	[-0,145; 0,336]
Edad → IC	0,021	0,208	0,835	[-0,148; 0,245]
Edad → IO	0,196	2,109	0,235	[-0,048; 0,512]
Tamaño → IPP	0,193	1,593	0,111	[-0,052; 0,436]
Tamaño → IC	0,079	0,754	0,451	[-0,208; 0,237]
Tamaño → IO	0,084	0,528	0,598	[-0,309; 0,358]

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO -Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se ha valorado el coeficiente de determinación o el valor R², el cual representa el poder explicativo de las variables antecedentes. Este coeficiente indica cuánta varianza de un constructo endógeno es explicada por sus variables antecedentes. En este sentido, la Tabla 6.9 muestra que el modelo explica el 26% de la varianza de CR, el 37,3% de la varianza de IPP, el 48,3% de la varianza de IC y el 27,4% de la varianza de IO. Los valores obtenidos pueden ser considerados débiles (CR) y moderados (IC), respectivamente (Henseler et al., 2009; Hair et al., 2011).

Tabla 6.9 Valor R²

	R ²
CR	0,260
IPP	0,373
IC	0,483
IO	0,274

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso

Fuente: Elaboración propia

Según Cohen (1988) el tamaño del efecto (f^2) representa, en términos de R^2 , en qué medida un constructo exógeno explica un constructo endógeno en concreto. De entre los valores f^2 recogidos en la Tabla 6.10, los más significativos corresponden a PR con respecto a CR (0,351), a CR con respecto a IC (0,533), a CR con respecto a IO (0,263) y a CR con respecto a IPP (0,254), respectivamente.

Tabla 6.10 Tamaño del efecto f^2

	CR	IC	IO	IPP
PR	0,351	0,135	0,106	0,091
CR		0,533	0,263	0,254
Edad		0,021	0,025	0,031
Tamaño		0,020	0,021	0,040

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

Por último, se ha evaluado la relevancia predictiva del modelo con respecto a cada constructo endógeno mediante la estimación del índice de redundancia de validación cruzada Q^2 (Chin, 1998). Tal y como se observa en la Tabla 6.11 los valores obtenidos para todos los constructos endógenos son superiores a cero, por lo que el modelo dispone de relevancia predictiva con respecto de las variables dependientes.

Tabla 6.11 Relevancia predictiva Q^2

	SSO	SSE	$Q^2 = (1 - SSE/SSO)$
CR	90	71,476	0,206
Edad	45	45	
IC	180	138,305	0,232
IO	180	157,165	0,127
IPP	225	176,461	0,216
PR	45	45	
Tamaño	45	45	

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

6.2.4. Análisis del efecto de mediación

El modelo teórico presentado al principio de este capítulo muestra que el constructo CR se ha planteado como variable mediadora entre PR e IPP, IC e IO, respectivamente. Para determinar si existe o no un efecto mediador de CR en las relaciones mencionadas, se ha llevado a cabo un análisis específico, cuyos resultados se detallan a continuación (Tabla 6.12).

Se observa que los tres efectos indirectos son significativos, ya que los intervalos de confianza del 95% no incluyen el valor 0. Asimismo, los efectos directos también son significativos y van en la misma dirección que los efectos indirectos. Por tanto, los resultados permiten confirmar la mediación complementaria de la CR sobre la relación entre PR y los distintos tipos de innovación contemplados, confirmándose así, las últimas tres hipótesis de trabajo.

Tabla 6.12 Significación del efecto directo e indirecto

	Efecto directo	Intervalo de confianza del 95%	Valor t	p-valor
PR→CR	0,509	[0,228; 0,728]	4,031	0,000
PR→IPP	0,232	[0,215; 0,293]	1,213	0,031
PR→IC	0,256	[0,234; 0,341]	2,062	0,020
PR→IO	0,225	[0,217; 0,499]	2,656	0,012
CR→IPP	0,484	[0,084; 0,705]	3,155	0,001
CR→IC	0,636	[0,332; 0,815]	5,262	0,000
CR→IO	0,327	[0,105; 0,624]	2,794	0,035
	Efecto indirecto	Intervalo de confianza del 95%	Valor t	p-valor
PR→CR→IPP	0,276	[0,105; 0,440]	2,943	0,003
PR→CR→IC	0,324	[0,180; 0,539]	3,711	0,000
PR→CR→IO	0,267	[0,032; 0,403]	2,448	0,002

Nota: CR - Competencia relacional; IC - Innovación de comercialización; IO - Innovación organizativa; IPP - Innovación de producto/proceso; PR - Porfolio de relaciones

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Este capítulo recoge, en primer lugar, las principales conclusiones del trabajo de investigación desarrollado en esta Tesis Doctoral. A continuación, se expone la contribución del estudio a la literatura de especialidad, así como las implicaciones de los resultados obtenidos para las empresas estudiadas. Finalmente, se señalan las limitaciones presentadas y se proponen unas líneas de trabajo futuras para atender dichos desafíos.

7.1. Introducción

El punto de partida de este trabajo ha sido la indagación en la literatura sobre la competencia relacional con el fin de identificar los pilares que sustentan este concepto. Se ha creado una base de datos bibliográfica a partir de WoS, y mediante un análisis de co-citación y el análisis factorial efectuado se han identificado cinco clústeres de trabajos académicos que nutren el concepto de competencia relacional.

A continuación, se ha desarrollado la parte teórica para cada una de las variables del modelo propuesto: portfolio de relaciones, competencia relacional y la innovación, a partir de la cual se han planteado las hipótesis de trabajo que, posteriormente, fueron contrastadas en base a los resultados obtenidos mediante un análisis de ecuaciones estructurales con SmartPLS.

Asimismo, se ha procedido a la descripción del contexto en el que este se ha llevado a cabo el estudio empírico. Se ha observado que la presencia del sector vitivinícola español a nivel mundial, tanto desde el punto de vista productivo como comercial, ha sido una constante durante un largo periodo de tiempo. También se ha comprobado que la contribución de este sector en la economía nacional es notoria, y que su cadena de valor involucra agentes pertenecientes a una amplia variedad de actividades económicas.

A continuación, se detallan las principales conclusiones del estudio empírico llevado a cabo. Asimismo, se exponen las principales contribuciones a la literatura de especialidad y las implicaciones de los resultados obtenidos para el sector vitivinícola en general y las bodegas estudiadas en particular. Por último, se presentan las limitaciones del estudio, a partir de las cuales se propone una serie de líneas futuras de trabajo, con el objetivo de superarlas.

7.2. Principales conclusiones

El presente estudio se contextualiza en el sector vitivinícola de la provincia de Alicante y, concretamente, se centra en la población de bodegas adscritas a la D.O.P Alicante. Si bien la región alicantina no es la más significativa a nivel nacional, en cuanto a la producción de vino, sí es una región que cuenta con una tradición vitivinícola milenaria que aporta riqueza económica, cultural, social, paisajística y medioambiental.

Esta investigación ha surgido como respuesta a la necesidad de profundizar en el efecto del portfolio de relaciones sobre la innovación de producto/proceso, la innovación de comercialización y la innovación organizativa de las empresas, así como en el efecto mediador de la competencia relacional de las bodegas sobre la dicha relación.

La revisión de la literatura sobre la competencia relacional muestra su relevancia en la puesta en valor del portfolio de relaciones de la empresa, mediante la gestión efectiva de los vínculos establecidos con los demás agentes del entorno. Distintos estudios indican que una gestión efectiva de la red de relaciones permite el acceso a una serie de recursos tangibles e intangibles, que no se podrían obtener de manera independiente. Dichos recursos pueden ser utilizados por la empresa para enriquecer los inputs para sus acciones de innovación y mejorar así los resultados.

El modelo planteado ha permitido analizar la relación entre el portfolio de relaciones y la innovación de producto/proceso, la innovación de comercialización y la innovación organizativa, siendo la competencia relacional la variable mediadora de las relaciones mencionadas. Los resultados corroboran que el portfolio de relaciones influye positivamente sobre los distintos tipos de innovación contemplados. Asimismo, la

competencia relacional media parcialmente las tres relaciones anteriores. Mediante este estudio empírico, se ha podido observar el valor diferenciador de la competencia en gestión de las relaciones y se destaca la necesidad de realizar una gestión oportuna del trabajo colaborativo en red.

7.3. Contribución e implicaciones de los resultados obtenidos

Este trabajo tiene varias implicaciones prácticas y recomendaciones específicas de interés. Por un lado, los directivos responsables de la toma de decisiones en las bodegas estudiadas deben ser conscientes de la necesidad de un cambio cultural hacia el trabajo colaborativo en red. Es fundamental establecer y gestionar vínculos estables en el tiempo basados en elementos como la confianza, el intercambio de conocimientos y las buenas prácticas. Un sector industrial representa un contexto competitivo sumado a un espacio colaborativo donde se generan economías de escala y retornos crecientes. Es fundamental que no se trate sólo de estar conectados a la red de empresas del sector sino también de gestionar de forma consistente el portfolio de relaciones para favorecer el acceso a nuevas fuentes de conocimiento tanto para la innovación en producto/proceso, como para el desarrollo de innovaciones de carácter comercial y organizacional.

Así, los directivos deberán identificar el punto de desarrollo de la competencia relacional de su empresa, en qué medida esta pone en valor el portfolio de relaciones existente y agrega valor a la empresa, y cómo deben invertir sus recursos para generar y gestionar esos vínculos estables mencionados anteriormente. En definitiva, esto implicará generar un debate interno necesario para impulsar y obtener un adecuado portfolio de relaciones, a través de evaluaciones periódicas de agentes del sector, *benchmarking*, acceso a eventos sociales o la participación y colaboración

activa con las asociaciones sectoriales, entre otros. Estas acciones facilitarán un adecuado análisis de la situación y el desarrollo de una correcta estrategia relacional.

Por otro lado, los responsables de las políticas de desarrollo regional deberían promover, por ejemplo, la generación de foros y espacios de colaboración, ya que darán lugar a la creación de sinergias entre las empresas y que también redundará en una mejora del territorio donde se ubican.

Adicionalmente, para profundizar en la cohesión y el rendimiento de las relaciones establecidas, es imperativo fortalecer las iniciativas de mentoría y apoyo mutuo entre las bodegas. Establecer programas de mentoría donde las bodegas más experimentadas y exitosas guíen a las emergentes puede acelerar el ciclo de innovación y asegurar una distribución más equitativa del conocimiento y los recursos dentro de la red de conocimiento estudiada. Este enfoque no solo potenciará la capacidad innovadora de las bodegas individuales, sino que también incrementará la resiliencia y la competitividad de la red en su conjunto. Asimismo, la creación de plataformas colaborativas específicas, tanto digitales como físicas, facilitará el intercambio continuo de ideas, prácticas exitosas y desafíos comunes. Este espacio compartido servirá como un catalizador para la innovación colaborativa, permitiendo que las bodegas combinen sus fortalezas y aborden conjuntamente los retos del sector, reforzando así su posición en el mercado global a través de la unidad y la colaboración estratégica.

7.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta algunas limitaciones que pueden afectar a la generalización de las conclusiones obtenidas. A continuación, se detallan dichas limitaciones y se proponen algunas líneas futuras de trabajo que podrían ayudar a abordar estos desafíos.

En primer lugar, se destaca la propia naturaleza transversal del estudio, ya que captura la situación de las relaciones estudiadas en un punto concreto del tiempo. Dada la importancia de la competencia relacional en el establecimiento de vínculos significativos para las bodegas y su gestión efectiva para mantenerlos en el tiempo, resultaría interesante desarrollar un análisis dinámico mediante un modelo estocástico orientado al actor (*stochastic actor-oriented model*: SAOM) para analizar los cambios producidos en la red de conocimiento a lo largo del tiempo.

Por otra parte, el ámbito de desarrollo de este trabajo ha incluido únicamente las bodegas de la D.O.P. Alicante. Sin duda, resultaría atractivo ampliar este estudio a otras denominaciones de origen protegidas y establecer comparativas entre las mismas, e incluso extender el estudio al sector vitivinícola nacional. De esta manera se podría contrastar si los resultados obtenidos son propios únicamente de las bodegas pertenecientes a la D.O.P. Alicante o también se confirman a nivel nacional, aumentando así la validez externa de los hallazgos de este estudio.

Asimismo, también sería interesante estudiar la manera en la que las bodegas de la D.O.P. Alicante interactúan con bodegas ubicadas en las regiones vitícolas colindantes, pertenecientes o no a otras D.O.P.s. Igualmente, el diseño del portafolio de relaciones de las bodegas podría abarcar también

otros colectivos, como pueden ser distintas instituciones públicas y privadas del sector y proveedores, entre otros.

En esta ocasión, la revisión de la literatura sobre la competencia relacional se ha centrado en determinar el origen de este concepto, por lo que resultaría interesante abordar un análisis de la literatura mediante la técnica de *bibliographic coupling* para determinar las líneas actuales y futuras del estudio de la competencia relacional en la literatura de especialidad.

7. CONCLUSIONS

7. CONCLUSIONS

This chapter first presents the main conclusions of the research work carried out in this doctoral thesis. Next, the study's contribution to the specialised literature and the implications of the results obtained for the companies studied are presented. Finally, we point out the limitations presented and propose future lines of work to address these challenges.

7.1. Introduction

The starting point of this work has been to investigate the literature on relational competence to identify the pillars supporting this concept. Five factors, which include the works that nourish the concept of relational competence, have been identified from the bibliographic database created from WoS and using a co-citation analysis and factor analysis.

Next, the theoretical part was developed for each of the variables of the proposed model: relationship portfolio, relational competence and innovation, from which the working hypotheses were proposed and subsequently contrasted based on the results obtained using a structural equation analysis with SmartPLS.

The context in which the empirical study was carried out was also described. It has been observed that the presence Spanish wine sector at the world level, both from a production and commercial point of view, has been a constant over a long period. It has also been found that the contribution of this sector to the national economy is notorious, and its value chain involves agents belonging to a wide variety of economic activities.

The main findings of the empirical study are detailed below. The main contributions to the specialised literature and the implications of the results obtained for the wine sector in general and the wineries studied in particular are also presented. Finally, the limitations of the study are presented, and a series of future lines of work are proposed to overcome them.

7.2. Main conclusions

This study is contextualised in the wine sector of the province of Alicante, and specifically, it focuses on the population of wineries belonging to the Alicante PDO. Although the Alicante region is not the most significant at a national level in wine production, it has an age-old winemaking tradition that provides economic, cultural, social, landscape and environmental wealth.

This research has arisen in response to the need to study in depth the effect of the relationship portfolio on product/process innovation, marketing innovation and organisational innovation of the companies, as well as the mediating effect of the wineries' relational competence on this relationship.

The review of the literature on relational competence shows its relevance in enhancing the company's portfolio of relationships, through the effective management of the links established with the other agents in the environment. Different studies indicate that effective management of the relationship network allows access to a series of tangible and intangible resources that could not be obtained independently. These resources can be used by the company to enrich the inputs for its innovation actions and thus improve their results.

The proposed model has made it possible to analyse the relationship between the firm's portfolio of relationships and product/process innovation, marketing innovation and organisational innovation, with relational competence being the mediating variable in the aforementioned relations. The results corroborate that the firm's portfolio of relationships has a positive influence on the different types of innovation considered. Likewise, relational competence partially mediates the three previous relations. Through this empirical study, it has been possible to observe the

differentiating value of this competence in relationship management and the need for timely management of collaborative networking is highlighted.

7.3. Contributions and implications of the results

This work has several practical implications and specific recommendations of interest. On the one hand, managers responsible for decision-making in the wineries studied must be aware of the need for a cultural shift towards collaborative networking. Establishing and managing stable links over time is essential, based on element such as trust, knowledge sharing and best practices. An industrial sector represents a competitive context coupled with a collaborative space where economies of scale and increasing returns are generated. It is essential not only to be connected to the network of companies in the sector but also to manage the portfolio of relationships consistently to favour access to new sources of knowledge for product/process innovation and the development of commercial and organisational innovations.

Thus, managers must identify the point of development of their company's relational competence, to what extent this adds value to the existing portfolio of relationships and adds value to the company, and how they should invest their resources to generate and manage those stable links mentioned before. In short, this will involve developing the necessary internal debate to promote and obtain an adequate portfolio of relationships through periodic evaluations of agents in the sector, benchmarking, access to social events or active participation and collaboration with sector associations, among others. These actions will facilitate an adequate analysis of the situation and the development of a correct relational strategy.

On the other hand, those responsible for regional development policies should promote, for example, the generation of forums and spaces for collaboration, as they will create synergies between companies and will also improve the territory where they are located.

Additionally, to deepen the cohesion and performance of the relationships established, it is imperative to strengthen mentoring and mutual support initiatives between wineries. Establishing mentoring programmes where more experienced and successful wineries guide emerging wineries can accelerate the innovation cycle and ensure a more equitable distribution of knowledge and resources within the studied knowledge network. This approach will not only enhance the innovative capacity of individual wineries but also increase the resilience and competitiveness of the network as a whole. Furthermore, the creation of specific collaborative platforms, both digital and physical, will facilitate the continuous exchange of ideas, successful practices and common challenges. This shared space will catalyse collaborative innovation, allowing wineries to combine their strengths and jointly address industry challenges, strengthening their position in the global marketplace through unity and strategic collaboration.

7.4. Limitations and future lines of research

This study has some limitations that may affect the conclusions' generalisability. These limitations are detailed below, and some future lines of work are proposed that could help to address these challenges.

First, the cross-sectional nature of the study is highlighted, as it captures the relationships studied at a specific point in time. Given the importance of relational competence in the establishment of meaningful links for wineries

and their effective management to maintain them over time, it would be interesting to develop a dynamic analysis using a stochastic actor-oriented model (SAOM) to analyse changes in the knowledge network over time.

On the other hand, the scope of this work only includes the wineries of the Alicante PDO. Undoubtedly, it would be attractive to extend this study to other protected designations of origin and establish comparisons between them, and even to extend the study to the national wine sector. In this way, it would be possible to compare whether the results obtained are specific only to the wineries belonging to the Alicante PDO or whether they are also confirmed at a national level, thus increasing the external validity of the findings of this study.

Likewise, it would also be interesting to study how Alicante PDO wineries interact with wineries located in neighbouring wine-growing regions, whether or not they belong to other PDOs. Likewise, the wineries' relationship portfolio design could also include other groups, such as different public and private institutions in the sector and suppliers, among others.

On this occasion, the review of the literature on relational competence has focused on determining the origin of this concept, so it would be interesting to undertake an analysis of the literature using the bibliographic coupling technique to determine the current and future lines of study of relational competence in the speciality literature.

ANEXOS

CUESTIONARIO

CARTA DE PRESENTACIÓN

Estimados señores,

Desde el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de València le solicitamos su colaboración contestando una encuesta que forma parte de un estudio sobre las relaciones y los principales agentes del vino de Alicante.

Este estudio se integra dentro una tesis doctoral que estamos llevando a cabo por parte de nuestro grupo de investigación. El objetivo de esta investigación es contribuir a una **mejor comprensión de las relaciones existentes entre las bodegas de la región vinícola de Alicante**.

Le **garantizamos una total confidencialidad y anonimato respecto a la información recibida**. La difusión de los resultados de esta encuesta ofrecerá datos agregados y en ningún caso hará referencia alguna a datos o información de una empresa individual. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos ni comerciales, sino meramente académicos y su difusión se hará en revistas y publicaciones académicas y científicas.

El tiempo estimado de la contestación no supera los 10 minutos. En agradecimiento a su colaboración nos comprometemos a facilitarle una copia de los resultados descriptivos obtenidos, si así lo desea.

Esperando su respuesta, reciba un cordial saludo.

Datos de contacto

*Andreea Elena Fota
Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia
Plaza Ferrándiz y Carbonell, s/n
03801 Alcoy – SPAIN
anfo1@upv.es*

CUESTIONARIO

BLOQUE 1 – DATOS DE LA EMPRESA

Año de establecimiento	<input type="text"/>
Ubicación centro principal	<input type="text"/>
Número de Denominación de origen en las que comercializa sus vinos	<input type="text"/>
Año de la inclusión de su bodega en la Denominación de Origen Protegida Alicante	<input type="text"/>
Número de empleados	<input type="text"/>

BLOQUE 2 – RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS E INSTITUCIONES

Señale las bodegas con Relación con bodegas de la región vinícola de Alicante:

Nombre de la bodega	
Bocopa Cooperativa Valenciana	
Bodega Cooperativa “Nuestra Señora de las Virtudes”	
Bodega Cooperativa “Nuestra Señora del Carmen”	
Bodega Cooperativa “San Vicente Ferrer”	
Bodega Cooperativa “Santa Catalina”	
Bodega Cooperativa “San Blas”	
Bodega Cooperativa de Algueña	
Bodega Cooperativa de Castalla	
Bodega Cooperativa de la Romana	
Bodega Cooperativa Agrícola Petrer	
Bodegas Agro-Castelló, S.L.	
Bodegas Alejandro S.L.	
Bodegas Antonio Lobell S.R.L.	
Bodegas Enrique Mendoza SLU.	
Bodegas Faelo	

Bodegas Finca Lagunilla	
Bodegas Monóvar	
Bodegas Murviedro S.A.	
Bodegas Parcent CB	
Bodegas Sierra de Cabrerías S.L.	
Bodegas Sierra Salinas, S.L.	
Bodegas Torre Enmedio	
Bodegas Volver S.L.	
Bodegas y Viñedos el Sequé	
Brotos, Vinos y Aceites S.L.	
Casa Sicilia S.L.	
Cooperativa Valenciana Virgen Pobre de Jalón	
Cup La Muntanya	
Domus Agrícola S.L.	
Ecovitis, S.L.	
Euromontgó S.A.	
Francisco J. Óscar Mestre Mengual	
Hacienda La Serrata S.L.	
Joan Pastor i Crespo	
La Bodega de Pinoso Cooperativa Valenciana	
La Zafra Cooperativa Valenciana	
Luis Serra Bernabeu	
Naoual Bouizgaren	
Primitivo Quiles S.L.	
Vicente Gandia Pla S.A.	
Vinessens S.L.	
Vins del Comtat,S.L.	
Bodegas Sierra Norte, S.L.	
Terra Natura	
Celler La Muntanya	

BLOQUE 3 – INNOVACIÓN

Por favor, muestre el grado de introducción en su bodega de las innovaciones que aparecen en los cuadros (1 = Muy bajo; 7 = Muy alto).

3.1. Innovaciones de producto/proceso

3.1.1. Bienes y servicios nuevos o mejorados, que ya disponían sus competidores.	1	2	3	4	5	6	7
3.1.2. Bienes y servicios mejorados, antes que sus competidores	1	2	3	4	5	6	7
3.1.3. Métodos de producción de bienes o servicios nuevos o mejorados	1	2	3	4	5	6	7
3.1.4. Sistemas logísticos o métodos de entrega o distribución nuevos o mejorados	1	2	3	4	5	6	7
3.1.5. Actividades de apoyo para sus procesos	1	2	3	4	5	6	7

3.2. Innovaciones de comercialización

3.2.1. Modificaciones significativas en el diseño y/o envasado del producto	1	2	3	4	5	6	7
3.2.2. Nuevas técnicas o canales para la promoción del producto	1	2	3	4	5	6	7
3.2.3. Nuevos métodos para posicionar el producto en el mercado o canales de ventas	1	2	3	4	5	6	7
3.2.4. Nuevos métodos para el establecimiento de los precios	1	2	3	4	5	6	7

3.3. Innovaciones organizativas

3.3.1. Nuevas prácticas en la organización del trabajo o procedimientos de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
3.3.2. Nuevos métodos para posicionar el producto en el mercado o canales de ventas	1	2	3	4	5	6	7
3.3.3. Nuevo métodos de gestión de relaciones externas con empresas o instituciones	1	2	3	4	5	6	7
3.3.4. Nuevos sistemas de gestión del conocimiento interno y externo	1	2	3	4	5	6	7

BLOQUE 4 – GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERORGANIZACIONALES

Por favor, muestre el grado en el que su empresa desarrolla las actividades que aparecen en los cuadros (1= Nunca; 7 = Siempre)

4.1. CRR

4.1.1. Se evalúa la forma en que nuestro vínculo con cada empresa con la que nos relacionamos ayuda a nuestras relaciones con otras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.2. Se evalúa la forma en que los resultados de la colaboración con cada una de las empresas con las que nos relacionamos encajan en el conjunto de colaboraciones.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.3. Comparamos las empresas con las que nos relacionamos en cuanto a sus conocimientos técnicos.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.4. Compartimos los mismos objetivos con las empresas con las que nos relacionamos.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.5. Desarrollamos reuniones y charlas entre los empleados de nuestra empresa que están involucrados en relaciones con otras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.6. Asignamos empleados a cada relación que tenemos con empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.7. Coordinamos las actividades involucradas en diferentes relaciones con empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.8. Evaluamos cuánto esfuerzo ponen nuestros empleados en las relaciones con otras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.1.9. Hacemos un seguimiento del grado en el que las relaciones con otras empresas nos benefician.	1	2	3	4	5	6	7

4.2. RSS

4.2.1. Buscamos activamente relacionarnos con nuevas empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.2. Visitamos empresas potenciales con las que relacionarnos para conocerlas mejor.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.3. Intercambiamos información confidencial con otras empresas.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.4. Informamos a nuestros empleados de las necesidades de las empresas con las que nos relacionamos.	1	2	3	4	5	6	7

4.2.5. Ponemos en contacto empleados de las empresas con las que nos relacionamos con empleados clave de nuestra empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4.2.6. Ponemos en contacto empleados de nuestra empresa con empleados clave de las empresas con las que nos relacionamos.	1	2	3	4	5	6	7

Empresa: N.I.F.:

C.P.: Municipio: Teléfono:

Página web:

Entrevistado/a:

Cargo:

E-mail: Teléfono móvil:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90021-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90021-6)
- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Ahammad, M., Tarba, S., Liu, Y., & Glaister, K. (2016). Knowledge transfer and crossborder acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention. *International Business Review*, 25(1), 66–75.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- Alonso, A. D., Kok, S. K., & O'BRIEN, S. E. A. M. U. S. (2018). Understanding approaches to innovation through the dynamic capabilities lens: a multi-country study of the wine industry. *International Journal of Innovation Management*, 23(06). <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S1363919619500543>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. J. (1994). Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15. <https://doi.org/DOI:10.2307/1251912>
- Autio, E., SapienzaH.J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1556419>
- Aylward, D. (2007). Innovation and inertia: the emerging dislocation of imperatives within the Australian wine industry. *International Journal of Technology and Globalisation*, 3(2/3), 246. <https://doi.org/doi:10.1504/ijtg.2007.014335>
- Aylward, D., Glynn, J., & Gibson, B. (2006). SME innovation within the

- Australian wine industry: A cluster analysis. *Small Enterprise Research*, 14(1), 42–54.
- Bagozzi, R. P., & Baumgartner, H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. *Principles of Marketing Research*, 1(10), 386–422.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421–458.
- Baldwin, J. R., & Johnson, J. (1996). Business strategies in more-and less-innovative firms in Canada. *Research Policy*, 25(5), 785–804. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00875-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00875-6)
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption and use as an Illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285–309.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, C., & Goshal, S. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, 5(4), 603–625.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Dont go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Bhattacharya, M., & Bloch, H. (2004). Determinants of innovation. *Small Business Economics*, 22, 155–162.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.

- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Harvard University Press Cambridge.
- Campbell, G., & Guibert, N. (2006). Introduction: Old World strategies against New World competition in a globalising wine industry. *British Food Journal*, 108(4), 233–242.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28(6), 585–608. <https://doi.org/10.1002/smj.621>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.
- Carmines, E., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment (Vol.17)*. Sage.
- Cepeda, G., & Roldán, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. *Conocimiento y Competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE*, 19–21.
- Céspedes, J., & Sánchez, M. (1996). Tendencias y desarrollo recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 5(3), 23–40.
- Chin, W., Marcellin, B., & Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chiu, Y. T. H. (2009). How network competence and network location influence innovation performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(1). <https://doi.org/10.1108/08858620910923694>
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? *Research Policy*, 45(2), 387–400. <https://doi.org/doi:10.1016/j.respol.2015.10.015>

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* ((2^a Ed.). Lawrence Erlbaum Associates: Hilldale.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coombs, J., Deeds, D., & Ireland, R. (2009). Placing the Choice Between Exploration and Exploitation in Context: a Study of Geography and new Product Development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 261–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.74>
- Coviello, N., & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Coviello, Nicole, & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386. [https://doi.org/doi 10.1016/s0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/doi%2010.1016/s0969-5931(97)00010-3)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 75–87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256406>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of" organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 392–409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 15(1), 1–24. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Damanpour, Fariborz, & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. In

- Handbook of Organizational Creativity*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00019-7>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Del Corte Lora, V. (2015). *Antecedentes y efectos de la creatividad y las redes en el clúster cerámico de Castellón*. Universitat Jaume I.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282.
- Dijkstra, T. (1983). Some comments on maximum likelihood and partial least squares methods. *Journal of Econometrics*, 22(1–2), 67–90.
- Doloreux, D. (2015). Use of internal and external sources of knowledge and innovation in the Canadian wine industry, 32(2), 102–112. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), 102–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.1312>
- Doloreux, D., Chamberlin, T., & Ben-Amor, S. (2013). Modes of innovation in the Canadian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 16(2), 6–26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/17511061311317282>
- Doloreux, D., & Lord-Tarte, E. (2014). Innovation in the Canadian wine industry: Evidence from three wine-producing regions. *European Planning Studies*, 22(5), 1062–1080. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09654313.2012.758689>
- Doloreux, D., & Lord-Tarte, E. (2013). The organisation of innovation in the wine industry: Open innovation, external sources of knowledge and proximity. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 171–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14601061311324520>
- Doloreux, D., Shearmur, R., & Guillaume, R. (2015). Collaboration, Transferable and Non-transferable Knowledge, and Innovation: A Study of a Cool Climate Wine Industry (Canada). *Growth and Change*, 46(1), 16–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/grow.12090>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251126>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Comisión Europea, (2021). *Agriculture and rural development*. https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_es
- Expósito-Langa, M., Bărbulescu, O., & TomásMiquel, J.-V. (2020). Overcoming geographical barriers to international presence. The case of the emerging Romanian tuscan wine cluster. *European Planning Studies*, 29(5), 923–941. <https://doi.org/doi:10.1080/09654313.2020.1817863>
- Expósito-Langa, M., Tomás-Miquel, J.-V., & Molina-Morales, F. X. (2015). Innovation in clusters: exploration capacity, networking intensity and external resources. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0192>
- Expósito-Langa, M., Tomás-Miquel, J. V., Brătucu, G., & Bărbulescu, O. (2018). Embeddedness in cluster knowledge networks, the moderating role of network competence. The case study of the Romanian wine cluster of Muntenia-Oltenia. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 21(4).
- Fiore, M., Silvestri, R., Contò, F., & Pellegrini, G. (2017). Understanding the relationship between green approach and marketing innovations tools in the wine sector. *Journal of Cleaner Production*, 142, 4085–4091. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.026>

- Flint, D., & Golicic, S. (2009). Searching for competitive advantage through sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 39(10), 841–860.
- Flostrand, P. (2006). The Sell Side- Observations on Intellectual Capital Indicators. *Journal of Intellectual Capital*, 7(4), 457–473.
- Folta, T., Cooper, A., & Baik, Y. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 217–242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.005>
- Ford, D. G., Håkansson, L. E., & Snehota, H. I. (2003). *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons Ltd, England.
- Fornell, C. . (1982). *A second generation of multivariate analysis: An overview*. In C. Fornell (Ed.). New York: Praeger.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- García-Fernández, F., & Cordero-Borjas, A. (2010). Proceso de gestión del conocimiento en Carabobo (Venezuela) y Tamaulipas (México). *Pensamiento & Gestión*, 132–154.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547–568. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>
- Geisser, S. (1975). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Gemünden, H. G., & Ritter, T. (1997). Managing Technological Networks: The Concept of Network Competence. In: *Gemünden, H G; Ritter, T; Walter, A. IMP Conference (12th): Interaction, Relationships And Networks in International Markets*. Pergamon, Elsevier Science Ltd,

Oxford.

- Gemünden, H. G., Ritter, T., & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(6), 449–462. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00026-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00026-2)
- Gilinsky, A., Santini, C., Lazzeretti, L., & Eyler, R. (2008). Desperately seeking serendipity: Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(4), 302–320.
- Giuliani, E., Morrison, A., & Rabellotti, R. (2011). Innovation and technological catch-up in the wine industry: an introduction. In *Innovation and Technological Catch-Up*. Edward Elgar Publishing.
- Giuliani, Elisa. (2007). The selective nature of knowledge networks in clusters: Evidence from the wine industry. *Journal of Economic Geography*, 7(2). <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl014>
- Giuliani, Elisa, & Bell, M. (2005). The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34(1). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.10.008>
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. , 25(1), 15-28. *Omega*, 25(1), 15–28.
- Granata, J., Géraudel, M., Gundolf, K., Gast, J., & Marquès, P. (2016). Organisational innovation and coepetition between SMEs: a Tertius strategies approach, Nos. 1/2, pp.81–99. *International Journal of Technology Management, Special Issue on Coepetition and Innovation*, 71(1–2), 81–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077975>
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive

- Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchar, J. P. (2006, May). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of *Frontiers Entrepreneurship Research*, 1981-2004. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(3), 333–373. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00124.x>
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K)
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2011). The influence of observed heterogeneity on path coefficient significance: Technology acceptance within the marketing discipline. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 153–168.
- Hagedoorn, J., Roijakkers, N., & Kranenburg, H. Van. (2006). Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation. *British Journal of Management*, 17(1), 39–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00474.x>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda-Carrión, G., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2^a). (2^a ed.).

OmniaScience Scholar.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1997). *Developing Relationships in Business Networks*.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2667032>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Henseler, J. (2017). Partial least squares path modeling. In T. H. A. B. y K. H. P. P. S. H. Leeflang, J. E. Wieringa (Ed.), *Advanced methods for modeling markets* (pp. 361–381). Springer.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En Sinkovics, R.R. and Ghauri, P.N. (Ed.). *Advances in International Marketing*, 20, 277–320. [https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Herrera, L., & Sánchez-González, G. (2013). Firm size and innovation policy. *International Small Business Journal*, 31(2), 137–155. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0266242611405553>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., & Moesel, D. D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1084–1119. <https://doi.org/10.2307/256993>
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781–789. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.675>
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.
- Jardim, W. C., Wegner, D., & Ladeira, W. J. (2021). The moderating effects of competitiveness and technological turbulence on the interaction between relational competence and knowledge generation. *Knowledge Management Research and Practice*, 19(2). <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1762252>

- Johannessen, J. A., & Dolva, J. O. (1994). Competence and innovation: Identifying critical innovation factors. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, 3(3), 209–222.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johne, F. A., & Snelson, P. A. (1988). Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature. *Journal of Product Innovation Management*, 5(2), 114–128. <https://doi.org/doi:10.1111/1540-5885.520114>
- Julienti Abu Bakar, L., & Ahmad, H. (2010). Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance. *Business Process Management Journal*, 16(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/14637151011049430>
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.248>
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200003\)21:3<217::aid-smj95>3.3.co;2-p](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200003)21:3<217::aid-smj95>3.3.co;2-p)
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knott, A. M., & Vieregger, C. (2020). Reconciling the Firm Size and Innovation Puzzle. *Organization Science*, 31(2), 477–488. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1310>

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*.
- Kraus, K., Filser, M., Eggers, F., Hills, G. E., & Hutman, C. M. (2012). The entrepreneurial marketing domain: a citation and co-citation analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 6–26.
- Kumar, S., Surekha, R., Lim, W. M., Mangla, S. K., & Goyal, N. (2021). What do we know about business strategy and environmental research? Insights from Business Strategy and the Environment. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3454–3469. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.2813>
- Lages, L., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17, 47–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.47>
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.181>
- Leenders, M. A., & Chandra, Y. (2013). Antecedents and consequences of green innovation in the wine industry: The role of channel structure. , 25(2), 203-218. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(2), 203–218. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09537325.2012.759203>
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199904\)20:4<317::AID-SMJ28>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199904)20:4<317::AID-SMJ28>3.0.CO;2-3)
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–724.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6),

- 561–583. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2).
- Mahmood, I. P., Zhu, H., & Zajac, E. J. (2011). Where can capabilities come from? network ties and capability acquisition in business groups. *Strategic Management Journal*, 32(8), 820–848. <https://doi.org/10.1002/smj.911>
- Marshakova, I. V. (1973). A system of document connections based on references. *Scientific and Technical Information Serial of VINITI*, 6, 3–8.
- Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáaez, P., & Navas-Lóopez, J. (2011). Towards ‘an intellectual capital-based view of the firm’: origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662.
- Martin, W. E., & Bridgmon, K. D. (2012). Quantitative and statistical research methods From hypothesis to results. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 42). John Wiley & Sons, Ltd.
- Martínez-Torres, E. (2006). A Procedure to Design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study. *Information & Management*, 43(3), 617–626.
- McCain, K. W. (1991). Mapping economics through the journal literature: An experiment in journal cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science*, 42(4), 290–296. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199105\)42:4<290::AID-ASI5>3.0.CO;2-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199105)42:4<290::AID-ASI5>3.0.CO;2-9)
- McDonald, S., Gan, B. C., Fraser, S. S., Oke, A., & Anderson, A. R. (2015). A review of research methods in entrepreneurship 1985-2013. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(3). <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2014-0021>
- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033–1055. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.484>
- McGrath, H., & O’Toole, T. (2013). Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: A study of the Irish micro-brewing network. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1141–1153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.008>

- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., & Henneberg, S. C. (2012). Networking capability in business relationships - Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.002>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Molina-Morales, F., & Martínez-Fernández, M. (2009). Too Much Love in the Neighborhood can Hurt: how an Excess of Intensity and Trust in Relationships may Reduce Negative Effects on Firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), 013–1023.
- Molina-Morales, F. X. (2001). European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm. *Journal of International Management*, 7(4). [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00048-5](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00048-5)
- Möller, K. E. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109–118. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00225-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00225-0)
- Möller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3)
- Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*. <https://doi.org/10.1177/14705931030032002>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morrison, A., & Rabbellotti, R. (2009). Knowledge and information networks in an Italian wine cluster. *European Planning Studies*, 17(7). <https://doi.org/10.1080/09654310902949265>
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549–572.

<https://doi.org/doi.10.1108/02651330610703445>

- Most, F., Conejo, F. J., & Cunningham, L. F. (2018). Bridging past and present entrepreneurial marketing research. A co-citation and bibliographic coupling analysis. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 229–251. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2017-0019>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Ndubisi, N., & Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance: Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14, 214–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14715201211271429>.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319–336.
- Neuhaus, C., & Daniel, H. D. (2008). Data sources for performing citation analysis: An overview. *Journal of Documentation*, 64(2). <https://doi.org/10.1108/00220410810858010>
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- OTVE. (2021). *Informe de visitantes a bodegas y muesos del vino*. <https://wineroutesofspain.com/wp-content/uploads/2022/06/informe-visitas-a-bodegas-y-museos-rve-2021.pdf>

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343–373. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333\(84\)90018-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0048-7333(84)90018-0)
- Pellegrino, G. (2018). Barriers to innovation in young and mature firms. *Journal of Evolutionary Economics*, 28, 181–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/S00191-017-0538-0>
- Persson, O., Danell, R., & Schneider, J. W. (2009). How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. *Celebrating Scholarly Communication Studies: A Festschrift for Olle Persson at His 60th Birthday*, 5, 9–24.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pitt, L., Caruana, A., & Berthon, P. R. (1996). Market orientation and business performance: Some European evidence. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/02651339610111317>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: A systematic review of the evidence. In *International Journal of Management Reviews* (Vols. 5–6, Issues 3–4). <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00101.x>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence and the corporation. *Harvard Business Review*.
- Rese, A., & Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management*, 41(2), 138–155. <https://doi.org/doi:10.1111/j.1467-9310.2010.00620.x>
- Ringle, C., Sarstedt, M., & Straub, D. (2012). Editor’s Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in “MIS Quarterly.” *MIS Quarterly*,

- 36(1), 1–12.
- Ritter, T. (1999). The networking company antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00075-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00075-9)
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003a). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00254-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00254-5)
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003b). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9). [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00259-4)
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57(5), 548–556. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00320-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00320-X)
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2002). Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17(2–3). <https://doi.org/10.1108/08858620210419763>
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.016>
- Rogers, M. (2004). Firm Size and Innovation. *Small Business Economics*, 22, 141–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000014451.99047.69>
- Roldan, J., & Cepeda, G. (2017). *Modelos de Ecuaciones basados en la Varianza: Partial Least Squares (PLS) para Investigadores en Ciencias Sociales (4a ed.)*. Universidad de Sevilla.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369–386. [https://doi.org/DOI:10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M](https://doi.org/DOI:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M)
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. S. (2020). Entrepreneurial orientation, network competence and human capital: The

- internationalization of SMEs in Oman. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8).
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.473>
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53(7), 1113–1126.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0624>
- Schoemaker, P. J. H., & Amit, R. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*2, 25(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sidney G. Winter. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*.
<https://doi.org/10.1002/asi.4630240406>
- Sørensen, J., & Stuart, T. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45, 112–181.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2666980>
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111–147.
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, E. J. (2015). Success factors for service innovation: A meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 33(5), 527–548.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12307>
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618–632.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual

- Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48, 450–463.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Tardy, C. (2004). The role of English in scientific communication: Lingua franca or Tyrannosaurus rex? *Journal of English for Academic Purposes*. <https://doi.org/10.1016/j.jeap.2003.10.001>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece J. David. (2007). Explicating dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1007/s10843-011-0083-0>
- Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and Theory Development in Organizational Science: A Critical Realist Perspective. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/259353>
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, 28(3), 74–92.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/41165203>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2307/2393808>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verbeek, A., Debackere, K., Luwel, M., & Zimmermann, E. (2002). Measuring progress and evolution in science and technology - I: The

- multiple uses of bibliometric indicators. *International Journal of Management Reviews*, 4(2). <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00083>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17, 1165–1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer–Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic*

- Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wood, E., & Kaplan, D. (2005). Innovation and performance improvement in the South African wine industry. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1(3–4), 381–399. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJTG.2005.008749>
- Xu, X., Chen, X., Jia, F., Brown, S., Gong, Y., & Xu, Y. (2018). Supply chain finance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 204, 160–173.
- Yang, J. (2009). The Determinants of Supply Chain Alliance Performance: an Empirical Study. *International Journal of Production Research*, 47(4), 1055–1069.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. SAGE, Beverly Hills.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26(9), 809–825. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.482>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E).
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. In *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6587995>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>