

**UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA**

**Estrategias de cooperación como origen  
de ventajas competitivas  
en la relación fabricante–distribuidor**

**Autor: Sanfiel Fumero, María Ángeles**

**Directores: Juan Ramón Oreja Rodríguez  
y Ana María García Pérez**

**Departamento de Economía y Dirección de Empresa**

*A Javier*

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a cuantas personas han intervenido y han hecho que este proyecto sea hoy una realidad.

A mis Directores de Tesis Dr. Juan Ramón Oreja, y Dra. Ana M<sup>a</sup> García Pérez, por su apoyo y la transmisión de sus conocimientos y experiencia.

A Dña. Yennis González Mora por el asesoramiento estadístico y a Dña. María Monedero Prieto por la introducción informatizada de los datos.

A todos mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por su ayuda y apoyo, especialmente a quienes han compartido conmigo el desarrollo y finalización de este proyecto.

Y fuera del ámbito académico, a mis padres por su comprensión y apoyo, y por haberme enseñado con su ejemplo habilidades como la voluntad y la perseverancia, lo que me ha ayudado a no desistir ante las dificultades y retos que se me han presentado.

A toda mi familia que me ha alentado siempre en este proyecto con su cariño y afecto. También a mis amigos que en todo momento me han animado siempre a seguir adelante.

Por último, quisiera agradecer a las “Industrias agroalimentarias” ya que sin su colaboración este proyecto de investigación no hubiera sido posible, esperando que las aportaciones y conclusiones de este trabajo les sean de utilidad.

Gracias a todos.

**INDICE SINTÉTICO:**

✍ INTRODUCCIÓN

**PARTE I: MARCO TEÓRICO.**

✍ CAPÍTULO 1. APROXIMACIONES TEORICAS AL CONCEPTO DE COOPERACIÓN.

✍ CAPÍTULO 2. EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.

✍ CAPÍTULO 3. LA COOPERACIÓN, COMO ORIGEN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.

**PARTE II: TRABAJO EMPÍRICO.**

✍ CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA.

✍ CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

✍ CAPÍTULO 6. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**PARTE III: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.**

✍ BIBLIOGRAFÍA.

✍ ANEXOS.

## **INDICE ANALÍTICO:**

### **INTRODUCCIÓN**

✍ Problema a investigar.....	25
✍ Objetivo de la tesis.....	28
✍ Estructura del trabajo.....	31

## **PARTE I: MARCO TEÓRICO.**

### **CAPÍTULO 1 APROXIMACIONES TEÓRICAS AL CONCEPTO DE COOPERACIÓN.**

#### **1.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE COOPERACIÓN**

1.1.1. Jungla terminológica para designar la cooperación entre empresas .....	39
1.1.2. Revisión de las principales definiciones sobre cooperación entre empresas .....	43
1.1.3. La cooperación, forma organizativa vs. estrategia empresarial .....	48
1.1.4. La cooperación en el canal de distribución.....	55

#### **1.2. TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVA**

1.2.1. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a la forma organizativa de los acuerdos .....	57
1.2.2. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a la dirección de los acuerdos .....	62
1.2.3. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a las actividades objeto de los acuerdos .....	65
1.2.4. Otras tipologías .....	70
1.2.5. Integración de las principales tipologías sobre acuerdos de cooperación.....	72

#### **1.3. LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE EL CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO.**

1.3.1. Crecimiento interno vs. Crecimiento externo .....	83
--	----

1.3.2. La cooperación como alternativa de crecimiento empresarial .....	87
<b>1.4. LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE LA INTEGRACIÓN VERTICAL Y LA TRANSACCIÓN DE MERCADO.</b>	
1.4.1. La integración vertical .....	97
1.4.2. Los acuerdos de cooperación vertical .....	102
1.4.3. La cooperación, entre el mercado y la empresa .....	104

## **CAPÍTULO 2. EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA**

<b>2.1. EL SECTOR AGROALIMENTARIO. UNA ESTRUCTURA DUAL.</b>	
2.1.1. Delimitación de las actividades agroalimentarias. ....	111
2.1.2. Estructura de los mercados agroalimentarios .....	114
2.1.3. Estructura dual del sector agroalimentario .....	119
<b>2.2. COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL MARCO COMPETITIVO ACTUAL</b>	
2.2.1. Las grandes Industrias Agroalimentarias .....	123
2.2.2. Las Pymes Agroalimentarias .....	127
<b>2.3. LA ESTRUCTURA COMPETITIVA ACTUAL DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</b>	
2.3.1. Factores de la estructura competitiva vertical .....	132
2.3.2. Factores de la estructura competitiva horizontal .....	138
<b>2.4. EL CONFLICTO ENTRE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA Y LA DISTRIBUCIÓN</b>	
2.4.1. Concepto de conflicto interorganizacional.....	145
2.4.2. El conflicto en las relaciones fabricantes agroalimentarios – distribuidores .....	146
<b>2.5. DEL CONFLICTO A LA COLABORACIÓN EN LAS RELACIONES VERTICALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.</b> .....	154

### **CAPITULO 3. LA COOPERACIÓN, ORIGEN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.**

#### 3.1. MOTIVOS QUE PROMUEVEN EN LAS ORGANIZACIONES EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN.

3.1.1. Delimitación de motivos generales .....	169
3.1.2. Delimitación de motivos específicos .....	176
3.1.3. Delimitación de los motivos contemplados en esta investigación .....	183

#### 3.2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS

3.2.1. Estructuración de la competencia .....	187
3.2.2. Naturaleza organizativa de la cooperación .....	192

#### 3.3. LA DEPENDENCIA INTERORGANIZATIVA VERTICAL Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.

3.3.1. La dependencia interorganizativa vertical de la IAA .....	213
3.3.2. La posición competitiva de la IAA .....	218

#### 3.4. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS EN EL NUEVO MARCO DE COMPETENCIA.

3.4.1. La importancia de la cooperación entre empresas en la obtención de recursos y capacidades .....	224
3.4.2. Recursos y capacidades necesarias en las IAAs .....	229

### **PARTE II: TRABAJO EMPÍRICO.**

### **CAPÍTULO 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

4.1. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN ESTE CAMPO .....	245
---	-----

4.2. EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CANARIAS.	
4.2.1. Características del sector agroalimentario en Canarias .....	252
4.2.2. Comportamiento de las IAAs en Canarias .....	257
4.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.	
4.3.1. Tipología de estrategias de crecimiento externo .....	263
4.3.2. Motivos que originan el establecimiento de estrategias de crecimiento externo .....	268
4.3.2. Mejoras que presenta la implementación de estrategias de crecimiento externo .....	271
4.3.3. Características de las relaciones verticales fabricante agroalimentario – distribuidor.....	273
4.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL.	
4.4.1. Población y unidad de análisis.....	279
4.4.2. Diseño de la muestra.....	286
4.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO.	
4.5.1. Relaciones verticales fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario.....	292
4.5.2. Desarrollo de estrategias de crecimiento externo .....	295
4.5.3. Motivos que han originado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo .....	296
4.5.4. Datos objetivos de las empresas .....	299
4.6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	300
4.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	303

## **CAPÍTULO 5. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

5.1. TRATAMIENTO PREVIO DE LOS DATOS.	
5.1.1. Análisis de datos perdidos o ausentes .....	311



5.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA .....	312
5.3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ	
5.3.1. Análisis de fiabilidad .....	340
5.3.2. Análisis de validez .....	343
5.4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.	
5.4.1. Tipologías de estrategias de crecimiento externo.....	346
5.4.2. Motivos que han originado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo .....	377
5.4.3. Mejoras percibidas después del establecimiento de estrategias de crecimiento externo .....	402
5.5. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS Y SUS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES.	
5.5.1. Dependencia y poder en las relaciones .....	413
5.5.2. Características de las negociaciones .....	423
5.5.3. Vinculación entre el poder percibido en las relaciones con la distribución y las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs.....	427
5.5.4. Relación de proximidad entre la IAA y la distribución .....	433
<b>CAPÍTULO 6. RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
6.1. RESUMEN Y CONCLUSIONES.	
6.1.1. Características de la muestra .....	451
6.1.2. Estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs .....	458
6.1.3. Evaluación de las relaciones fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario .....	473
6.1.4. Vinculación entre el poder percibido y el establecimiento de estrategias de crecimiento externo.....	479
6.2. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	488

**PARTE III: BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.**

BIBLIOGRAFÍA ..... 493

ANEXOS

✍ ANEXO I: EL CUESTIONARIO ..... 535

✍ ANEXO II: ANÁLISIS DE FIABILIDAD ..... 541

✍ ANEXO III: ANÁLISIS DE VALIDEZ ..... 549

**Índice de cuadros:**

✍ Cuadro 1.1. Acuerdos de cooperación según el grado de control.....	58
✍ Cuadro 1.2. Acuerdos de cooperación según el grado de interdependencia.....	59
✍ Cuadro 1.3. Tipos y motivos de los acuerdos de colaboración .....	62
✍ Cuadro 1.4. Tipos de configuraciones de estrategias de cooperación.....	65
✍ Cuadro 1.5. Acuerdos de cooperación según su naturaleza y campo de actuación .....	66
✍ Cuadro 1.6. Tipos de colectivos organizativos .....	71
✍ Cuadro 1.7. Tipos de estrategias colectivas.....	72
✍ Cuadro 1.8. Los acuerdos de cooperación en la literatura .....	74
✍ Cuadro 1.9. Tipología de los acuerdos de cooperación empresarial.	
Un marco integrador .....	78
✍ Cuadro 1.10. Clasificación de los acuerdos de cooperación .....	79
✍ Cuadro 1.11. Clasificación de las estrategias de crecimiento externo realizadas por las Industrias agroalimentarias .....	82
✍ Cuadro 1.12. Evaluación de las formas crecimiento.....	86
✍ Cuadro 1.13. Cuadro resumen de las ventajas que presenta la cooperación frente a otras formas de transacción.....	90
✍ Cuadro 1.14. Ventajas de la cooperación (según Navas y Guerras, 1998).....	91
✍ Cuadro 1.15. Ventajas de la cooperación (según Fernández y Arranz, 1999) .....	93
✍ Cuadro 1.16. Ventajas e inconvenientes de la integración vertical .....	101
✍ Cuadro 2.1. Cifras de la IAA Europea. Año 1999.....	112
✍ Cuadro 2.2. Evolución del número de empresas y establecimientos de la IAA.....	121
✍ Cuadro 2.3. Nivel de Atomización de las actividades de transformación agroalimentaria.....	128
✍ Cuadro 2.4. Grandes IAAs vs. Pymes agroalimentarias.....	130

✍ Cuadro 2.5. Factores externos de los fabricantes de productos agroalimentarios .....	142
✍ Cuadro 2.6. Evolución en las relaciones fabricante – distribución .....	157
✍ Cuadro 2.7. Beneficios y costes implícitos en la estabilización de relaciones proveedor – minorista.....	163
✍ Cuadro 3.1. Razones para participar en una estrategia de cooperación .....	175
✍ Cuadro 3.2. Motivos para la cooperación entre empresas basada en la estrategia tecnológica .....	181
✍ Cuadro 3.3. Tipología de propósitos de los acuerdos de colaboración.....	182
✍ Cuadro 3.4. Delimitación de los motivos contemplados en esta investigación .....	184
✍ Cuadro 3.5. Mercado vs. relaciones estables entre fabricante y distribuidor .....	217
✍ Cuadro 3.6. Factores que inciden en el poder de negociación de proveedores y clientes.....	220
✍ Cuadro 3.7. Enfoques teóricos de las relaciones interorganizativas .....	239
✍ Cuadro 4.1. Principales Industrias Alimentarias en Canarias .....	259
✍ Cuadro 4.2. Número de empresas de la Industria Alimentaria según estrato de asalariados en Canarias y en el total de España .....	260
✍ Cuadro 4.3. Aspectos comparativos entre las características generales de comportamiento de las IAAs, según el entorno en que actúan .....	261
✍ Cuadro 4.4. Ficha técnica del proceso metodológico .....	279
✍ Cuadro 4.5. Composición de la información de nuestra base de datos según actividad económica.....	285
✍ Cuadro 4.6. Composición de la información según la isla donde se sitúa cada empresa.....	285
✍ Cuadro 4.7. Composición de la información según provincia donde se sitúa cada empresa.....	286
✍ Cuadro 5.1. Tamaño de las Industrias agroalimentarias de la muestra, según número de empleados .....	313
✍ Cuadro 5.2. Clasificación de las IAAs por provincias canarias, según tamaño (número de empleados).....	314
✍ Cuadro 5.3. Composición de las Pymes agroindustriales, según número de empleados .....	314

✍ Cuadro 5.4. Tamaño de las Industrias agroalimentarias de la muestra, según volumen de ventas .....	315
✍ Cuadro 5.5. Clasificación de las IAAs por provincias canarias, según tamaño (volumen de ventas).....	315
✍ Cuadro 5.6. Edad de las Industrias agroalimentarias .....	316
✍ Cuadro 5.7. Características de integración de las Industrias agroalimentarias de la muestra.....	317
✍ Cuadro 5.8. Carácter familiar de las Industrias agroalimentarias .....	318
✍ Cuadro 5.9. Procedencia del capital de las Industrias agroalimentarias .....	319
✍ Cuadro 5.10. Procedencia del capital de las Industrias agroalimentarias según tamaño.....	319
✍ Cuadro 5.11. Formas jurídicas adoptadas por las Industrias agroalimentarias .....	320
✍ Cuadro 5.12. Relación de las formas jurídicas con el tamaño empresarial (tau-b de Kendall).....	320
✍ Cuadro 5.13. Formas jurídicas adoptadas por las Industrias agroalimentarias Familiares .....	321
✍ Cuadro 5.14. Clasificación de las actividades que realizan las industrias agroalimentarias, según CNAE.....	322
✍ Cuadro 5.15. Relación entre CNAE y tamaño empresarial (tau – b de Kendall) .....	323
✍ Cuadro 5.16. Ámbito de actuación de las Industrias agroalimentarias.....	324
✍ Cuadro 5.17. Relación entre mercados y tamaño empresarial (tau – b de Kendall) .....	324
✍ Cuadro 5.18. Número de mercados a los que acuden las Industrias agroalimentarias..	325
✍ Cuadro 5.19. Relación entre el número de mercados y tamaño empresarial (tau – b de Kendall) .....	326
✍ Cuadro 5.20. Características de los productos que fabrican las Industrias Agroalimentarias .....	327
✍ Cuadro 5.21. Características de los productos que fabrican las Industrias agroalimentarias (1) .....	328
✍ Cuadro 5.22. Relación entre las características de los productos y el tamaño empresarial (tau – b de Kendall).....	328

☞ Cuadro 5.23. Características de los productos que fabrican las Industrias agroalimentarias (2) .....	329
☞ Cuadro 5.24. Características de las actividades de transformación realizadas por las Industrias agroalimentarias .....	331
☞ Cuadro 5.25. Relación entre las fases del proceso de transformación y las actividades del CNAE .....	332
☞ Cuadro 5.26. Servicios de transporte realizados por las Industrias agroalimentarias a sus clientes.....	333
☞ Cuadro 5.27. Relación entre el servicio de transporte a clientes y tamaño empresarial (Tau – b de Kendall) .....	334
☞ Cuadro 5.28. Tipos de clientes de las Industrias agroalimentarias .....	335
☞ Cuadro 5.29. Relación entre tipo de clientes y tamaño empresarial (Tau – b de Kendall).....	336
☞ Cuadro 5.30. Industrias agroalimentarias que venden directamente al consumidor final .....	337
☞ Cuadro 5.31. Otras actividades distintas a las de fabricación que realizan las Industrias agroalimentarias .....	338
☞ Cuadro 5.32. Otras actividades de distribución en el sector alimentario realizadas por las Industrias agroalimentarias .....	339
☞ Cuadro 5.33. Relación entre otras actividades y el tamaño empresarial (Tau – b de Kendall).....	340
☞ Cuadro 5.34. Escalas y alfa de Cronbach.....	342
☞ Cuadro 5.35. Número de Industrias Agroalimentarias que han realizado estrategias de crecimiento externo .....	348
☞ Cuadro 5.36. Relación entre estrategias de crecimiento externo y tamaño empresarial (Tau – b de Kendall) .....	348
☞ Cuadro 5.37. Tipos de estrategias de crecimiento externo realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tamaño .....	350
☞ Cuadro 5.38. Composición de las estrategias de crecimiento externo realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tamaño .....	351
☞ Cuadro 5.39. Composición de las estrategias flexibles realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tamaño .....	354

✍ Cuadro 5.40. Composición de las estrategias rígidas realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tamaño .....	355
✍ Cuadro 5.41. Relación entre el tipo de estrategia de crecimiento externo y tamaño empresarial (Tau – b de Kendall) .....	355
✍ Cuadro 5.42. Tendencias de comportamiento estratégico en las Industrias Agroalimentarias que no han realizado estrategias de crecimiento externo.....	357
✍ Cuadro 5.43. Número de socios u organizaciones que han intervenido en las estrategias de crecimiento externo, según tamaño.....	358
✍ Cuadro 5.44. Número de socios u organizaciones según tipo de estrategia de crecimiento externo.....	359
✍ Cuadro 5.45. Relación entre el número de socios que integran los acuerdos y el tipo de estrategia de crecimiento externo (Tau – b de Kendall).....	359
✍ Cuadro 5.46. Tipos de socios de las estrategias de crecimiento externo realizadas por las Industrias Agroalimentarias.....	361
✍ Cuadro 5.47. Características de los socios según el tipo de estrategia de crecimiento externo.....	363
✍ Cuadro 5.48. Relación entre los tipos de socios y el tipo de estrategias de crecimiento externo (Tau – b de Kendall).....	365
✍ Cuadro 5.49. Actividades de la cadena de valor realizadas conjuntamente con los socios partícipes de las estrategias de crecimiento externo, según tamaño .....	367
✍ Cuadro 5.50. Composición de las actividades de la cadena de valor realizadas conjuntamente con los socios partícipes de las estrategias de crecimiento externo, según tamaño.....	368
✍ Cuadro 5.51. Actividades de la cadena de valor que realizan conjuntamente las Industrias Agroalimentarias con sus socios, según tipo de estrategia de crecimiento externo.....	370
✍ Cuadro 5.52. Relación entre las actividades de la cadena de valor y el tipo de estrategia de crecimiento externo (Tau – b de Kendall) .....	370
✍ Cuadro 5.53. Composición de las actividades de la cadena de valor que realizan las Industrias Agroalimentarias con sus socios, según tipo de estrategia	

de crecimiento externo.....	372
☞ Cuadro 5.54. Relación entre las actividades de la cadena de valor y tipo de estrategia de crecimiento externo (Tau – b de Kendall) .....	373
☞ Cuadro 5.55. Relación tipo de socio y actividades de la cadena de valor .....	375
☞ Cuadro 5.56. Relación entre el tipo de socios y las actividades de la cadena de valor (Tau – b de Kendall).....	376
☞ Cuadro 5.57. Motivos que han originado las estrategias de crecimiento externo .....	378
☞ Cuadro 5.58. Principales motivos, en términos totales, de las Industrias Agroalimentarias que han desarrollado estrategias de crecimiento externo .....	379
☞ Cuadro 5.59. Principales motivos de las Industrias Agroalimentarias que han desarrollado estrategias de crecimiento externo flexibles .....	380
☞ Cuadro 5.60. Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo flexibles .....	382
☞ Cuadro 5.61. Principales motivos de las IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento externo rígidas .....	383
☞ Cuadro 5.62. Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo rígidas .....	385
☞ Cuadro 5.63. Principales motivos de las IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento externo flexibles y rígidas (ambas).....	387
☞ Cuadro 5.64. Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo ambas (flexibles y rígidas) .....	388
☞ Cuadro 5.65. Resumen de los diez principales motivos que han originado en las IAAs las distintas estrategias de crecimiento externo .....	389
☞ Cuadro 5.66. Comparación entre los motivos del grupo de IAAs que han desarrollado únicamente estrategias flexibles y el grupo que incluye a flexibles y ambas .....	391
☞ Cuadro 5.67. Descripción, por orden de importancia, de los motivos que han originado estrategias de crecimiento flexibles, con el grupo de ambas y sin ambas .....	392



✍ Cuadro 5.68. Comparación entre los motivos del grupo de IAAs que han desarrollado únicamente estrategias rígidas y el grupo que incluye a rígidas y a ambas .....	393
✍ Cuadro 5.69. Descripción, por orden de importancia, de los motivos que han originado estrategias de crecimiento rígidas, con el grupo de ambas y sin ambas .....	395
✍ Cuadro 5.70. Relación entre los motivos y el tipo de estrategia de crecimiento externo (Tau – b de Kendall) .....	396
✍ Cuadro 5.71. Grupos definidos en el análisis cluster para la variable motivos de las estrategias de crecimiento externo .....	398
✍ Cuadro 5.72 Cluster 1 .....	399
✍ Cuadro 5.73 Cluster 2 .....	400
✍ Cuadro 5.74 Cluster 3 .....	400
✍ Cuadro 5.75 Cluster 4 .....	401
✍ Cuadro 5.76. Cluster 5 .....	401
✍ Cuadro 5.77. Mejoras que han percibido las IAAs después de la implantación de las estrategias de crecimiento externo .....	403
✍ Cuadro 5.78. Mejoras que han percibido las IAAs, en términos totales, después de la implantación de las estrategias de crecimiento externo (por orden de importancia).....	404
✍ Cuadro 5.79. Mejoras que han percibido las IAAs después de haber llevado a cabo estrategias de crecimiento externo flexibles.....	405
✍ Cuadro 5.80. Mejoras que han percibido las IAAs después de haber llevado a cabo estrategias de crecimiento externo rígidas .....	406
✍ Cuadro 5.81. Mejoras que han percibido las IAAs después de haber llevado a cabo estrategias de crecimiento externo del tipo ambas (flexibles y rígidas) .....	407
✍ Cuadro 5.82. Mejoras que han percibido las IAAs después de haber llevado a cabo estrategias de crecimiento externo flexibles y rígidas, incluyendo ambas .....	408

✍ Cuadro 5.83. Comparación entre las mejoras que han percibido las IAAs después de la implantación de las estrategias de crecimiento externo flexibles y rígidas, incluyendo el grupo de ambas (por orden de importancia).....	409
✍ Cuadro 5.84. Descripción de las mejoras que han percibido las IAAs después de la implantación de estrategias de crecimiento externo flexibles y rígidas, incluyendo el grupo de ambas (por orden de importancia).....	410
✍ Cuadro 5.85. Relación entre las Mejoras y el tipo de estrategias de crecimiento externo (Tau –b de Kendall) .....	411
✍ Cuadro 5.86. Grado de dependencia en las relaciones fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario .....	415
✍ Cuadro 5.87. Sustituibilidad del fabricante y el tamaño empresarial (Tau –b de Kendall).....	415
✍ Cuadro 5.88. Sustituibilidad del distribuidor y el tamaño empresarial (Tau –b de Kendall).....	416
✍ Cuadro 5.89. Grado de poder y fuentes de poder en las relaciones fabricante –distribuidor en el canal agroalimentario.....	417
✍ Cuadro 5.90. Grado de poder y fuentes de poder en las relaciones fabricante – distribuidor, según tamaño de la IAA.....	419
✍ Cuadro 5.91. Relación entre las fuentes de poder y el tamaño empresarial (Tau –b de Kendall).....	420
✍ Cuadro 5.92. Riesgo percibido por los fabricantes de productos agroalimentarios con respecto a las marcas del distribuidor .....	422
✍ Cuadro 5.93. Relación entre el riesgo percibido y el tamaño empresarial (Tau –b de Kendall).....	422
✍ Cuadro 5.94. Características de las negociaciones fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario .....	424
✍ Cuadro 5.95. Relación entre las características de las negociaciones y el tamaño empresarial (Tau –b de Kendall) .....	424
✍ Cuadro 5.96. Grado de seguridad y estabilidad en las relaciones	

fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario.....	425
✍ Cuadro 5.97. Relación entre el grado de seguridad y estabilidad en las relaciones y el tamaño empresarial (Tau –b deKendall).....	425
✍ Cuadro 5.98. Relación entre poder de la distribución y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo .....	431
✍ Cuadro 5.99. Relación entre las fuentes de poder y las estrategias de crecimiento externo (Tau –b de Kendall).....	432
✍ Cuadro 5.100. Relación entre el poder de la distribución y el establecimiento de estrategias de crecimiento externo con socios distribuidores.....	433
✍ Cuadro 5.101. Relación entre las fuentes de poder y las estrategias de crecimiento externo con distribuidores (Tau –b de Kendall) .....	434
✍ Cuadro 5.102. Relación entre el poder percibido por las IAAs con respecto a la distribución y los socios integrantes de las estrategias de crecimiento externo .....	436
✍ Cuadro 5.103. Medias porcentuales entre el poder percibido por las IAAs con respecto a la distribución y los socios integrantes de las estrategias de crecimiento externo .....	437
✍ Cuadro 5.104. Relación entre los tipos de poder y los tipos de socios (Tau –b de Kendall).....	438
✍ Cuadro 5.105. Relación entre el poder percibido por las IAAs con respecto a la distribución y la actividad de distribución y ventas, objeto de las estrategias de crecimiento externo .....	439
✍ Cuadro 5.106. Relación entre las actividades de la cadena de valor y el poder percibido de la IAA con respecto a la distribución.....	441
✍ Cuadro 5.107. Medias porcentuales entre el poder percibido por las IAAs con respecto a la distribución y las actividades de la cadena de valor que realizan conjuntamente con sus socios.....	442
✍ Cuadro 5.108. Relación entre las actividades de la cadena de valor y el poder percibido (Tau – b de Kendall).....	443
✍ Cuadro 6.1 Resumen de las principales características de las Industrias Agroalimentarias de la muestra .....	457
✍ Cuadro 6.2 Características de las estrategias de crecimiento externo	

---

realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tamaño .....	466
✍ Cuadro 6.3 Características de las estrategias de crecimiento externo realizadas por las Industrias Agroalimentarias, según tipo de estrategia implantada.....	467
✍ Cuadro 6.4. Resumen de los resultados obtenidos sobre las hipótesis de la investigación.....	484

## Índice de figuras:

✍ Figura 1.1. Naturaleza de la cooperación.....	49
✍ Figura 1.2. Vectores del crecimiento externo y sus implicaciones .....	92
✍ Figura 2.1. Modelo de rivalidad ampliada de Porter .....	135
✍ Figura 2.2. Amenazas que se le presentan a los fabricantes de productos agroalimentarios .....	143
✍ Figura 2.3. Oportunidades que se le presentan a los fabricantes de productos agroalimentarios .....	144
✍ Figura 3.1. Estudio de la cooperación empresarial .....	187
✍ Figura 3.2. Fundamentos teóricos de la cooperación .....	193
✍ Figura 3.3. Modelo para el análisis estratégico basado en la teoría de recursos .....	234
✍ Figura 3.4. Alternativas estratégicas para las industrias agroalimentarias .....	235
✍ Figura 3.5. Competencia por nichos de mercado .....	236
✍ Figura 3.6. Competencia por el liderazgo en diferenciación .....	237
✍ Figura 3.7. Competir por el liderazgo en costes.....	238
✍ Figura 4.1. Estratificación .....	290

## Índice de logros

✍ Consecución del objetivo1 .....	240
✍ Contrastación de la hipótesis 2.1 .....	356
✍ Contrastación de la hipótesis 2.2.....	365
✍ Contrastación de la hipótesis 2.3.....	374
✍ Contrastación de la hipótesis 2.1.1.....	397
✍ Consecución del objetivo parcial 2.1 .....	402
✍ Contrastación de la hipótesis 2.2.1.....	411
✍ Consecución del objetivo parcial 2.2 .....	411
✍ Consecución del objetivo 2 .....	412
✍ Contrastación de la hipótesis 3.1.1.....	420
✍ Consecución del objetivo parcial 3.1 .....	422
✍ Contrastación de la hipótesis 3.2.1.....	426
✍ Consecución del objetivo parcial 3.2 .....	426
✍ Consecución del objetivo 3 .....	426
✍ Contrastación de la hipótesis 4.1 .....	432
✍ Contrastación de la hipótesis 4.1.1.....	444
✍ Consecución del objetivo 4 .....	444

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

### *✍ Problema a investigar.*

En los últimos años las relaciones entre fabricantes y distribuidores de productos agroalimentarios han experimentado importantes transformaciones, derivadas en parte de los cambios que se han producido en la estructura competitiva de los mercados minoristas. Así, como indica Cruz et al. (1999), en el canal de comercialización de productos de gran consumo, la evolución seguida por los comercios al por menor se caracteriza por una tendencia creciente hacia la concentración, por la aplicación de diferentes tipos de procesos de integración vertical que han mejorado su posición negociadora en el canal, por las estrategias de diferenciación llevadas a cabo mediante la utilización de diferentes tipos de formatos comerciales que les han permitido tener un mayor control sobre la demanda, lo que se ha traducido en un incremento del poder de la distribución en la negociación con los fabricantes.

De esta forma, las características que presenta actualmente la distribución de productos de gran consumo obliga a los fabricantes a una reconsideración de sus propias estructuras y de las estrategias que deben establecer para poder afrontar con éxito este nuevo entorno, ya que la mayor presión competitiva que tienen los fabricantes de estos productos procede de esta rivalidad vertical.

Por otra parte, la globalización de los mercados actuales, el incremento de la competencia en los mismos, la complejidad y rapidez con que se producen los cambios tecnológicos, hace que cada vez adquiera mayor importancia una actitud estratégica en el desarrollo y en la potenciación de las relaciones entre organizaciones, con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas y conseguir una mayor adaptación de las mismas a las nuevas necesidades de los mercados. De esta forma, los vínculos que se establecen entre organizaciones les van a permitir dotarse de recursos y capacidades que de forma individual les sería muy difícil poseer.



Por lo tanto, en el nuevo mercado mundial parece requisito indispensable cooperar con otras empresas. Así, hoy en día el nuevo marco competitivo no se establece entre organizaciones aisladas, sino entre grupos de organizaciones aliadas. Además, hay muy pocas empresas que dispongan de los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia, de esta forma la cooperación entre organizaciones, basada en la coordinación y la negociación, aparece como una forma alternativa de organizar la actividad productiva y comercial.

Por otro lado, el conflicto inherente en las relaciones entre fabricantes y distribuidores independientes refuerza la necesidad para los suministradores de tratar los canales de distribución como cuestiones estratégicas que merecen especial inversión y atención continua. Pensar estratégicamente acerca de la distribución significa considerar al distribuidor como un socio y desarrollar una relación que refleje este concepto (Kistner, Di Benedetto y Bhoovaraghavan, 1994).

En este sentido, Hlavacek y McCuiston (1983) destacan la importancia de una buena red de distribuidores siendo a menudo la clave del liderazgo en el mercado y del éxito general del negocio. Una organización productor-distribuidor de confianza es frecuentemente una gran barrera para los competidores. Sin esta red sólida, incluso el fabricante con un producto superior puede fracasar en el mercado. De esta forma, un productor que reconoce la importancia de los distribuidores tiene una ventaja competitiva importante que puede cosechar atractivos beneficios para él mismo y para los distribuidores, en definitiva para todos los agentes del canal.

Así, la cooperación supone una alternativa a los procesos de integración vertical. Bleeke y Ernst (1991) dicen que las grandes empresas están abandonando la opción de integración vertical sustituyéndola por acuerdos de cooperación con otras empresas, generalmente de menor tamaño, que ejecutan contractualmente y por su cuenta tareas especializadas de su cadena de valor.

Estos acuerdos de cooperación se realizan tanto por grandes como por pequeñas empresas y su alcance es muy amplio, se da en cualquier sector industrial para conseguir los más diversos objetivos e integra a empresas de diferente tamaño y actividad. Por lo tanto, hoy en día la posición competitiva de una empresa depende tanto de su propia capacidad, como del tipo y el alcance de las relaciones que es capaz de mantener con otras empresas.

De esta forma, esta tesis doctoral se enmarca dentro del tema de “**Estrategias de Cooperación**”, concretamente, en las nuevas relaciones cooperativas que están surgiendo entre organizaciones, como consecuencia de las exigencias competitivas del entorno actual.

Los estudios de cooperación entre empresas presenta deficiencias en cuanto a la diversidad de términos utilizados, y en lo referente a la definición del concepto, por lo que se precisa una integración y una delimitación del mismo. De ahí, surge el primer problema a investigar: ¿Qué entendemos por cooperación entre empresas?, ¿Qué tipo de acuerdos entre empresas integran estas estrategias de cooperación? Por lo tanto, resolveremos esta cuestión realizando una revisión exhaustiva de la literatura temática que permita desarrollar un marco teórico integrador y útil, tanto para el estudio que presentamos, como para futuras investigaciones.

Por otro lado, el escenario competitivo actual descrito, junto con el incremento de poder que ejercen determinados factores del entorno, plantea el siguiente problema que se pretende analizar en este trabajo de investigación. Así, la importancia en las relaciones fabricante – distribuidor, y el desarrollo de estrategias de cooperación entre estos, está cambiando el entorno competitivo actual y ha generado abundante literatura al respecto. La mayor parte de estos trabajos han analizado, fundamentalmente, las negociaciones conflictivas entre estos agentes y la necesidad que existe de resolver estas dificultades para estabilizar las relaciones, y dirigir las hacia un comportamiento tendente hacia la cooperación entre el fabricante y el distribuidor.

Asimismo, esta tesis doctoral se centra en el comportamiento estratégico y la evolución del sector de Industrias Agroalimentarias (IAAs), con objeto de realizar un diagnóstico de la situación y de las tendencias de conducta que están teniendo las mismas, en estos últimos años. Además, el análisis y estudio de las relaciones que mantiene la IAA con los distribuidores de la cadena agroalimentaria, permitirá describir las características que presentan estas relaciones y detectar si se están llevando a cabo actuaciones encaminadas a mejorar su posicionamiento en el sector a través de estrategias de cooperación, en particular, o de crecimiento externo, en general.

Por otra parte, este análisis sobre el comportamiento estratégico de las IAAs, se desarrolla en el ámbito de Canarias. Así, la inexistencia de estudios en profundidad sobre este sector, que aporten nuevas directrices al desarrollo del tejido empresarial canario, justifica el interés de esta investigación. Se trata, por tanto de un subsector que presenta una gran relevancia para esta comunidad, ya que incorpora progreso técnico y desarrolla nuevas tecnologías, tanto en el aspecto productivo como organizativo, con un potencial de acción que permite impulsar tareas de investigación y desarrollo, además de generar efectos multiplicadores que benefician a otros sectores, y dinamizan la economía regional. Todo esto hace que este sector no deba infravalorarse y sea necesaria la realización de estudios que se fundamenten en una dimensión estratégica que permitan a estas empresas agroalimentarias mejorar su posicionamiento y de esta forma, poder competir con ventaja.

### *✍️ Objetivos de la tesis*

Teniendo en cuenta, los problemas mencionados anteriormente para la consecución del objetivo general, se tendrán que realizar las siguientes fases que se traducen en objetivos específicos de este trabajo de investigación, y que nos permitirán desarrollar un diagnóstico del comportamiento de las IAAs, en relación a las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo en los últimos años.

Así, esta investigación persigue cuatro objetivos fundamentales. En primer lugar, se efectuará una revisión de las bases teóricas y de los trabajos precedentes que abordan el concepto de *cooperación*, como inicio para la integración y elaboración de un marco teórico sobre el que fundamentar la presente investigación, a partir del cual se pueda realizar una aportación útil para estudios futuros. Por lo que, nuestro primer objetivo es:

**Objetivo 1:** Desarrollar un marco teórico sobre el estudio de la cooperación entre organizaciones.

Este marco teórico nos aportará el soporte necesario para efectuar un análisis y diagnóstico de las distintas tipologías de cooperación empresarial, así como, de los factores determinantes que incentivan o promueven la realización de estas operaciones conjuntas. Asimismo, se quiere conocer los resultados efectivos que han originado el establecimiento de estas estrategias de crecimiento externo, es decir, si realmente las IAAs que las han desarrollado, han percibido mejoras después de haberlas implantado.

De esta forma, surge el planteamiento del siguiente objetivo empírico, que a su vez integra dos objetivos parciales:

**Objetivo 2:** Evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas por las IAAs.

**Objetivo 2.1.:** Identificar los motivos que han originado el desarrollo de las estrategias de crecimiento externo.

**Objetivo 2.2.:** Conocer si las estrategias de crecimiento externo, llevadas a cabo por las IAAs, han mejorado efectivamente, en aquellos aspectos que originaron su implementación.

También, en esta investigación se pretende evaluar las relaciones verticales fabricante-distribuidor en el sector agroalimentario, desde las percepciones de los fabricantes, con el objeto de conocer la calidad de las mismas; es decir, si estas relaciones se caracterizan por presentar niveles de dependencia-poder o de estabilidad y equilibrio en el canal agroalimentario. Así, se determina el siguiente objetivo empírico, que además integra dos objetivos parciales:

**Objetivo 3:** Evaluar las relaciones fabricante-distribuidor en el canal de comercialización agroalimentario, desde la perspectiva del fabricante de productos alimentarios.

**Objetivo 3.1.:** Evaluar el grado de dependencia y poder en la relación con estos agentes.

**Objetivo 3.2.:** Evaluar las características de las negociaciones fabricante-distribuidor.

De esta forma, atendiendo a las características de las relaciones verticales fabricante-distribuidor, se pretende conocer si las Industrias Agroalimentarias están llevando a cabo movimientos estratégicos encaminados a la realización de estrategias de crecimiento externo o de cooperación con estos agentes distribuidores o con otras organizaciones. Así, surge como último objetivo de esta tesis doctoral el siguiente:

**Objetivo 4:** Identificar la vinculación entre las relaciones fabricante-distribuidor y las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs.

De esta forma, los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica sobre este sector aportarán cuatro aspectos fundamentales:

✍ El establecimiento de una tipología de estrategias de crecimiento externo o de cooperación en el sector agroindustrial, atendiendo a la forma organizativa

adoptada, a las características de los agentes que intervienen y a las actividades de la cadena de valor que son objeto de los acuerdos entre organizaciones.

✍ La determinación de las razones o motivos que promueven estos vínculos interorganizativos, así como la viabilidad que presentan los mismos.

✍ El estudio de las relaciones verticales fabricante-distribuidor en el canal de comercialización alimentario.

✍ La relación existente entre la calidad de las relaciones verticales fabricante-distribuidor y las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las Industrias Agroalimentarias.

✍ *Estructura del trabajo.*

En el capítulo 1 – **Aproximaciones teóricas al concepto de cooperación**-, ante la amplia diversidad de términos que se han utilizado para asignar la cooperación entre organizaciones, se resalta la importancia y necesidad de delimitar el concepto de cooperación y se realiza una revisión amplia de las definiciones y de las aportaciones de los autores más relevantes sobre el tema. A continuación, se analizan las diferentes tipologías de formas de cooperación que existen, atendiendo a diferentes clasificaciones utilizadas por los investigadores sobre este campo. Aportando un criterio de ordenación de estas tipologías, con objeto de establecer un marco integrador útil que facilite el desarrollo metodológico de análisis de esta investigación. Asimismo, se analizan en los dos últimos apartados de este capítulo, las ventajas e inconvenientes de la cooperación entre organizaciones, frente a otras alternativas de crecimiento. Finalmente, se trata la cooperación, desde un punto de vista vertical, con objeto de ir orientando el estudio hacia las relaciones fabricante - distribuidor.

En el capítulo 2 **–El comportamiento estratégico de la Industria Agroalimentaria–** se realiza un estudio detallado del sector en el que actúan estas empresas, además de analizar el comportamiento actual de estas organizaciones en el nuevo entorno. Asimismo, se examina la estructura competitiva de este sector, estudiando los aspectos de competencia, pero incidiendo en el sentido vertical, que es donde mayor tensión existe en estos momentos. Por último, se aportan las tendencias de comportamiento estratégico actual con respecto a las nuevas relaciones que están surgiendo en el canal agroalimentario.

En el capítulo 3 **–La cooperación, origen de ventaja competitiva para la Industria Agroalimentaria–**, primeramente, se estudian los principales motivos que han originado el desarrollo de estas estrategias de cooperación, revisando las distintas perspectivas aportadas por diversos investigadores sobre el tema. En el siguiente apartado, se recogen las diferentes teorías y enfoques que se han utilizado en el análisis de este fenómeno empresarial, realizando una revisión exhaustiva de las mismas. En los siguientes apartados de este capítulo, hemos establecido las perspectivas teóricas que se ajustan a nuestra investigación y que van a guiarnos en todo el proceso de elaboración de este trabajo de tesis.

En el capítulo 4 **–Diseño de la investigación y metodología–**, se revisan las diferentes metodologías y técnicas utilizadas en la literatura para estudiar el tema de cooperación entre empresas y las relaciones verticales en el canal agroalimentario. A continuación, se realiza una descripción del marco sectorial en que se ha desarrollado esta investigación para, después presentar los objetivos empíricos y sus correspondientes hipótesis. Seguidamente se procede a describir la población y a calcular una muestra representativa de la misma y se detalla el proceso de elaboración del instrumento de medición utilizado: el cuestionario. Finalizando el capítulo, con la descripción del trabajo de campo que se ha llevado a cabo y con las técnicas estadísticas utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

El capítulo 5 –**Tratamiento y análisis de los resultados**-, comienza presentando las características demográficas de la muestra objeto de estudio. A continuación, se examina la fiabilidad y validez del cuestionario, para proceder a analizar la relación de cada una de las variables identificadas en las hipótesis de esta tesis doctoral. En el capítulo 6 –**Resumen, conclusiones y recomendaciones**-, se resaltan las principales consideraciones extraídas de la revisión teórica realizada, se comentan los resultados más relevantes del trabajo empírico, se señalan las implicaciones del estudio y se enuncian las recomendaciones y limitaciones para futuras investigaciones.



**PARTE I**

**MARCO TEÓRICO**



## CAPITULO 1

### APROXIMACIONES TEÓRICAS AL CONCEPTO DE COOPERACIÓN

1.1.	DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE COOPERACIÓN.....	39
1.2.	TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN INTERORGANIZATIVA.....	56
1.3.	LA COOPERACIÓN, COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE EL CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO.....	83
1.4.	LA COOPERACIÓN, COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE LA INTEGRACIÓN VERTICIAL Y LA TRANSACCIÓN DE MERCADO.....	97



## **1.1. DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.**

### **1.1.1. Jungla terminológica para designar la cooperación entre empresas.**

Casani (1996) resalta la necesidad de aclaración del concepto como punto de partida para el estudio de las cooperaciones, ya que el término aparece con una amplia variedad de denominaciones distintas, y matiza que la palabra cooperación es muy descriptiva pero poco precisa y expresa una realidad muy amplia. Así, el autor dentro de la revisión realizada, observa que distintos autores denominan la cooperación empresarial desde perspectivas diferentes, incidiendo cada uno de ellos en aquellos aspectos más acordes con su teoría, destacando, entre otros, los siguientes términos:

- ✍ Acuerdos (Mariti y Smiley, 1983).
- ✍ Alianzas Estratégicas (Badaracco, 1991).
- ✍ Asociaciones (Mytelka, 1991).
- ✍ Coaliciones (Porter y Fuller, 1988; Salas, 1987).
- ✍ Consorcios (Perlmutter y Heenan, 1987).
- ✍ Redes (Jarillo, 1986).
- ✍ Redes de Cooperación (Bueno y Morcillo, 1993), etc.

En la misma línea, Fernández Sánchez (1991b), en su revisión analítica del término, establece que los estudios no siguen un enfoque único: sus objetivos, planteamientos y propósitos son bastantes heterogéneos. Ello ha dado lugar a una jungla de denominaciones, dándose el caso de que distintos términos aluden a mismos contenidos y términos idénticos abarcan contenidos diferentes, todo dependerá del investigador que las trate.

También, los autores García y Medina (1998) hablan de jungla terminológica, matizando que se encuentran una diversidad de definiciones sobre el concepto,

los cuales carecen de precisión y de claridad. Así, en la amplia revisión realizada por estos autores, destacan entre los términos más utilizados los siguientes:

- Vínculo interorganizativo.
- Interdependencia organizativa.
- Toma de decisiones concertadas.
- Forma de gobierno relacional.
- Contratación externa.
- Cooperación.
- Relación de intercambio colaborativa.
- Coalición.
- Asociación.
- Estrategia colectiva.
- Red interorganizativa.
- Alianza estratégica.
- Relación interorganizativa (RIs), término por el que se decantan estos autores, ya que, según ellos es el que más se utiliza en el estudio sobre la cooperación.

Por otro lado, los autores Montebugnoli y Schiattarella (1989), atribuyen a Richardson (1972) el primer estudio sobre los Acuerdos de Colaboración (AC) y el esfuerzo de una primera definición y clasificación de las diversas formas de colaboración entre empresas, a través de un análisis de los caracteres distintivos que determinan un AC. Si bien, Fernández Sánchez (1991c) remite que las primeras investigaciones realizadas sobre las cooperaciones entre empresas provienen del campo de la teoría de la organización con Evan (1966), que utiliza el término de cooperación en un sentido amplio, abarcando todo tipo de acuerdos.

Hermosilla y Solá (1989) diferencian dos etapas en la evolución de la noción de cooperación, situando la frontera en la crisis económica de los años 70 y relacionándola con los cambios en la competencia, considerando que la cooperación adquiere una nueva dimensión cuando las empresas son capaces de cooperar con sus competidores.

Desde otra perspectiva, García Canal (1993) establece que la cooperación interempresarial ha sido estudiada desde distintos niveles de análisis (Aldrich y Whetten, 1981; Van de Ven y Ferry, 1980), en función de que fueran estudiados vínculos individuales o conjuntos de vínculos interorganizativos. Con frecuencia la cooperación empresarial ha sido estudiada desde una perspectiva macro, utilizando como unidad de análisis conjuntos de vínculos entre organizaciones, cual es el caso del grupo organizativo –organization set (Evan, 1966)- y de las redes –networks (por ejemplo, Aldrich, 1979). Por lo tanto, según García Canal (1993) hay dos manifestaciones relevantes de la cooperación empresarial:

- ✍ En el caso de *grupo organizativo* se analiza el conjunto de organizaciones con las que una determinada organización focal mantiene vínculos directos.
- ✍ En el caso de las *redes*, se estudia la estructura formada a partir del conjunto de vínculos existentes dentro de un determinado conjunto de organizaciones, como si de una sola organización se tratase.

Pero, para estudiar los acuerdos de cooperación entre empresas, como indica Salas (1989), se requiere en primer lugar, explicar qué se entiende por tales acuerdos, distinguiéndolos de otras formas de relación que se producen en las transacciones económicas.

Igualmente, Yoshino y Srinivasa (1996) establecen que los directivos que se enfrentan a la literatura sobre las alianzas estratégicas carecen de un marco con el que ordenar y asimilar las diferentes perspectivas. Por lo que, en los acuerdos de cooperación entre empresas se debe elaborar un marco integrador que permita ordenar la literatura sobre estos tipos de acuerdos, el cual debería tomar como punto de partida la definición de alianza.

Por otra parte, el carácter dinámico del entorno en el que se decide optar o no por la cooperación, y la naturaleza de las organizaciones que deciden cooperar en diferentes situaciones, contribuye a que la cooperación cambie para responder a

este entorno cambiante, aumentando su complejidad y diversidad (Stiles, 1995), generando imprecisión cuando se intentan comparar casos y contextos heterogéneos.

De esta forma, la necesidad de delimitación conceptual (Buckley y Casson, 1988; Salas, 1989; Fernández Sánchez, 1991a; García Canal, 1992b; 1993; Menguzzato, 1992; 1995), se encuentra con las dificultades derivadas de analizar una realidad específica contingente, viva, dinámica y como consecuencia cambiante. Así, como señalan Márquez y Casani (2000), la cooperación está sujeta a evolución, tanto a nivel conceptual, como en el ámbito de cada relación.

Asimismo, la riqueza del concepto de cooperación hace difícil su conceptualización, y más aún poder tomarlo como base para la comprensión del proceso que la genera y su gestión. Habitualmente, como indican Márquez y Casani (2000) se suele asociar la idea de cooperación a cualquier tipo de acuerdo entre empresas, y también, frecuentemente, de forma esencial, con la estructura que adopta. El objeto de la investigación no debe ser la empresa individualmente considerada (Fernández Sánchez, 1991c; Badaracco, 1992), sino la relación, la actuación conjunta que, aunque comparte rasgos de las empresas individuales que cooperan, adquiere entidad propia.

En definitiva, como se ha expuesto en este epígrafe, existen en la revisión de la literatura sobre cooperación entre empresas una amplia gama de términos, que a nivel general vienen a significar lo mismo y que en vez de implicar mayor aclaración al estudio de estas formas organizativas, aportan un mayor grado de confusión al análisis de estas tipologías de relaciones que se establecen entre las empresas.

De esta forma, una vez revisadas las diferentes aportaciones de los autores más relevantes sobre el campo de la cooperación entre empresas, y la necesidad de establecer un proceso metodológico de análisis homogéneo que aporte claridad al estudio y a las conclusiones del mismo, hemos optado en esta investigación por la utilización de forma indistinta de los siguientes términos:



*Estrategias de cooperación, Acuerdos de cooperación, Relaciones interorganizativas, Vínculos interorganizativos y Alianzas estratégicas*; por ser los más utilizados en la literatura, y además porque investigadores de cada una de las perspectivas teóricas desde las cuales se examinan estas operaciones, utilizan en mayor medida estos términos.

### **1.1.2. Revisión de las principales definiciones sobre cooperación entre empresas.**

Iglesias, et. al. (1997) distinguen entre el concepto de colaboración y cooperación. Además, consideran que la diferencia es importante para un análisis en profundidad de las relaciones entre los agentes en el canal de distribución.

Así, para estos autores la colaboración muestra la presencia de una actitud favorable del compañero en las tareas a realizar y la cooperación indica la realización de actividades de forma conjunta o coordinada. Matizando que sería incluso posible la presencia, en una misma relación, de altos niveles de cooperación y bajos de colaboración, en el caso de la existencia de un acuerdo de cooperación que supone la realización de un buen número de actividades conjuntas, pero en que las entidades se limitan a cumplir con lo pactado sin estar dispuestas a realizar ninguna actividad de apoyo complementaria pese a la solicitud de la empresa copartícipe. Por otra parte, también sería posible la existencia de altos niveles de colaboración y bajos de cooperación, cuando las entidades se muestran dispuestas a apoyar las propuestas de la copartícipe, aunque la frecuencia de realización de actividades conjuntas sea muy pequeña.

En lo que respecta a la definición que engloba el concepto de cooperación, Casani (1996) en la revisión realizada sobre el mismo, destaca la que aportan los autores Mariti y Smiley (1983), que conciben el acuerdo de cooperación entre empresas como un convenio claro y explícito, concertado a largo plazo entre dos o más organizaciones. Para estos autores, el acuerdo debe de ser explícito, aunque no necesariamente escrito; puede ser verbal, pero debe de haber una voluntad clara de realizar el acuerdo. Además, debe ser realizado a priori; también

la relación debe ser prolongada, a largo plazo, no tratarse simplemente de actos esporádicos, pues en este caso se trataría de unas transacciones puntuales y no de un acuerdo de cooperación. Por ejemplo, como señala Fernández Sánchez (1991c), una compra aislada de bienes y servicios no constituye un acuerdo de cooperación, mientras que un compromiso de comprar determinado material a un solo proveedor durante los próximos diez años sí es un acuerdo de cooperación.

De esta forma, Casani (1996) con el fin de homogeneizar el campo objeto de estudio, y partiendo de las definiciones precedentes, destaca de una forma esquemática las principales características que deben de cumplir los acuerdos para que exista una verdadera cooperación competitiva entre las empresas, independientemente del enfoque considerado:

- ✍ Acuerdos explícitos de cooperación.
- ✍ Concertados a largo plazo.
- ✍ Que afecten a todas o algunas de sus actividades.
- ✍ Entre empresas que conserven su identidad jurídica independiente.
- ✍ Supongan compartir los riesgos de alguna manera entre las empresas participantes.
- ✍ Permitan desarrollar las aptitudes o habilidades de todos los participantes.
- ✍ No tengan por objeto exclusivo la reducción de la competencia.

También, Fernández Sánchez (1991c), resalta las características de la cooperación independientemente de la forma (oral o escrita) que se utilice, abarcando, incluso los llamados “pactos de caballeros”. Así señala, que la cooperación es eminentemente, una actividad económica compartida, encaminada por tanto al logro de beneficios mutuos para los participantes y entendida como otra forma de competir en el mercado.

Asimismo, este autor establece que la cooperación desarrolla unas relaciones de “frontera difusa”, que cubren e incluso sustituyen las relaciones de mercado por relaciones organizativas, creando a menudo vínculos estrechos entre empresas independientes. Precizando que, la cooperación es un acuerdo

empresarial único y un producto de empresas soberanas que no sólo continúan manteniendo su identidad legal, sino que además conservan su propia cultura y su estructura de gestión, pudiendo desarrollar con absoluta independencia sus propias estrategias. Sin embargo, reducen su autonomía, al fortalecer sus lazos con otras empresas, compartiendo, de esta forma, la autoridad sobre ciertas decisiones.

Por otra parte, uno de los aspectos que parece caracterizar a un acuerdo de cooperación es que se trata de una relación entre empresas más estrecha, que reviste una mayor formalidad. Así, Barney y Hansen (1994) consideran las alianzas estratégicas como un mecanismo contractual de gobierno de una relación, y Yoshino y Srinivasa (1996) las definen como “una sociedad mercantil que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes”.

García y Medina (1998), que como se ha expuesto anteriormente, utilizan el término de relaciones interorganizativas (RIs) para denominar los acuerdos de cooperación entre empresas, han realizado un esfuerzo integrador del concepto, analizando las definiciones propuestas por los autores más relevantes del campo, estableciendo las siguientes dimensiones sobre las Ris, considerándolas:

- ✍ Medios para lograr los objetivos organizativos individuales y comunes.
- ✍ Expresión de las relaciones de poder y de dependencia de recursos.
- ✍ Acuerdos contractuales (o entidades concretas) más o menos formales que se sitúan en una posición intermedia entre las dicotomías típicas de fabricar o comprar, empresa o mercado.
- ✍ Medios para producir, desarrollar, transferir o intercambiar recursos (e.g. materias primas, personal, información), capacidades (e.g. tecnología), productos y/o servicios, y/o clientes.
- ✍ Transacciones, flujos o vínculos relativamente duraderos que se establecen entre una organización y otras organizaciones de su entorno.

- ✍ Proceso por el que dos o más organizaciones crean y/o usan reglas de decisión existentes que han sido establecidas para tratar colectivamente su entorno de tareas.
- ✍ Sistema de acción social que exhibe los elementos básicos de cualquier forma organizada de comportamiento colectivo.

Igualmente, García Canal (1993), en su labor de revisión sobre el concepto, sintetiza los rasgos básicos que caracterizan a un acuerdo de cooperación, enumerando los siguientes aspectos:

- a) *No existe una relación de subordinación*, manteniendo la misma plena autonomía operativa respecto de las actividades que no son objeto de la cooperación.
- b) *Se coordinan las acciones futuras*: la cooperación instaure unas relaciones conscientes de coordinación entre las empresas participantes, sobre la base de los compromisos ex – ante (Richardson, 1972) asumidos al suscribir cada acuerdo.
- c) *Se pierde cierta autonomía organizativa* en virtud del acuerdo establecido.
- d) *Se difuminan los límites de la organización*: La cooperación desarrolla unas relaciones de frontera difusa (Fernández Sánchez, 1991a) que, en muchos casos, hacen difícil determinar las fronteras de la organización.
- e) *Existe interdependencia*: las empresas integradas en el acuerdo dependen unas de otras, es decir se necesitan para poder cumplir sus objetivos.
- f) *Consecución de un objetivo*: La cooperación empresarial engloba acciones conscientes por partes de las empresas y que se orientan hacia la consecución de una mejora en la distribución de recursos entre los participantes.

Estas características delimitan con cierta precisión los componentes fundamentales de los acuerdos de cooperación, lo que permite definir a la cooperación interempresarial como (García Canal, 1993):

*“Un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias a través de mecanismos que vinculan a las empresas en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente dentro de una empresa”.*

También Salas (1989), en sus conclusiones define la cooperación entre empresas como: *“Relaciones continuadas y permanentes en un ámbito parcial de las actividades que realizan las unidades participantes con un soporte contractual que buscará la optimización de intereses colectivos, todo ello sin perder la identidad jurídica de los miembros del acuerdo”.*

Por lo tanto, una vez revisada la literatura sobre la diversidad de conceptos que definen los acuerdos de cooperación empresarial, establecemos un marco que integra las diferentes aportaciones realizadas por los investigadores más relevantes sobre el tema y que recogen las características principales de las relaciones interorganizativas que van a ser la base de análisis de esta investigación. De esta forma, los aspectos más relevantes que circunscriben el concepto de este tipo de acuerdos entre empresas son:

- ✍ Acuerdos explícitos, contractuales y verbales.
- ✍ Con una duración de largo plazo.
- ✍ Para la realización conjunta de una o varias actividades de la cadena de valor.
- ✍ Entre empresas jurídicamente independientes
- ✍ Que no tengan como objetivo exclusivo aspectos de competencia en el sector.
- ✍ Que permitan desarrollar habilidades y capacidades de todos los socios integrantes en el acuerdo.

- ✍ Que permitan mejorar la posición competitiva de las empresas partícipes.
- ✍ Que permitan reducir las interdependencias y las asimetrías de poder entre organizaciones.

### **1.1.3. La cooperación, forma organizativa vs. estrategia empresarial.**

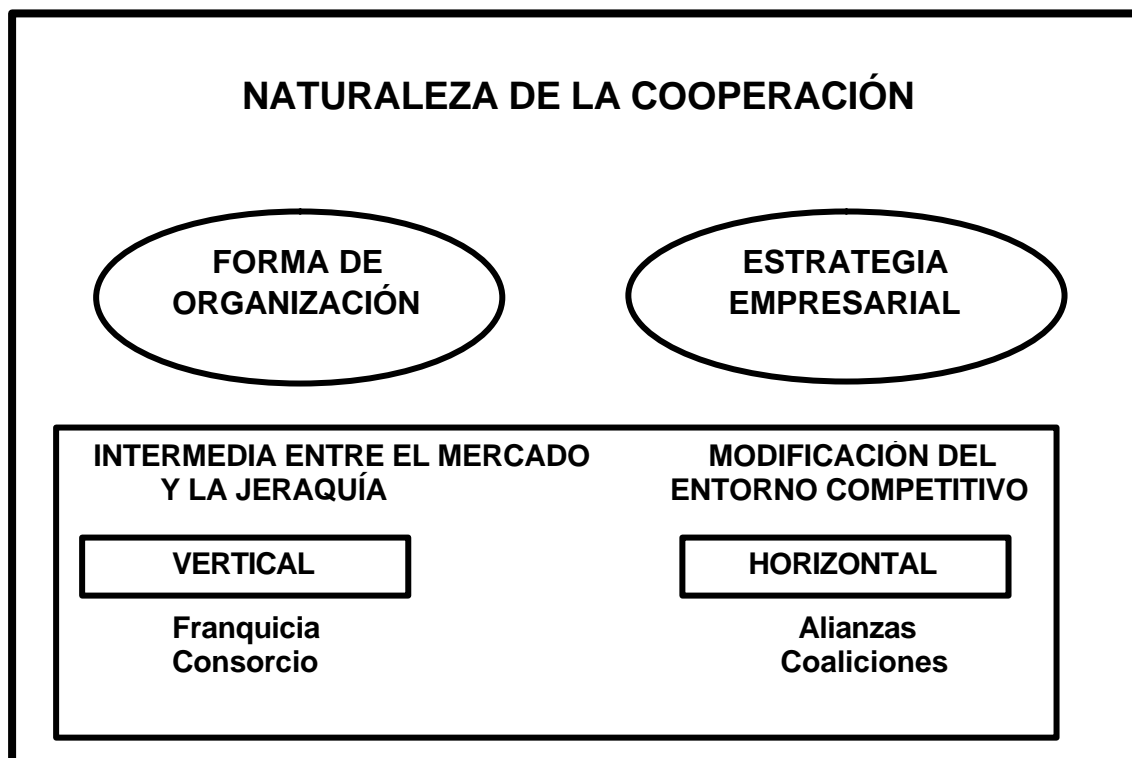
En el estudio sobre la cooperación entre empresas, Casani (1996) observa que unas definiciones destacan el carácter de forma organizativa que revisten los acuerdos, mientras que otras subrayan su importancia como elemento de la estrategia empresarial, generando, así, un amplio debate sobre la naturaleza de la cooperación: *forma organizativa o estrategia empresarial*. Apreciándose esto incluso en la terminología.

En el mismo sentido, Márquez y Casani (2000) plantean la dificultad de dilucidar si la cooperación es una estructura o una estrategia, ya que, puede entenderse como estructura que genera cambios en la estrategia, o como estrategia que utiliza como instrumento una determinada estructura. En la misma línea, Fernández y Arranz (1999a) señalan que el carácter del acuerdo de cooperación dependerá tanto de la estrategia elegida como de la forma organizada definida para llevarlo a cabo.

Así, se observa en la revisión del concepto que unas aportaciones destacan la naturaleza organizativa de los acuerdos, mientras que otras subrayan su importancia como elemento de la estrategia empresarial. En este sentido, Casani (1996) enuncia que los acuerdos de cooperación como forma organizativa parten del hecho de que una vez definidos los objetivos y la estrategia de la organización, se elige la forma organizativa más adecuada para llevarlos a cabo, una de cuyas posibilidades serían los acuerdos de colaboración. Según este autor, la perspectiva organizativa parece la más adecuada para explicar los acuerdos verticales, mientras que la estratégica lo sería para los acuerdos horizontales (figura nº1.1.).

**Figura Nº 1.1.**

Fuente: Casani (1996).



De este modo, desde un punto de vista *organizativo* los acuerdos de cooperación pueden definirse, genéricamente, como la asociación entre varias organizaciones que eligen poner en común un proyecto, un programa o una actividad específica, mediante la unión de las competencias y recursos necesarios (Lewis, 1993), incluyendo a todas aquellas posibles formas organizativas que se encuentran entre los dos extremos: el mercado (intercambio entre las organizaciones que cooperan) y la jerarquía o empresa (organización interna de cooperantes) (Salas, 1989). Por lo que según esta perspectiva, los acuerdos de cooperación compartirán rasgos propios de la empresa y el mercado como forma de organizar la actividad económica.

En el continuo empresa-mercado, Márquez y Casani (2000) establecen que los acuerdos entre empresas sería la forma de cooperación más cercana al mercado, a la transacción individual, diferenciándose de él esencialmente en la frecuencia de la interacción y en la menor necesidad de negociación en cada

transacción puntual. No se ponen en común o no se persiguen objetivos estratégicos, sino básicamente operativos, centrados en la mayoría de los casos en reducciones de costes. Asimismo, el acuerdo enfatiza el carácter estático de la cooperación, destacando el momento puntual en que ésta se inicia.

En este nivel resulta clave la estructura que adopte el acuerdo. Desde esta perspectiva estructural a corto plazo que caracteriza a muchos proyectos de cooperación, se entiende la dificultad de dilucidar si la cooperación es una estructura o una estrategia, ya que puede entenderse como estructura que genera cambios en la estrategia, o como estrategia que utiliza como instrumento una determinada estructura.

No obstante, también los problemas que se derivan de esta aproximación conceptual radican en la dificultad operativa de definir los límites de lo que constituye el ámbito interno de la empresa, frente al tipo de relaciones entre agentes que pueden adscribirse al ámbito y dominio del mercado. Aunque se pudieran establecer los límites con precisión, el conjunto de modelos organizativos puede llegar a ser tan amplio que el concepto de organización intermedia queda excesivamente indeterminado para que pueda ser utilizado sin ambigüedad a la hora de definir los acuerdos de cooperación. Por lo que, según Salas (1989), la delimitación conceptual de los acuerdos de cooperación deberá hacerse por medio de aproximaciones sucesivas, partiendo de las condiciones generales que favorecen su aparición y concretando la forma que dichos acuerdos adoptan.

Bajo esta perspectiva, este autor establece que un acuerdo de cooperación entre empresas constituirá un marco contractual regulador del intercambio entre agentes económicos que combina y comparte rasgos característicos de los modelos ejemplares de empresa y mercado. El acuerdo de cooperación incorpora rasgos de mercado en cuanto a que se realiza entre empresas que mantienen su independencia jurídica sin que se plantee, en general, la subordinación de unas a las otras. El alcance del acuerdo se extiende sobre recursos y actividades concretas, dejando al margen otras que pueden seguir reguladas por formas



organizativas o alternativas. Por último, el acuerdo puede tener una vigencia temporal limitada, tras la cual las partes recobran la independencia y la libertad para contratar de nuevo en las mismas o distintas condiciones en las que lo hicieron en primera instancia.

La formación de determinadas estructuras no se convierte, per se, en condición suficiente para atribuir un carácter estratégico a la cooperación, suponiendo que, según señala Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia y, que por tanto, la aparición de una estructura se motiva por la existencia de una estrategia previa que la induce.

Así, si utilizamos el enfoque *estratégico* para definir la cooperación, autores como Fernández Sánchez (1991a), establecen que la cooperación es un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

De esta forma, la cooperación permite alcanzar simultáneamente flexibilidad y eficiencia, por lo que constituye una importante fuente de ventaja competitiva. Asimismo, esta definición incluye cualquier tipo de cooperación en la que participan empresas e instituciones. Por lo tanto, recogerá tanto los acuerdos formales como informales, las cooperaciones buscan una sinergia estratégica que se consigue tanto a través de interacciones de corta como de larga duración. Aunque, según Teece (1987), para justificar el término estratégico en una cooperación o alianza, ésta debe proveer de soporte a largo plazo al núcleo de actividades de negocio de la empresa, de modo que muchos acuerdos de cooperación no pueden ser calificados de estratégicos.

Así, las alianzas estratégicas son las que tienen lugar en el contexto de un plan estratégico a largo plazo (Devlin y Bleackley, 1988), mediante las que sea posible conseguir lo que Jarillo (1989) denomina ventaja competitiva. Por otro lado, Collins y Doorley (1992) vinculan el carácter estratégico o táctico de las alianzas en función del momento competitivo que atraviese el entorno, señalando

que las alianzas actuales tienen carácter estratégico porque afectan a la posición competitiva de los socios participantes y modifican el entorno competitivo en que éstos se desenvuelven.

También, Fernández Sánchez (1991c) en la misma línea que Porter y Fuller (1988), considera a la cooperación como una nueva forma de competir en el mercado, un medio para alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Así, para estos autores la cooperación consiste en un conjunto de acuerdos íntimamente relacionados con la estrategia competitiva de una empresa y sólo puede entenderse en el contexto de la estrategia conjunta de la organización. Conciben a la cooperación como dinámica y cambiante y se le exige una continua adaptación al entorno en que actúa y a las necesidades o a lo que se demanda en el mercado.

Como señalan Márquez y Casani (2000), los acuerdos de cooperación se consideran estratégicos cuando buscan mejorar la futura situación competitiva de la empresa, y dado que toda actuación en la empresa –incluida la decisión de cooperar– busca en última instancia esta mejora, todos los acuerdos de cooperación serían estratégicos desde esta perspectiva (Menguzzato, 1995).

En la misma línea, García Canal (1992b) considera la cooperación como una decisión estratégica adoptada por dos o más organizaciones que optan por coordinar parte de sus acciones de cara a la consecución de un objetivo. En cambio, Bueno (1993) incluye las estrategias de cooperación dentro de las estrategias organizativas para competir, las cuales consisten en coordinar parte de sus actividades con un agente externo a la organización de una forma más amplia que un contrato puntual.

En cualquier caso, las organizaciones, matizan García y Medina (1998), en su intento por reducir su interdependencia respecto a otras, pueden adoptar una actitud de competencia o de colaboración. Por tanto, cuando un conjunto de organizaciones colaboran, nos encontramos con una *estrategia colectiva*, que puede ser *deliberada* (producto de la colaboración intencionada de un conjunto de

organizaciones que intentan dirigir su interdependencia mutua (Bresser, 1988)) o *emergente* (resultado de un agregado de acciones realizadas por las organizaciones que integran una red interorganizativa (Astley y Fombrun, 1983)).

Asimismo, Barto (1989) en sus conclusiones habla de las estrategias de cooperación de la empresa como fruto de la imaginación y del genio emprendedor de los directivos. Su principal característica es la cooperación sin un compromiso permanente, es decir, mediante unos vínculos flexibles que se ajustan y valen solamente para el propósito específico objeto de la cooperación, y que puede durar un período limitado de tiempo.

Por otro lado, Gomes-Casseres (1998) pone de manifiesto la necesidad de distinguir entre tener una alianza estratégica y tener una estrategia de alianzas. En este sentido, uno de los principales problemas de la cooperación reside en que muchas veces se observa la alianza como un fin en sí misma, más que como un medio para alcanzar un objetivo estratégico mayor, como un arma (Stiles, 1995) o un instrumento estratégico (Collins y Doorley, 1992) para desarrollar una estrategia, pero no necesariamente sería la estrategia.

Para que exista una perspectiva estratégica es necesario tener una visión total de las relaciones de una organización con otras organizaciones (Badaracco, 1992), y conocer además a dónde nos lleva la constelación completa de estas relaciones, pues la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones (Casani, 1993). Desde esta perspectiva, una alianza es una herramienta esencial para la eficacia de la estrategia global (Ohmae, 1989). En definitiva, una estrategia de alianzas es más que una alianza estratégica (Gomes-Casseres, 1998).

Tanto si consideramos la cooperación como estrategia, o como nueva organización, al estar sujetas las organizaciones a la evolución del entorno, la cooperación debe cambiar en la medida en que sea conveniente, de modo que la cooperación debe definirse como un ciclo interactivo o iterativo de aprendizaje,

reevaluación y ajuste (Doz, 1996), de modo que dentro de una relación de cooperación podemos identificar diferentes fases que determinan su ciclo de vida (Parkhe, 1998).

Por otra parte, la evolución de la cooperación no es un fenómeno ajeno a su propia naturaleza, a la esencia del concepto. De esta forma, como señalan Márquez y Casani (2000), si tenemos en cuenta que la cooperación supone una decisión mutua de poner en común esfuerzos de forma coordinada para alcanzar determinados objetivos, en realidad lo que surge es una nueva organización, ya que se reúnen los cuatro elementos necesarios para su existencia (Zerilli, 1992), la presencia de un fin u objetivo común, un conjunto de recursos humanos, técnicos, financieros, etc., un esfuerzo combinado coordinado y un sistema de dependencias y de relaciones. La nueva organización que surge como consecuencia de la cooperación comparte las características que se atribuyen a la empresa como sistema.

Dentro de esta nueva organización adquiere sentido tanto la cooperación estratégica como la táctica. Desde esta perspectiva, podemos hablar de cooperación estratégica aún cuando no se compartan factores estratégicos de los respectivos socios, pues la combinación de sus aportaciones sí puede resultar estratégica para la actuación conjunta, buscando obtener una ventaja competitiva cooperativa (Jarillo, 1989).

Cuando una cooperación fracasa, según Márquez y Casani (2000), debería observarse desde la perspectiva de si realmente se construyó una relación de cooperación y no únicamente una estructura para cooperar sin voluntad real de hacerlo, pues en este último caso no podríamos decir que la cooperación fracasó, sino que no llegó a establecerse adecuadamente. Por lo tanto, la estructura de la cooperación no es lo más relevante, sino únicamente un instrumento al servicio de la relación.

#### **1.1.4. La cooperación en el canal de distribución.**

Desde una perspectiva de los canales de distribución, según Robicheaux y El Ansary (1975), la cooperación se define como un estado o condición caracterizado por el deseo de los miembros de coordinar sus actividades en un esfuerzo para ayudar a todos los miembros del canal a alcanzar objetivos conjuntos. La cooperación forma parte de las interacciones interorganizativas entre comprador-vendedor, y debe entenderse como una extensión de la organización interna tendente a la minimización de conflictos y maximización de los resultados conjuntos de la cadena de valor.

Igualmente, Cruz et. al. (1999), señala a la cooperación como la principal herramienta para estimular la motivación de los miembros del canal, y actúa mediante un proceso por el que un miembro del canal busca el apoyo de otro realizando sus objetivos comerciales. Sin embargo, la puesta en marcha de actuaciones cooperativas no está exenta de dificultades, ya que existen numerosas barreras que limitan o impiden que los miembros del canal apuesten por este modelo relacional. En concreto, destacan las referidas al deseo de mantener la autonomía, la desconfianza, el propio interés y una relación coste/beneficio poco atractiva.

En este sentido, la profundización en las relaciones entre proveedor-comprador da lugar a las asociaciones o alianzas de compra que, si toman forma general, reciben el nombre de “partnerships” y si se centran en relaciones de subcontratación de fabricaciones se conocen como “comakership”. El concepto de “partnership”, como indica García et. al. (1999), se basa en la cooperación y en la confianza, el término puede ser entendido como asociación o alianza estratégica y es acuñado en los ochenta por las compañías japonesas que mantenían relaciones muy estrechas con los suministradores, viéndose como uno de los elementos clave en el aseguramiento de la calidad del producto adquirido, las entregas rápidas y la mejora continua.

Para Ellram (1991), una “partnership” se define como *“un acuerdo entre un comprador y un suministrador que implica un compromiso durante un período extenso de tiempo e incluye el compartir información junto con riesgos y recompensas por la relación”*. La idea clave es que cada “partner” pueda realizar su propia posición competitiva a través del conocimiento y de los recursos compartidos por el otro (Leenders y Fearon, 1993). Según esto, los socios deben compartir objetivos y trabajar juntos para mejorar el diseño, la calidad, las entregas y aspectos de fabricación de sus respectivos productos y operaciones, en un intento para obtener ventaja competitiva. Por tanto, las “partnerships” con los suministradores difieren de las relaciones tradicionales e implican una confianza inherente, además de un compromiso y un compartir entre las partes.

## **1.2. TIPOLOGÍAS DE ACUERDOS DE COOPERACIÓN.**

La principal característica de la cooperación es su aspecto dinámico, ya que como resaltan los autores Miles y Snow (1986), las empresas que cooperan (y las que no), pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas. Además, como indica Thorelli (1986), las cooperaciones son vistas como una compleja serie de relaciones entre empresas, por lo tanto, ahora la unidad básica no es la empresa, sino dos o más agentes actuando unos con otros. Por lo tanto, los acuerdos de cooperación tendrán un diseño propio en cuanto a las reglas que regularán la relación entre los participantes del mismo (Salas, 1989).

En la realidad empresarial actual, existe una gran variedad de acuerdos de cooperación, que requieren el establecimiento de una clasificación integradora que delimite las formas que adoptan estos acuerdos y las actividades en que se aplican. Así, nos encontramos en la literatura, diversos autores que han propuesto tipologías de acuerdos de cooperación entre empresas en función de la naturaleza de las actividades realizadas y de los campos de aplicación en que éstas se han llevado a cabo, otros han basado su clasificación atendiendo a las formas jurídicas implantadas, al tipo de propiedad ejercida entre las empresas implicadas en los acuerdos, etc.

Ante la diversidad de clasificaciones sobre acuerdos de cooperación encontradas en la revisión de la literatura, y con objeto de irnos aproximando hacia un marco integrador, en un principio se han identificado cuatro grupos de tipologías que presentan características diferenciadas, en cuanto al criterio de clasificación utilizado y a las denominaciones de las relaciones interorganizativas que los integran. Así, se ha distinguido entre tipologías que se centran en la forma organizativa adoptada en el acuerdo de cooperación y otras que se fundamentan, principalmente, en la dirección que toman los acuerdos, en las actividades de la cadena de valor que son objeto de los mismos y otras tipologías diversas.

### **1.2.1. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a la forma organizativa que adoptan los acuerdos.**

García Falcón (1996), realiza una amplia revisión sobre tipologías de cooperación de los autores más relevantes sobre el tema, destacando, entre otros, a Borys y Jemison (1989), que utilizan el término de *híbridos* para designar estos acuerdos. Para estos autores, la cooperación entre empresas abarca una amplia gama de combinaciones organizativas de varios tamaños, formas y propósitos, algunas de las cuales son organizaciones formales, mientras que otras, son relaciones formalizadas que no son empresas propiamente dichas. Así, identifican como los principales *tipos híbridos* los siguientes:

- *Fusiones*: son la unificación completa de dos o más organizaciones en una única organización
- *Adquisiciones*: implican la compra de una organización por otra, de forma que el comprador asume el control sobre el otro.
- *Joint-Ventures*: resultan de la creación de una nueva organización que es formalmente independiente de los socios; el control y la responsabilidad del negocio varían enormemente según el caso específico.
- *Acuerdos de Licencia*: implican la adquisición de un derecho a utilizar un activo durante un tiempo determinado y ofrecer acceso rápido a nuevos productos, tecnologías o innovaciones.

- *Acuerdos de suministrador*: representan contratos por la venta del producto de una empresa a otra.

Por otra parte, Harrigan (1985) propone una clasificación de acuerdos de cooperación utilizando como criterio de agrupación el *grado de control* ejercido por las empresas implicadas en estos procesos, distinguiendo las categorías que reflejan el cuadro nº 1.1.

<b>CUADRO Nº 1.1.</b>		
<b>ACUERDOS DE COOPERACIÓN SEGÚN EL GRADO DE CONTROL</b>		
<b>Ninguna Propiedad</b>	<b>Propiedad Parcial</b>	<b>Propiedad Total</b>
Acuerdos de cooperación, Sociedades de I+D, Acuerdos de Licencia y Distribuciones Actividades conjuntas de licitación	Joint- ventures  <i>Inversiones minoritarias</i>	Fusiones o Adquisiciones Empresas de creación interna
Fuente: Harrigan (1985).		

En cambio, Lorange y Roos (1991), establecen una relación de las diferentes opciones de acuerdos de cooperación en términos de *grado de interdependencia* que existe entre los socios. Así, en el cuadro nº 1.2. se resumen estas alternativas, indicando en cada una de ellas algunos de los principales beneficios potenciales que presentan. De esta forma, los autores precisan que las opciones de la parte inferior del cuadro implican menos obligatoriedad, es decir, un menor grado de control y son de carácter menos permanente que aquellas opciones que se sitúan hacia la parte superior.



<b>CUADRO Nº 1.2.</b>	
<b>ACUERDOS DE COOPERACIÓN SEGÚN EL GRADO DE INTERDEPENDENCIA</b>	
<b>TIPO DE ALIANZA</b>	<b>COMENTARIOS</b> <b>Principales beneficios potenciales</b>
<b>Adquisición</b>	Control total. Acceso rápido a las capacidades y tecnologías. Ingresos/beneficios
<b>Participación en el capital</b>	Apalancamiento para evitar gastos. Protección /anticipación a la competencia Inversión financiera con participación de beneficios
<b>Joint-Venture</b>	Perseguir nuevos negocios Riesgo compartido Objetivos específicos orientados a explotar ventajas de escala, de alcance y/o complementarias
<b>Consortio basado en un proyecto</b>	Acceso al mercado Activos nacionales políticamente necesarios para tener un socio local
<b>Desarrollo conjunto</b>	Derechos sobre la tecnología Capacidades únicas Riesgo/coste compartido
<b>OEM</b>	Acceso al mercado Cobertura de una línea de productos más amplia Redes consumidor/ suministrador preferidas
<b>Distribuidor</b>	Red de mercado local Menos inversión
<b>Agente</b>	Penetración de mercado Experiencia local
<b>Franquicia</b>	Motivación del empresario local Ahorro de inversiones

Fuente: Lorange y Roos (1991:62).

Por otra parte, García Canal (1993) señala que, desde la teoría de la organización los acuerdos de cooperación son analizados como medios de gestionar la interdependencia de la organización con su entorno y que comportan en algún grado una pérdida de autonomía futura. Esta circunstancia ha permitido a Thompson y McEwen (1958) y Thompson (1967) construir una tipología de vínculos –matizada con posterioridad por otros autores como Galbraith (1977) y Scott (1992)- *con base en el compromiso interorganizativo que comportan.*

Así, estos autores distinguen entre:

- **La contratación** incluye aquellos acuerdos por lo que las partes se obligan a mantener una relación de intercambio en el futuro.
- **La cooptación**, consiste en la inclusión de representantes de las unidades con las que existen interdependencias en los órganos de gobierno de las organizaciones.
- **Las coaliciones** engloban aquellos vínculos por lo que dos o más organizaciones se comprometen a actuar conjuntamente para el logro de determinados objetivos operativos.

Desde otra perspectiva, García Canal (1993) indica que, las tipologías establecidas por Thompson y Mc Ewen (1958) y Thompson (1967), permiten construir una clasificación basada en *la fórmula o estructura contractual en la que se materializa el acuerdo de cooperación*. Así, en cada una de las categorías propuestas por el autor, cada estructura contractual restringe en distinto grado la autonomía futura de los socios, tiene rasgos estructurales diferentes entre sí y se sitúan en una posición intermedia entre el mercado y la organización interna. De esta forma, establece la siguiente clasificación:

- ✍ **Acuerdos de intercambio o contratación a largo plazo:** son vínculos que una empresa establece con otras organizaciones independientes, de manera que dichas empresas se comprometen a la realización de intercambios o actividades de forma continuada por un período prolongado de tiempo.
- ✍ **Participaciones accionariales minoritarias.**
- ✍ **Coaliciones:** son vínculos a través de los que los socios planifican conjuntamente y comprometen recursos en la realización de ciertas actividades en las que todos están interesados. Teniendo en cuenta el horizonte temporal del acuerdo, así como si éste implica la creación de una nueva empresa, pueden distinguirse tres tipos de coaliciones:

a) **Consortios.** Son aquellas coaliciones que se crean para la realización de un proyecto concreto y cuyo horizonte temporal viene limitado por el desarrollo o ejecución del mismo. Por ej. Acuerdos suscritos por varias empresas para desarrollar conjuntamente un proyecto de I+D.

**b) Empresas conjuntas o joint-ventures.**

**c) Acuerdos entre empresas:** comprenden aquellas coaliciones creadas sin un horizonte temporal cierto. Incluye, de un lado, aquellos acuerdos en los que los socios realizan conjuntamente actividades de forma continuada y sin crear una empresa conjunta; de otro, los acuerdos de intercambio bilateral: aquellos en los que los socios se benefician del output de actividades similares realizadas individualmente por cada uno de ellos, como es el caso de los intercambios de licencias y de redes de distribución, entre otros.

De una forma más resumida, Menguzzato (1992), identifica dos grandes categorías de cooperación, en relación a la forma que reviste la cooperación, es decir, atendiendo a las *principales formas jurídicas*, distingue:

- ✍ **Formas Estructuradas:** las formas cooperativas que suponen una participación de capital, bien simple, bien cruzada, bien en una tercera entidad que se crea (caso de la “joint venture”).
- ✍ **Formas no Estructuradas:** las formas cooperativas en las que no media ninguna participación de capital y que se establecen en base a un convenio o se plasman en contratos, pero que no suponen el nacimiento de una nueva entidad legal (caso de los contratos de coproducción, marketing, I+D, la subcontratación, los consorcios, etc.)

También, Jhonson y Scholes (2000), a partir de Gupta y Singh (1991), resume las diferentes formas de alianzas que existen y los distintos factores que pueden influir en el tipo de alianza, reflejadas en el cuadro nº 1.3. Así, en un extremo nos encontramos con alianzas muy formalizadas y, en el otro extremo, acuerdos de colaboración muy laxos y redes informales interorganizativas. Para estos autores, los motivos de estas distintas formas de alianzas dependen en

gran medida del tipo de activos implicados; estos activos no son sólo financieros o físicos, sino que también puede incluir otros como acceso a mercados, habilidades y propiedad intelectual. Además el cuadro nº 1.3. muestra cómo, estos mismos factores, pueden también afectar a la decisión de que se realice un a fusión o una adquisición, en lugar de llegar a una alianza.

<b>CUADRO Nº 1.3.</b>				
<b>TIPOS Y MOTIVOS DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN</b>				
	<b>Relaciones de mercado laxas (flojas)</b>	<b>Relaciones contractuales</b>	<b>Relaciones /propiedad formalizada</b>	<b>Integración formal</b>
<b>FORMAS DE COOPERACIÓN</b>	Redes /Alianzas esporádicas	Subcontratación /licencias y franquicias	Consortios /Joint Ventures	Adquisiciones y fusiones
<b>INFLUENCIAS Gestión de activos</b>	Los activos no necesitan gestionarse conjuntamente	Se pueden gestionar independientemente los activos	Es necesario gestionar los activos conjuntamente	
<b>Separabilidad de los activos</b>	Los activos no pueden separarse	Los activos / competencias pueden separarse		Los activos no pueden separarse
<b>Apropiabilidad de los activos</b>	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados		Riesgo reducido de que los activos sean apropiados	Elevado riesgo de que los activos sean apropiados

Fuente: Jhonson y Acholes (2000).

### 1.2.2. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a la dirección de los acuerdos.

Existen autores que han propuesto tipologías de acuerdos de cooperación entre empresas *en función de la naturaleza de las actividades realizadas y de los campos de aplicación* en que éstas se llevan a cabo. Así, desde esta perspectiva Hakansson (1987) distingue tres tipos de acuerdos:

1. **Acuerdos de cooperación vertical:** se refieren principalmente a las relaciones continuadas (generalmente de carácter informal) que surgen entre comprador y vendedor. Este tipo de cooperación favorece la

especialización, puesto que las empresas pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que mejor dominan, accediendo con el acuerdo a aquellas otras que no pueden desarrollar de forma eficaz o eficiente. De esta forma, la cooperación vertical suele vincular a empresas con posiciones asimétricas en las actividades objeto del acuerdo (Porter y Fuller, 1988).

2. **Acuerdos de cooperación competitiva horizontal:** tienen lugar entre empresas que compiten en el mercado y que en determinadas circunstancias tienen un interés común en el desarrollo conjunto de una actividad (por ej. fabricación de componentes). El compartir o combinar recursos a través de una cooperación competitiva horizontal puede permitir la consecución de economías de escala, la reducción del exceso de capacidad, la transferencia de know-how y la distribución del riesgo (Porter y Fuller, 1988).
  
3. **Acuerdos de cooperación complementaria horizontal:** vinculan a empresas que comercializan productos complementarios, por lo que, éstas no son competidoras directas en el mercado. La razón de ser de estos acuerdos se justifica en la demanda diversificada de los clientes que requieren para satisfacer sus necesidades, productos complementarios de varios fabricantes, aunque también puede tener su origen en la puesta en marcha de un proyecto específico cuyo objeto es solucionar un problema determinado o aprovechar una oportunidad de mercado.

Una clasificación similar han realizado Dussauge y Garrette (1990), al categorizar a las alianzas *atendiendo, a los objetivos que se persiguen con la transacción, a la forma de organizar la transacción y a los efectos que ésta tiene sobre la competencia*, y que a modo de resumen quedan recogidos en el cuadro nº 1.4.:

1. **La alianza de complementariedad** se caracteriza por una transacción entre socios que poseen activos de naturaleza complementaria, por

ejemplo, un socio es propietario de una fábrica y el otro posee una red de distribución. Para que se establezca un acuerdo de este tipo, es necesario que el producto en cuestión no sea directamente competitivo de la actividad del socio que aporta el activo complementario, puesto que de ser así, este último no tendría ningún interés en facilitar la entrada a un competidor directo. Por ello, este tipo de alianzas se suele encontrar entre empresas cuyos productos son diferenciados.

2. **La alianza aditiva:** responden a una lógica de tamaño en lugar de a una lógica de complementariedad. Se caracterizan por una transacción entre el mercado y el consorcio constituido por los socios, que tiene por finalidad ofrecer conjuntamente un producto. Este tipo de acuerdo hace desaparecer la competencia desde el punto de vista del mercado, porque los socios se comportan con él como entidades fusionadas. Sin embargo, no se excluye la posibilidad de que existan rivalidades internas entre los miembros del consorcio, en cuyo caso debe existir una buena coordinación frente al cliente para no perjudicar las relaciones comerciales.
3. **La alianza de integración conjunta:** hace referencia a transacciones que se llevan a cabo entre la actividad objeto de la alianza y cada uno de los socios independientes, sin que éstos dejen de ser competidores. En estos casos, cada empresa es identificada con un producto diferente de cara al mercado, pero estos productos contienen componentes comunes o bien son comercializados por una misma red de distribución.

<b>CUADRO Nº 1.4. TIPOS DE CONFIGURACIONES DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN</b>			
	<b>INTEGRACION CONJUNTA</b>	<b>ADITIVA</b>	<b>COMPLEMENTARIA</b>
<b>Objetivos</b>	Tamaño sobre una integración hacia atrás o adelante en la cadena de actividad.	Tamaño sobre el sector al cual pertenecen los socios.	Complementariedad de actividades.
<b>Transacción organizada</b>	Entre la alianza y los socios.	Entre el conjunto de los socios y el mercado.	Entre los socios.
<b>Efectos de la competencia</b>	La competencia puede seguir siendo frontal.	La competencia es profundamente débil.	La competencia directa se evita con la diferenciación.

Fuente: Dussauge y Garrette (1990:16).

### 1.2.3. Principales tipologías sobre cooperación entre empresas, atendiendo a las actividades objeto de los acuerdos.

Entre las principales tipologías sobre cooperación entre empresas, encontramos a los autores Montebugnoli y Schiattarella (1989), que realizan un criterio de clasificación de los acuerdos de colaboración (AC) utilizado por Richardson (1972), y que se basa en el *tipo de actividad* objeto del acuerdo. De este modo, determinan cuatro categorías:

- ✍ Acuerdos comerciales.
- ✍ Los de subcontratación.
- ✍ Los de producción
- ✍ Los de intercambio de tecnología.

Por otra parte, se observa que en la realidad empresarial y en la revisión sobre tipologías de acuerdos de cooperación, se encuentran múltiples campos de

aplicación y éstos pueden afectar prácticamente a todas las áreas funcionales de la empresa. Así, Fernández Sánchez (1991b), utilizando la clasificación planteada por Hakansson, presenta en el cuadro nº 1.5., una tipología de acuerdos de cooperación que afectan a las diferentes áreas funcionales, centrándose, principalmente, en las actividades (primarias y secundarias) de la cadena de valor de la empresa.

Según este autor, “Los acuerdos de desarrollo (investigación) y producción son los más abundantes en el mercado, mientras que los de marketing tienen menor entidad. Las cooperaciones en finanzas y personal no suelen ser estudiadas por los investigadores, por lo difícil que resulta reunir información sobre estos acuerdos; fundamentalmente, se trata de acuerdos informales y poco estructurados, pero ello no quita que sean muy importantes desde el punto de vista competitivo”.

<b>CUADRO Nº 1.5.</b>						
<b>ACUERDOS DE COOPERACIÓN SEGÚN SU NATURALEZA Y CAMPO DE ACTUACIÓN</b>						
	<b>MARKETING</b>	<b>PRODUC.</b>	<b>IVESTIGAC.</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>PERSONAL</b>	
<b>VERTICALES</b>	Canguro Asociaciones con los clientes	Relaciones proveedor-cliente	Acuerdo Universidad-Empresa Suministros	Grupo financiero Financiación de tecnología	Transferencia de empleados	
<b>HORIZONTALES</b>	<b>COMPLEMENTARIOS</b>	Antena colectiva Juntar recursos Expandir la demanda No competir	Compartir recursos Central de compras	Laboratorio conjuntos	Intercambio de acciones Responsabili. Colectiva	Compartir personal Formación conjunta
	<b>COMPETITIVO</b>	Comercialización conjunta Acciones contingentes	Fabricación conjunta	Intercambio de tecnología	Garantía recíproca	Intercambio de personal Acuerdos intraempresariales

Fuente: Fernández Sánchez (1991).



También, los autores Fernández y Arranz (1999b) realizan un esfuerzo integrador de clasificación y establecen la siguiente tipología atendiendo a una clasificación realizada por el profesor Bueno (1987):

- *Según el objetivo económico del acuerdo:* generalmente se basan en alguna de las actividades de la cadena de valor (asociación de compras, de ventas, de exportación, etc.).
- *En función de los agentes implicados:* las empresas pueden asociarse, con sus competidores, con los proveedores, con los clientes, etc.
- *Según el ámbito industrial\_a* que hacen referencia.
- *Por el ámbito geográfico:* entre empresas nacionales o internacionales
- *Por el tamaño de las empresas asociadas:* puede plantearse entre grandes empresas o entre Pymes.

Sin embargo si tenemos en cuenta únicamente el objetivo económico perseguido con la cooperación (por ejemplo alcanzar una tecnología o un desarrollo tecnológico, la comercialización o fabricación de un producto, etc.) debemos utilizar el concepto de cadena de valor que refleja el valor que se incorpora al producto a través de las distintas fases del proceso productivo.

En general, el empresario desea optimizar en términos de eficiencia y eficacia cada una de las fases de su cadena de valor añadido; en consecuencia, toma las decisiones estratégicas que le conduzcan a conseguir este objetivo. En este sentido, se pueden analizar los distintos tipos de acuerdos de cooperación basándonos en *las actividades de la cadena de valor añadido* teniendo en cuenta esta finalidad. Así, podemos encontrar los siguientes tipos de cooperación entre empresas (mineco.es):

**a) La cooperación tecnológica.** En general, pretende obtener una tecnología, ya sea de proceso (por ejemplo para la mecanización de una parte de la fabricación) o de producto (por ejemplo, para la incorporación de nuevas prestaciones a un producto clásico de la empresa). Considerando que la gran mayoría de las empresas no tienen capacidad para desarrollarla por si mismas

(más del 90% de las empresas españolas son Pymes) y no pueden soportar los costes y la incertidumbre derivada de asumir directamente los riesgos de una investigación y desarrollo tecnológico, los acuerdos de cooperación de carácter tecnológico propician su adquisición. Los Programas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, tanto nacionales como de la Unión Europea, se sustentan en esta filosofía de desarrollo en cooperación entre diversas empresas.

**b) La cooperación en el aprovisionamiento.** El aprovisionamiento, en especial el de materias primas, es un factor fundamental para la competitividad de la empresa: obtener el suministro en condiciones óptimas de calidad, tiempo y coste supone una importante ventaja para la empresa frente a sus competidoras. La decisión estratégica de alcanzar un acuerdo de cooperación en este ámbito con los proveedores supone un importante avance para el logro de la mejora de la competitividad. Así, por ejemplo, las grandes superficies de alimentación tienen unas claras ventajas competitivas frente a los tradicionales comercios minoristas, fundamentalmente, debido a su capacidad de negociación en la compra de grandes volúmenes de productos, lo cual implica no sólo mejores precios de adquisición, sino poder ofertarlos a los consumidores a unos precios más bajos, además de conseguir dependencia y poder frente a los fabricantes por los grandes volúmenes que adquieren.

**c) La cooperación en la producción.** Debido a la falta de capacidad productiva instalada, a rigideces en los propios sistemas productivos o a la especialización, cada vez es más frecuente que las empresas subcontraten parte de sus producciones en el exterior. Por ejemplo, es muy habitual la cooperación con empresas de gestión administrativa, informática, mantenimiento, seguridad, etc., ya sea para que realicen parte de esos servicios de la empresa o bien para incorporar personal especializado.

**d) La cooperación en el marketing.** Crear una imagen de marca, un nombre comercial, etc., es costoso y difícil; por tanto, en muchos casos esto es sólo accesible a grandes empresas o a empresas muy especializadas. En este sentido, la cooperación entre pequeños productores puede facilitar el crear una

imagen de marca, una mayor presencia en el exterior o ayudar a destacar el origen regional de un determinado producto (por ejemplo, asociaciones de productores de vino de una determinada comarca, la denominación de origen para determinados productos, etc.). Junto a ello, en muchos casos, se produce la cooperación entre empresas que aportan capacidades distintas con el objetivo de mejorar la venta de sus productos, poniendo una de ellas más énfasis en el diseño, en la creación de una imagen de marca, etc., y la otra en los canales o puntos de venta, apoyándose en el marketing de la primera.

**e) La cooperación para la comercialización.** Muchas veces la comercialización de productos en nuevos mercados supone un grado importante de dificultad para las pequeñas empresas, que tendrían que dedicar a ello grandes recursos no disponibles. En este sentido, la cooperación entre varias empresas puede suponer una suma de recursos e intereses que permitan la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de venta. A través de la asociación, los distintos fabricantes pueden crear una gama de productos con una imagen propia, a la vez que adquieren suficiente volumen como para poder comercializar sus productos en el exterior. En otros casos, a través de la cooperación, se plantea simplemente el intercambio de productos entre empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometen a la comercialización en sus respectivos mercados. Es el caso de la Pyme que quieren tener una presencia en otros mercados sin poseer una capacidad ni unos recursos para crear nuevos canales de distribución.

**f) La cooperación en el servicio post-venta.** Este tipo de acuerdos se deben bien a la lejanía entre el fabricante y el cliente, por lo intensivo de la mano de obra que requiere el servicio y los altos costes de desplazamiento o por el coste que supone crear una red propia de atención al cliente. En estos casos, a través de la cooperación se solventan estas carencias y se mantiene la eficiencia en el servicio al cliente.

#### 1.2.4. Otras tipologías.

Asimismo, actualmente, están teniendo gran relevancia las alianzas entre marcas. Así, Rao y Monroe (1989), establecen que la coalición de marcas se entiende cuando dos o más productos con marca propia, son integrados en un mismo producto, manteniendo cada uno su marca original, formando productos con marcas asociadas, percibidos por el público como outputs relacionados uno con el otro. La relación puede ser a través de la integración física del bien (caso de que uno de ellos no pueda ser utilizado o consumido sin el otro), a través de una promoción de uso complementario en que los productos sí pueden consumirse independientemente, o bien mediante la publicidad conjunta.

De esta forma, con el establecimiento de este tipo de alianza las empresas obtienen mayores beneficios que si lanzarán al mercado por cuenta propia un producto. Por lo tanto, se producen sinergias entre marcas, mejor aprovechamiento de los canales de distribución y se crea interdependencia entre las partes, por lo que se hace necesario establecer metas comunes a largo plazo.

Otros autores hablan de *cobranding* de productos, definiéndolos como la utilización simultánea de dos marcas distintas en un nuevo output con el fin de obtener mayor valor y diferenciación del producto y/o entrada en un nuevo segmento de mercado. En este caso se trataría del desarrollo o lanzamiento de productos con entidad propia.

Otro enfoque de tipologías de cooperación planteado por García y Medina (1998) y basado en estudios realizados por Astley y Fombrun (1983) y Dollinger (1990), establecen que en realidad *cualquier organización pertenece a múltiples colectivos debido a la gran variedad de relaciones que debe de mantener con otras organizaciones*. A este respecto, se pueden identificar cuatro tipos ideales de colectivos organizativos, reflejados de forma resumida en el cuadro nº 1.6.:

1. **Colectivos Aglomerados:** son conjuntos de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción, normalmente competidores, que pugnan por una oferta limitada de recursos similares; por lo que la relación entre las organizaciones es indirecta y consiste en un simple intercambio de información.
2. **Colectivos Confederados:** son conjunto de organizaciones del mismo tipo y nivel en la cadena de producción; sin embargo se caracterizan por la existencia de relaciones directas entre las organizaciones miembros del colectivo.
3. **Colectivos Conjugados:** conjunto de organizaciones de distintos sectores que mantienen relaciones formales y directas; normalmente consisten en un intercambio de flujos de actividades o trabajo.
4. **Colectivos Orgánicos:** están integrados por organizaciones de distintos sectores; sin embargo, las relaciones son débiles e indirectas y normalmente, el recurso intercambiado es información.

CUADRO N° 1.6.		
TIPOS DE COLECTIVOS ORGANIZATIVOS		
<i>Tipo de asociación</i>	<i>Forma de interdependencia</i>	
Directa	Confederado	Conjugado
Indirecta	Aglomerado	Orgánico

Fuente: Astley y Fombrun, 1983 pp. 580.

Asimismo, Dollinger (1990), considerando el tipo de colectivo participante en una estrategia colectiva, clasificó este tipo de estrategias en (cuadro n° 1.7.):

<b>CUADRO N° 1.7.</b>			
<b>TIPOS DE ESTRATEGIAS COLECTIVAS</b>			
<b>Confederadas</b>	<b>Aglomeradas</b>	<b>Conjugadas</b>	<b>Orgánicas</b>
Acuerdos de venta conjunta con competidores	Participación en una asociación empresarial	Acuerdos de publicidad conjunta con proveedores o distribuidores	Participación de una empresa en acuerdos con una universidad
Fuente: Dollinger (1990)			

### **1.2.5. Integración de las principales tipologías sobre acuerdos de cooperación.**

Como se ha expuesto en los apartados anteriores, los autores que han estudiado el fenómeno de los acuerdos de cooperación difieren también en su clasificación o tipología dependiendo de los criterios y variables en los que se basen. En el cuadro nº 1.8., según el trabajo de recopilación realizado por Martín (2000), se presenta un resumen de los criterios más relevantes que se han utilizado para desarrollar tipologías de acuerdos, también se muestran los tipos de acuerdos de cooperación, según los criterios utilizados, las variables consideradas y los autor/es que los proponen.

Los primeros criterios presentados son los más simples y en los que la mayoría de los autores coinciden sin problemas. Las clasificaciones comienzan a ser confusas cuando nos centramos en la relación que existe entre los socios, pues los autores consideran variables distintas como son la naturaleza del acuerdo o la competencia, solapándose en algunos casos e identificando los mismos tipos de acuerdos con términos totalmente diferentes y viceversa. Así, en los trabajos de Jacquemin et.al. (1986), Hermosilla y Solá (1989), Dussauge y Garrette (1991) y Sanchís y Urra (1994), se identifican los acuerdos horizontales con los competitivos y los verticales con los complementarios. Mientras que para otros autores (Fernández Sánchez, 1991a; García Canal, 1992c) se podrían solapar los cuatro tipos. Dentro de este mismo criterio, Menguzzato (1995) y

Dussauge y Garrette (1991) incorporan la dimensión de simetría, sin coincidir en sus planteamientos

CUADRO Nº 1.8.

Fuente: Martín Alcázar (2000)

## LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA LITERATURA

CRITERIO	VARIABLES	TIPOS	AUTORES
Nacionalidad del acuerdo	Número de países de los socios	Uninacionales Binacionales Multinacionales	Root, 1988
		Domésticos Internacionales	Dussauge y Garrette, 1991
Ámbito de actuación geográfico	Países sobre los que tiene efecto el acuerdo	En un solo país En más de un país	Porter y Fuller, 1988; Sanchís y Urra, 1994
		Regional Home Country Foreign Country	Root, 1988
Campo de aplicación	Áreas funcionales	Marketing	Das, et. al., 1998; Genescà, 1995; Hagedoorn, 1993; Fernández, 1991a; Morris y Hergert, 1987
		Producción	Genescà, 1995; Fernández, 1991c; Morris y Hergert, 1987
		I + D	Genescà, 1995; Fernández, 1991c; Morris y Hergert, 1987; Hagedoorn, 1993
		Finanzas	Comisión Des Communautés Européennes, 1991; Fernández, 1991c; Sanchís y Urra, 1994; Hermsilla y Solá, 1989
		Gestión de personal	Fernández, 1991a.
		Tecnología	Das, et. al., 1998; Sáez Y Cabanelas, 1997; Genescà, 1995; Hagedoorn, 1993; Sanchís y Urra, 1994; Comisión Des Communautés Européennes, 1991; ; Hermsilla y Solá, 1989
		Ventas	Das, et. al., 1998; Sanchís y Urra, 1994; Comisión Des Communautés Européennes, 1991; ; Hermsilla y Solá, 1989
		Distribución Servicio al cliente	Das, et. al., 1998;



**Cuadro nº 1.8. (Continuación)**

<b>CRITERIO</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TIPOS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>Campo de aplicación</b>	<b>Cadena de valor</b>	Tecnología Logística y Operaciones Fabricación Marketing Ventas y Servicios Actividad Múltiple	Das, et. al., 1998; García Canal, 1992a; Root, 1988; Porter y Fuller, 1988
<b>Relación entre los socios</b>	<b>Naturaleza del acuerdo</b>	Verticales Horizontales	García Canal, 1992a; Dussauge y Garrette, 1991; Fernández, 1991 a.
	<b>Competencia</b>	Competitivos	Genescà, 1995; Sanchis y Urra, 1994; García Canal, 1992 a.; Hermosilla y Solá, 1989; Jacquemin et. al, 1986
		Complementarios	Menguzzato, 1995; Genescà, 1995; Sanchis y Urra, 1994; García Canal, 1992a; Hermosilla y Solá, 1989; Jacquemin et. al, 1986
		Asimétricos Simétricos Simbióticos	Menguzzato, 1995; Dussauge y Garrette, 1991; Menguzzato, 1995; Sanchis y Urra, 1994
<b>Estrategia Cooperativa</b>	<b>De carácter corporativo</b>	Diversificación Sinérgicas Franquicias	Hitt et. al., 1996
	<b>De negocios</b>	Complementarias De reducción de competencia De respuesta a la competencia De reducción a la incertidumbre	

CUADRO Nº 1.8. (Continuación)

Formas de cooperación	Propiedad	Joint Ventures Alianzas estratégicas	Hitt et. al. 1996; Menguzzato y Renau, 1991
	Forma contractual	Licencias Acuerdos de marketing Joint Ventures Franquicias Acuerdos de Marcas Consortios	James, 1985; Menguzzato y Renau, 1991
	Número de socios	Alianzas Redes	Hitt et. al. 1996; Suárez-Villa, 1996; Grandori y Soda, 1995; Sanchís y Urra, 1994; García Canal, 1993a; Miles y Snow, 1986
	Reguladas por la ley	Agrupación Interés Económico	Ley 12/1991 de 29 de abril
		Agrupación Europea Interés Económico	Reglamento del Consejo de la Comunidad Europea 2137/85 de 25 de julio
Unión Temporal Empresas		Ley 18/1982 de 26 de mayo	
Fuente: Martín Alcázar (2000)			

Por otra parte, y con objeto de crear un marco integrador sobre las diferentes tipologías de cooperación entre empresas, Martín (2000), propone una única clasificación basada en tres factores de la alianza:

- ✍ *Condiciones ambientales:* incluye a su vez cuatro criterios de clasificación, de menor a mayor complejidad (origen de los socios, ámbito de actuación geográfico, campo de aplicación del mismo y relación entre los socios)
- ✍ *Estrategias Cooperativas*
- ✍ *Forma legal elegida para la cooperación.*

Así, las empresas desarrollan su actividad en un entorno que posee unas características que condicionan o influyen en las empresas a establecer un acuerdo cooperativo. Ante estas condiciones, las organizaciones tratan de posicionarse en el mercado a través de estrategias que en algunos casos llegan a ser cooperativas. Estas estrategias cooperativas se tienen que formalizar en determinadas formas de cooperación empresarial. De esta forma, cualquier acuerdo de cooperación puede ser clasificado a partir de estas tres dimensiones o grupos de criterios (cuadro nº 1.9):

CUADRO Nº 1.9.

## TIPOLOGÍA DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL. UN MARCO INTEGRADOR

### A. CONDICIONES AMBIENTALES:

#### 1. Origen de los socios:

- ✗ Internacional
- ✗ Domésticos

#### 2. Ámbito de actuación geográfico:

- ✗ En un solo país
- ✗ En muchos países

#### 3. Según el campo de aplicación:

- ✗ Acuerdos de operaciones y logística
- ✗ Acuerdos de I+D
- ✗ Acuerdos de gestión de personal
- ✗ Acuerdos de Marketing, Ventas y Servicios
- ✗ Acuerdos de Finanzas

? Acuerdos de Actividad Múltiple

#### 4. Según la relación existente entre los socios:

- ✗ Verticales Simétricos
- ✗ Verticales Asimétricos
- ✗ Horizontales Simétricos
- ✗ Horizontales Asimétricos
- ✗ Diagonales Simétricos
- ✗ Diagonales Asimétricos

### B. ESTRATEGIAS COOPERATIVAS:

#### 1. A nivel corporativo:

- ✗ Alianzas Estratégicas de Diversificación
- ✗ Alianzas Estratégicas Sinérgicas
- ✗ Franquicias

#### 2. A nivel de negocios:

- ✗ Alianzas Estratégicas Complementarias
- ✗ Alianzas de Reducción de la Competencia
- ✗ Alianzas de Respuesta de la Competencia
- ✗ Alianzas de Reducción a la Incertidumbre

#### 3. Funcional

- ✗ Acuerdos de operaciones y logística
- ✗ Acuerdos de I+D
- ✗ Acuerdos de gestión de personal
- ✗ Acuerdos de Marketing, Ventas y Servicios
- ✗ Acuerdos de Finanzas
- ✗ Acuerdos de Actividad Múltiple

### C. ESTRUCTURA FORMAL DE COOPERACIÓN.

#### 1. Joint-Venture

#### 2. Alianzas Estratégicas:

- ✗ Licencias
- ✗ Acuerdos de marketing o distribución
- ✗ Franquicias
- ✗ Subcontratación
- ✗ Contratos de I+D, servicios, entre suministradores,...
- ✗ Acuerdos con participación accionarial
- ✗ Acuerdos Spinn-off
- ✗ Unión Temporal de Empresas.

#### 3. Redes de Empresas:

- ✗ No nodales o simétricas
- ✗ Nodales o asimétricas

Fuente: Martín Alcázar (2000)

También, Navas y Guerras (1998) aportan una integración de las distintas tipologías de alianzas en el cuadro resumen nº 1.10., donde se observan los *critérios más frecuentes* e interesantes según estos autores.

<b>CUADRO Nº 1.10.</b>		
<b>CLASIFICACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN</b>		
<b>CRITERIO</b>	<b>TIPOLOGÍA</b>	<b>FORMAS</b>
<b>Actividades implicadas</b>	- Centradas en una actividad.	- Producción, I+D, Marketing...
	- Complejas	- Diversas actividades de la cadena de valor
<b>Número de socios</b>	- Dos socios	- Alianza entre multinacional empresa nacional
	- Múltiples socios	- Consorcios, redes
<b>Relación entre los Socios</b>	- Vertical	- Acuerdo proveedor-cliente
	- Horizontal competitiva	- Acuerdo entre competidores directos
	- Horizontal complementaria	- Acuerdo entre no competidores
<b>Formas de acuerdos</b>	- Acuerdos contractuales	- Franquicias, licencias, subcontratación,...
	- Acuerdos accionariales	- Empresas conjuntas, participaciones minoritarias
	- Multiplicidad de acuerdos	- Redes

Fuente: Navas y Guerras (1998)

Por otra parte, la diversidad y amplitud de tipologías propuestas desde la literatura, establece un marco teórico confuso que favorece, en cierta medida, la desintegración de los resultados obtenidos en los trabajos empíricos, al tiempo que dificulta la realización de un análisis comparado. Por ello, es necesario realizar un marco integrado de las aportaciones realizadas desde diferentes autores.

Por lo tanto, como punto de partida para cualquier análisis sobre acuerdos de cooperación entre empresas, es necesario no sólo delimitar el concepto, sino también realizar una integración de las diferentes tipologías de acuerdos de cooperación revisadas, de tal forma, que contemple con la mayor exactitud y ampliación la diversidad de características que pueden presentar, y así aportar una mayor aclaración y homogeneidad al estudio, y a los resultados que se obtengan del mismo.

Para el análisis y estudio de las estrategias de crecimiento externo, en general, y de cooperación, en particular, que realizan las empresas, esta investigación se apoya en la clasificación de alianzas establecida por Navas y Guerras (1998), por considerar que integra los aspectos más frecuentes e importantes sobre los tipos de relaciones interorganizativas que desarrollan las empresas.

Además, tomando como referencia la clasificación utilizada por Bueno (1996), sobre estrategias de crecimiento externo, y que definimos como aquel crecimiento empresarial que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o unidades empresariales ya existentes, se han agrupado las distintas formas consideradas en dos bloques, reflejadas en el cuadro nº 1.11.

De esta forma, por un lado, aparecen las estrategias de crecimiento externo que están relacionadas con la integración, la adquisición (fusiones) y participación en otras empresas. Este tipo de crecimiento empresarial se caracteriza por presentar un mayor grado de rigidez y un mayor grado de implicación entre las

empresas que han realizado este tipo de acuerdos. Por lo que, se han integrado en el grupo que hemos denominado con el término de estrategias de crecimiento externo rígidas.

Por otro lado, distinguimos las estrategias de crecimiento externo flexibles, que integran los vínculos interorganizativos con objeto de crear una empresa conjunta y los acuerdos de cooperación contractuales y sin contrato. Este grupo de relaciones interorganizativas supone una fórmula intermedia, mediante la cual se establecen vínculos y relaciones entre empresas, a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos, pero sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, que mantienen su independencia.

Su denominación como flexible se debe a que presenta un menor grado de implicación estructural y, por lo tanto, estos acuerdos implican un grado de rigidez menor en el compromiso adoptado entre las empresas. De esta forma, los acuerdos de cooperación en esta investigación quedan integrados en el grupo denominado flexible, ya que suponen una decisión estratégica de crecimiento externo, por lo general, con mayor grado de flexibilidad y menor grado de implicación estructural e inversión.

<b>CUADRO Nº 1.11.</b>	
<b>CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>	
<b>RÍGIDAS</b>	<b>FLEXIBLES</b>
Fusión con otra/s empresa/s	Asociaciones o acuerdos con otras empresas para crear una empresa conjunta (consorcios, joint-venture)
Participaciones en otras empresas* (compra de acciones, activos...)	Asociaciones o acuerdos contractuales con otra/s empresa/s u organismo/s (franquicias, licencias, subcontratación)
	Asociaciones o acuerdos de colaboración sin contrato con otra/s empresa/s u organismo/s
Fuente: Elaboración propia. (*Incluyen a las participaciones en otras empresas con carácter mayoritario y/o minoritario)	

En definitiva, como punto de partida, para la realización de esta investigación se han diferenciado, aquellas operaciones interorganizativas de mayor grado de compromiso e implicación estructural (rígidas) y aquellas otras de menor grado de compromiso e implicación estructural (flexibles). Asimismo, los grupos definidos se han ordenado de mayor a menor implicación estructural en los acuerdos y a medida que se descende en el grado de compromiso, la flexibilidad de la decisión estratégica es mayor.



### 1.3. LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE EL CRECIMIENTO INTERNO Y EXTERNO.

#### 1.3.1. Crecimiento interno vs. Crecimiento externo.

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, como señalan Navas y Guerras (1998), los términos desarrollo o crecimiento económico, cuando son aplicados a la empresa, significan que se ha producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.

Tradicionalmente el crecimiento empresarial ha sido un concepto muy interrelacionado con la búsqueda de ventajas competitivas. Así, como señalan Fernández y Arranz (1999b), las opciones estratégicas que todo decisor empresarial tiene a su alcance son de dos tipos: las que hacen referencia a la búsqueda de una mejor posición competitiva para el producto (buscando nuevos mercados para el producto, desarrollando nuevos productos a través de la diversificación) y las que se refieren a las posibilidades de crecimiento que la empresa tiene a su alcance (Bueno, 1987).

De esta forma, la consecución de una mayor capacidad productiva con el objetivo de crecimiento puede realizarse a través de dos vías:

- ✍ **Crecimiento interno:** generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos internos. Este tipo de crecimiento modifica la estructura de la empresa y crea una capacidad productiva nueva dentro de ésta. De esta forma, crece la empresa y el sistema económico.

Este crecimiento interno, denominado también “crecimiento natural”, es la forma convencional mediante la cual la empresa crece, desarrollando sus negocios anteriores o introduciéndose en otros nuevos (Navas y Guerras, 1998). Las ventajas más relevantes que conlleva este tipo de crecimiento, se centran en los siguientes puntos (Chevalier, 1976):

- ✍ Permite la adquisición de la tecnología más reciente, sobre todo en lo que se refiere a los bienes de equipo.
- ✍ Facilita la optimización de la localización industrial y de la distribución comercial, al construir las nuevas plantas o instalaciones en lugares más adecuados para los objetivos de la empresa.
- ✍ Al crecer los recursos de forma paulatina, se puede armonizar dicho crecimiento, por lo que es posible optimizar la gestión del proceso.
  
- ✍ **Crecimiento externo:** logrado mediante la adquisición, participación, y control de otras empresas; por lo tanto, el crecimiento externo se produce por la fusión, absorción, o adquisición de otra empresa que ya estaba en funcionamiento. De esta forma, crece la empresa pero no el sistema económico. En este crecimiento, realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender al precio de los derechos de propiedad de la empresa participada o controlada.

Así, en estos últimos años se está observando un proceso acelerado de concentración de empresas mediante distintas fórmulas de crecimiento externo. Por ejemplo, “el crecimiento de las grandes empresas en mercados maduros (con alta competencia y elevado grado de saturación) suele basarse en la adquisición de empresas competidoras, con lo que se obtiene la cuota de mercado de éstas sin introducir nueva capacidad productiva que conllevaría un incremento de la rivalidad para la captación de clientes. Esta actuación implica integrar la empresa adquirida con sus costes, su personal, su imagen de marca, ubicación, tecnología,...”. Además suele ser más fácil introducirse mediante este tipo de crecimiento, ya que no se altera el tamaño total de la industria.

Por otro lado, según Bueno (1996), las ventajas más importantes del crecimiento externo con respecto al crecimiento interno se pueden concretar en las siguientes:

- ✍ Acelera el ritmo de crecimiento de la empresa.
- ✍ Reduce el coste del crecimiento.
- ✍ Reduce los riesgos del crecimiento.

Aunque como señala este autor, esta reducción del riesgo hay que entenderla en el sentido económico – financiero, pues, en cambio, el riesgo empresarial o directivo puede ser mayor, en cuanto que el sistema de dirección amplíe en exceso su ámbito de actuación y pierda eficacia en la toma de decisiones y su posterior control.

Por lo tanto, las empresas tienen que decidir, al incorporar ciertas actividades, si bien las realizarán mediante un desarrollo interno o si bien optarán por llevarlas a cabo a través de fusiones o adquisiciones de otras empresas. En el cuadro nº 1.12., siguiendo a Chevalier (1979) se muestran las diferencias existentes y las ventajas e inconvenientes que presentan estos tipos de crecimiento a los que pueden optar las empresas.

<b>CUADRO Nº 1.12. EVALUACIÓN DE LAS FORMAS DE CRECIMIENTO</b>		
<b>Formas de Crecimiento</b>	<b>Crecimiento Externo</b>	<b>Crecimiento Interno</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Crecimiento por parte del mercado</li> <li>✍ Disponibilidad inmediata de nueva capacidad productiva</li> <li>✍ Posible reducción o eliminación de algunos costes administrativos, financieros, de I+D, de distribución...</li> <li>✍ Facilidad para financiar el crecimiento</li> <li>✍ Complementariedad con la actividad actual. Explotación del efecto sinérgico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Adquisición de la tecnología más reciente</li> <li>✍ Optimización de la localización industrial y de la distribución comercial</li> <li>✍ Optimización de la gestión a realizar</li> </ul>
<b>Inconvenientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Resistencia a la fusión o a la absorción; problemas humanos y estructurales de la organización</li> <li>✍ Tecnología antigua y productos maduros</li> <li>✍ Dificultades de tipo jurídico, fiscal contable y administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Período de maduración de la inversión realizada.</li> <li>✍ Dificultades para financiar el crecimiento, salvo con recursos propios.</li> </ul>

Fuente: Chevalier (1979).

De todas formas, el crecimiento de la empresa ha constituido desde siempre uno de los ingredientes fundamentales en la definición de la estrategia de la misma, debido a varios motivos. En primer lugar, según Navas y Guerras (1998), el crecimiento se interpreta como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las organizaciones empresariales, en la medida en que crecen, reflejan una progresión continua, una sensación de no estar estancadas y tener posibilidades de desarrollo futuro. Por otro lado, dado que el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas es competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen.

En la formulación de una estrategia de crecimiento o desarrollo, la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos: qué dirección seguir en el desarrollo y qué medios o métodos utilizar para conseguir los objetivos de desarrollo. En cuanto a las direcciones del desarrollo estratégico, se plantea si la empresa debe

centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando o si debe diversificar sus actividades hacia nuevos campos de actividad. El segundo problema hace referencia a la forma, método o vía de desarrollo para conseguir los objetivos marcados en las direcciones de desarrollo elegidas.

Así, las organizaciones actuales más innovadoras están adoptando dos líneas de acción no excluyentes, que son consideradas dos revoluciones organizativas que se están produciendo al mismo tiempo:

- ✍ Las grandes compañías –estructuradas y controladas a través de jerarquías formales- están siendo sustituidas por unidades más pequeñas, que se integran a través de una cultura y unos valores comunes: las organizaciones en busca de una mayor flexibilidad derriban sus barreras y jerarquías internas, reduciendo su tamaño y formando un complejo de unidades empresariales autónomas (unidades autónomas de negocio), orientadas hacia el mercado y vinculadas horizontalmente. Estas estructuras están configurando una nueva forma de organización a través de una cierta cooperación interna, constituyendo la denominada red interna (Handy, 1995) o red intraempresa.
  
- ✍ Por otra parte, las empresas están eliminando sus límites con el entorno, es decir con otras organizaciones, en busca de una mayor presencia en diferentes mercados. A través del establecimiento de relaciones con otras empresas –no las meramente competitivas- mediante múltiples acuerdos de cooperación, se están conformando verdaderas redes interempresa que persiguen ese objetivo de globalidad. Es la llamada cooperación externa o red interempresa.

### **1.3.2. La cooperación como alternativa de crecimiento empresarial.**

Entre las distintas opciones de crecimiento externo, como señalan Fernández y Arranz (1999b), la idoneidad u oportunidad de la decisión estará en función del grado de incertidumbre del entorno en el que se inserten las actividades de la

empresa; así, en entornos muy cambiantes e impredecibles –es decir, con alto nivel de incertidumbre- las decisiones deben permitir disponer de gran flexibilidad –que, redundando en la capacidad de reacción-, lo cual se facilita si no existe un grado de implicación estructural importante.

Así, también el objetivo de crecimiento, puede conseguirse a través de la cooperación, es decir, mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en los mercados. Los acuerdos de este tipo suponen una estrategia de externalización de actividades frente a la estrategia de crecimiento. Reducen los costes, riesgos e incertidumbres del conocimiento productivo y fomentan la apertura a nuevas formas de proceder en el interior de la empresa (Casani, 1996). Como indica Fernández Sánchez (1991b), los aspectos positivos de la cooperación podrían quedar resumidos en dos: permite alcanzar la flexibilidad y la eficiencia al mismo tiempo, requisitos estos fundamentales en las características del entorno actual. De esta manera, la cooperación cuestiona el modelo de gran corporación, estudiado por Chandler (1988).

Pero, el que se opte por la cooperación o no, dependerá de sus ventajas e inconvenientes en relación a otras formas alternativas de implantar la estrategia, es decir, frente al desarrollo externo (fusión o adquisición) o al desarrollo interno. De esta forma, a continuación se realiza un análisis donde se señalan las ventajas de la cooperación frente a estas alternativas de desarrollo empresarial (Marco, 2002).

***En comparación con el desarrollo externo*** (fusión/adquisición) en particular, algunas de las fortalezas más destacadas de los acuerdos de cooperación son los siguientes:

- ✍ Pueden resultar preferibles a la fusión, debido a que el coste de adquisición de una empresa compatible es alto.
- ✍ Esquivan el problema de la valoración de la empresa objetivo.
- ✍ Evitan la adquisición de activos innecesarios.

- ✍ Preservan la identidad y la cultura de las empresas aliadas, que experimenta en general grandes trastornos en las fusiones/o adquisiciones.

Las alianzas presentan ventajas **frente al desarrollo interno**:

- ✍ El tiempo y el coste requeridos para desarrollar internamente las capacidades necesarias será habitualmente mucho mayor que el derivado de un acuerdo de cooperación.
- ✍ La alianza permite mantener una mayor creatividad y capacidad de innovación que el desarrollo interno.
- ✍ Junto a las ventajas esperadas de una alianza, el mero hecho de ponerla en práctica puede producir una serie de beneficios adicionales sumamente valiosos (beneficios ocultos).

También, Fernández Sánchez (1991c) analiza la cooperación frente a otras alternativas de crecimiento. Así, queda reflejado en el cuadro nº 1.13. las ventajas que presenta *la cooperación*, (incluidas en esta investigación en el grupo definido como estrategias de crecimiento externo flexibles), *respecto a la interiorización de las transacciones* (crecimiento interno), y *con respecto a la fusión*, (incluidas en el grupo de estrategias de crecimiento externo rígidas).

<b>CUADRO Nº 1.13</b>	
<b>CUADRO RESUMEN DE LAS VENTAJAS QUE PRESENTA LA COOPERACIÓN FRENTE A OTRAS FORMAS DE TRANSACCIÓN</b>	
<b>VENTAJAS</b>	
<b>La cooperación respecto a la interiorización de las transacciones (crecimiento interno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Elimina el problema de coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas.</li> <li>✍ La gestión está más concentrada en actividades claves.</li> <li>✍ Los costes de gestión disminuyen al ser ésta menos compleja.</li> <li>✍ Se benefician del know-how y de la especialización de los socios.</li> <li>✍ Disminuyen los costes fijos y el punto muerto.</li> <li>✍ Las barreras de salida son menores.</li> <li>✍ El compromiso es menos irreversible.</li> <li>✍ Mantienen la independencia de los equipos de gestión.</li> <li>✍ Proporcionan una ventaja abierta a la tecnología.</li> <li>✍ Evitan la absorción por parte de una empresa extranjera (Sutton, 1983; Porter y Fuller, 1988)</li> </ul>
<b>La cooperación (estrategia de crecimiento externo flexible) respecto a la fusión (estrategia de crecimiento externo rígida)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Elimina los costes de adquisición.</li> <li>✍ Mantiene independientes los equipos de gestión.</li> <li>✍ Cumple preceptos de los gobiernos (tiene interés en mantener la independencia de las empresas locales).</li> <li>✍ Representa el compromiso menos irreversible (Porter y Fuller, 1988; pp. 110)</li> </ul>
Fuente: Fernández Sánchez (1991).Elaboración propia.	



Igualmente, Navas y Guerras (1998) con el mismo planteamiento, establece las principales ventajas que presenta la cooperación entre empresas con respecto a otros tipos de crecimiento, reflejadas en el cuadro resumen nº 1.14.

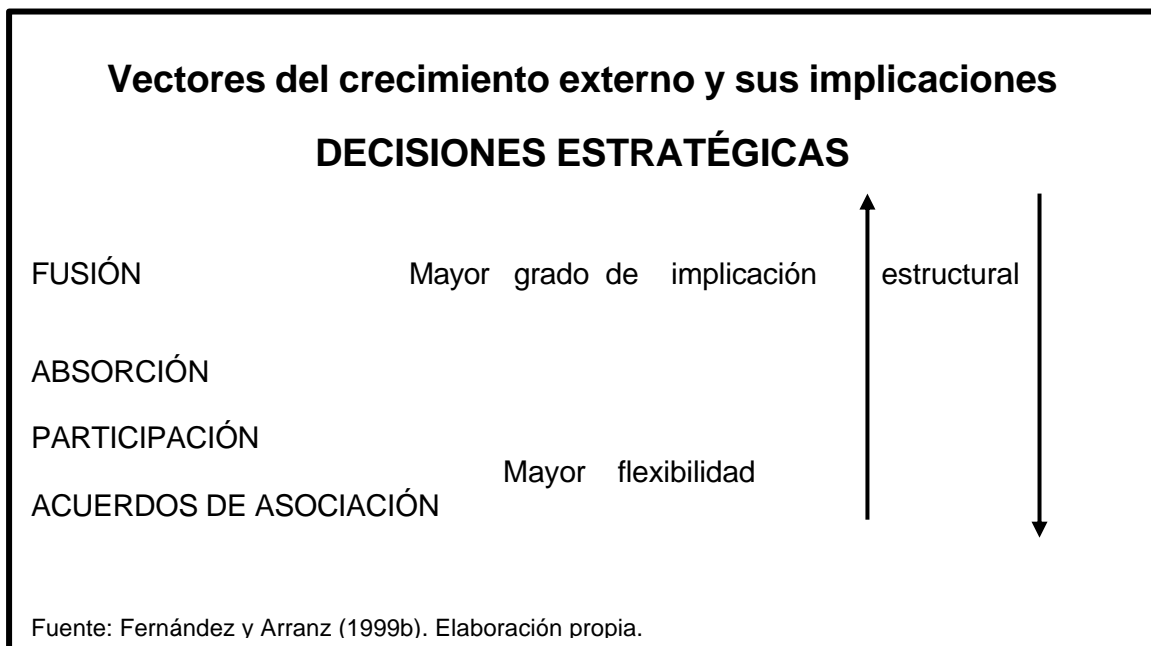
<b>CUADRO Nº 1.14.</b>	
<b>Ventajas de la Cooperación</b>	<p>Con respecto <b><u>al desarrollo interno</u></b> mediante las transacciones interiores que aparecerían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimina la complejidad organizativa.</li> <li>- Permite que cada socio se concentre en las actividades clave que domina.</li> <li>- Hace descender las barreras de salida.</li> </ul> <p><b>Respecto <u>al desarrollo externo</u> a través de los procesos de fusión y adquisición de empresas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No es necesario la integración cultural y organizativa de las empresas.</li> <li>- Más fácil hacer frente a los problemas legales de defensa de la competencia, al ser menos visibles las relaciones que se establecen</li> <li>- Supone un compromiso menos irreversible que la fusión o adquisición de empresas.</li> </ul>
Fuente: Navas y Guerras (1998pág. 424-425) Elaboración propia.	

Las características del entorno empresarial exigen a las empresas de unos recursos y capacidades necesarios para competir con éxito y que no son fáciles de obtener por una sola vía alternativa. Además el entorno genera, cada vez más, una excesiva incertidumbre en la actividad empresarial, por lo que la cooperación entre empresas aporta la flexibilidad necesaria para adaptarse al entorno y les permite acceder a los recursos y capacidades que necesita, ahorrando tiempo en el logro de los objetivos estratégicos, además de limitar la incertidumbre y los riesgos de la actividad empresarial y mejorar la posición competitiva de la empresa (Menguzzato, 1995).

Así, en un entorno como el actual, considerado complejo e impredecible, consolidar el crecimiento externo en base a los acuerdos de cooperación supone

una decisión estratégica con menor grado de implicación estructural para la empresa que otro tipo de decisión. A medida que se desciende en el grado de compromiso, la flexibilidad de la decisión estratégica es mayor (figura nº 1.2.). Por lo tanto, los vínculos interorganizativos suponen una decisión estratégica de crecimiento externo, por lo general, con mayor grado de flexibilidad y menor grado de implicación estructural e inversión.

**Figura Nº 1.2.**



También, la cooperación permite el crecimiento tanto cuando lo que se busca es una mayor presencia en el mercado, como cuando lo que se pretende es la búsqueda de complementariedad o efectos sinérgicos. Con esta sinergia, como indica Bueno (1996), se pretende buscar en el nuevo ámbito competitivo, con la nueva organización o en el nuevo campo de actividad (en el caso de la diversificación), economías o ventajas competitivas que se traduzcan en una ampliación de los rendimientos.

En este sentido, Jarillo (1989) establece que la cooperación permite a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad. Hacer un amplio uso de la cooperación permite así a la empresa

(y esto es muy importante para empresas jóvenes y de rápido crecimiento) “romper” los límites del crecimiento sostenible, pues no tienen que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo.

También Fernández y Arranz (1999a) proponen, en el cuadro nº 1.15., de forma esquemática y con mayor concreción las principales ventajas que presentan las relaciones interorganizativas (RIs).

<p><b>CUADRO Nº 1.15.</b></p> <p><b>VENTAJAS DE LA COOPERACIÓN</b></p>
<p>a. Incrementar sus capacidades y sus competencias, sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades.</p> <p>b. Ganar tiempo respecto a los competidores.</p> <p>c. Preservar la flexibilidad de la empresa, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que, generalmente, se insertan sus actividades.</p>
<p>Fuente: Fernández y Arranz (1999) y elaboración propia.</p>

De igual forma, Criado (2000) centrándose en los **beneficios** que proporciona la cooperación, establece los siguientes:

- ✍ Es una forma de organización donde se comparte, por lo que todas las actividades u operaciones no se tienen que realizar en una única organización (Hermosilla y Solá, 1990).
- ✍ Mejora la posición de la empresa en el mercado.
- ✍ Favorece y acelera los procesos de aprendizaje.
- ✍ Reduce el tiempo para la puesta en marcha de un producto o proceso nuevo.
- ✍ Se comparte el riesgo y por tanto se reduce el mismo, con lo cual se pueden asumir mayores riesgos.
- ✍ Se reduce la incertidumbre.
- ✍ Facilita la entrada en nuevos mercados, tanto desde un punto de vista geográfico como desde la producción con un incremento de la demanda.

- ✍ Permite alcanzar la dimensión adecuada o eficaz en una función determinada.
- ✍ Cuando el objetivo es técnico, implica para la organización una evolución y desarrollo tecnológico importante.
- ✍ Permite el desarrollo o crecimiento de las organizaciones con pocos recursos.
- ✍ Como impulsor a la economía local-regional-nacional, debido a que la comunidad se beneficia de las consecuencias positivas del proceso cooperativo.
- ✍ Produce un efecto positivo sobre la competencia potencial, es decir la entrada de nuevos competidores, favorece el aumento de los mismos lo que implica la mejora de la eficacia del mercado.
- ✍ Aporta beneficios a los socios pero no solamente desde el punto de vista económico, sino que abre nuevos horizontes y oportunidades, porque las cooperaciones tienen carácter dinámico y evolucionan.
- ✍ Se produce un efecto sinérgico, donde el todo es superior a las sumas de las partes de forma individual.
- ✍ Fomenta las conexiones interpersonales ya que el control no puede basarse en sistemas formales, por lo que se desarrollarán infraestructuras internas que faciliten y permitan el aprendizaje.
- ✍ Se obtienen economías de escala, especialización, racionalización y en algunos casos la neutralización de la competencia.
- ✍ Posibilitan un incremento o mayor rapidez en el retorno de la inversión.

Pero, las estrategias de cooperación entre empresas también presentan inconvenientes que hay que tener en cuenta. En este sentido, la cooperación puede llevar a la disipación de las ventajas estratégicas de una empresa, pero también las cooperaciones pueden crear un nuevo competidor o hacer más fuerte al competidor existente, por medio de la transferencia de la pericia y el acceso (Porter y Fuller, 1988). Así, el potencial de transferencia se hace máximo cuando se puede trasladar fácilmente o se interpreta sin dificultad o se asimila con prontitud (Hamel, Doz y Prahalad, 1989). También el proceso cooperativo entre empresas supone un coste, horas de trabajo, esfuerzo, tiempo, recursos

financieros para la empresa que realiza este proceso. Asimismo, genera unos gastos iniciales como son la selección de socios, análisis de viabilidad del proyecto, negociación, puesta en marcha del acuerdo, etc.

Fernández Sánchez (1991c), resume diversos inconvenientes que presentan los acuerdos entre empresas, relacionados con los siguientes aspectos:

- a) *Pérdida de autonomía en la toma de decisiones*: toda cooperación compromete la independencia fundamental de los actores económicos a través de un control compartido, lo que no es del agrado de los gerentes (Ohmae, 1989).
- b) *Desfavorables ramificaciones para la imagen corporativa*: la disolución de una joint-venture puede aparentar una crisis empresarial y, por tanto, el comienzo de un cierre de plantas.
- c) *La cooperación requiere de una coordinación continua entre los socios*, lo que implica tiempo administrativo y dinero.
- d) *Intereses divergentes entre los socios de la coalición*, que complican la búsqueda de una estrategia global (Porter y Fuller, 1988).
- e) *Represalias del gobierno o de los competidores*.
- f) *Incremento de la complejidad organizativa*, sin que exista un cuerpo de conocimientos de gestión sobre cooperaciones.
- g) *Falta de delegación de poder* a los responsables de las actividades objeto de cooperación, para que asuman y ejerzan la toma de decisiones.
- h) *Desplazamiento del poder e influencia dentro de las organizaciones*.
- i) *Compartir tecnología y conocimientos con los socios*.

j) *Mezcla de culturas distintas.*

k) *Desconfianza entre los socios y cautela en la coordinación y ejecución de las actividades conjuntas.*

Por otro lado, Lewis (1993) establece que los **costes principales** de la cooperación pueden agruparse en cuatro categorías (Criado, 2000):

- ✍ *Costes de autonomía*, estará en función del tipo de acuerdo, a veces la pérdida es total lo que implica poder o debilidad del cooperante.
- ✍ *Costes de coordinación*, ya que se requiere de una continuada conexión, lo que requiere tiempo y recursos, también dependerá del grado de similitud de los intereses de los cooperantes.
- ✍ *Costes de competencia*, la cooperación puede crear un competidor o hacer más fuerte al que existe ya que se pueden transmitir conocimientos valiosos.
- ✍ *Costes de negociación*, si el socio cooperante tiene una posición débil implicará llegar a acuerdos en igualdad de condiciones, lo que afectará a su participación en la toma de decisiones y en los resultados. Estos costes se evitarían si existiera igualdad-paridad entre los distintos agentes.

Asimismo, el desarrollo de un proceso cooperativo implica una mejora importante de la comunicación entre los diversos agentes, lo que plantea unos problemas de transmisión y de gestión de datos de cierta complejidad.

Pero, es evidente, que las organizaciones que llevan a cabo estrategias de cooperación piensan o han calculado que van a obtener beneficios en el desarrollo de estas interrelaciones, ya que si no fuera así, esta opción no sería viable. Lo que si hay que tener en cuenta, es que la cooperación entre empresas se caracteriza por su dinamismo, por lo tanto evolucionarán y tanto los beneficios como los costes que genera a lo largo de la vida de este proceso cooperativo

pueden variar, bien sea por la experiencia adquirida entre los socios, la confianza que se va generando, etc.

En general, como señala García Canal (1996a), existen dos fuerzas contrapuestas en la decisión de crear o no una alianza con otra empresa: de un lado, la necesidad de obtener recursos de otros socios (fundamentalmente el conocimiento del mercado local), que conducen a la creación de las mismas; y, de otro lado, el deseo de la empresa que se expande de proteger los activos que son la base de sus competencias distintivas, que lleva a la creación de filiales de plena propiedad o a la adquisición.

En definitiva, ante las características del entorno actual, es evidente que las estrategias de crecimiento externo, en general, y de cooperación, en particular, presentan una gran diversidad de ventajas, pero hay que tener en cuenta que no está exenta de dificultades que se deben de considerar y evaluar. Además cuando se analice una fórmula de acuerdo cooperativo para justificarla deberá también realizarse una comparación de la misma con las otras dos formas organizativas que siempre serán alternativas a la cooperación: la empresa (internalización total de las transacciones), y el mercado (externalización total) (Salas, 1989). Por lo tanto, siempre existen dos alternativas diferentes a la cooperación y que hay que valorar: hacerlo solo y no hacerlo.

#### **1.4. LA COOPERACIÓN COMO OPCIÓN INTERMEDIA ENTRE LA INTEGRACIÓN VERTICAL Y LA TRANSACCIÓN DE MERCADO.**

##### **1.4.1. La Integración vertical.**

En años precedentes las empresas se encontraban muchas veces obligadas a internalizar una gran parte de las actividades que conformaban su sistema de negocio, debido, principalmente, a una ausencia de oferta, no existencia de mercados, de piezas o componentes (García Vázquez, 1996). En la actualidad, resulta prácticamente imposible, en cualquier sector industrial, encontrar una

empresa totalmente integrada. Los procesos de especialización y mecanización inherentes al desarrollo de la empresa industrial han provocado la desintegración de los procesos industriales.

Aunque, también resulta muy difícil encontrar empresas sin ningún grado de integración vertical. Así, es preciso hacer notar, como indican Navas y Guerras (1998), que la integración vertical existe siempre en cualquier empresa. De esta manera, toda empresa elabora ella misma parte de su producto y adquiere otra parte en el exterior a los proveedores. Del mismo modo, toda empresa comercializa o vende en algún grado sus productos o servicios.

Pero, en el transcurso del tiempo se han podido observar movimientos en ambas direcciones: desintegrar e integrar. En la primera de ellas, como señala Múgica (1996), el ejemplo al que se acude con mayor frecuencia es el de la desintegración de funciones logísticas y comerciales por parte de fabricantes que han preferido organizar la ejecución de actividades como el transporte, el almacenamiento y la promoción de sus productos a través del mercado de especialistas. En la segunda, podría destacarse la creación de redes de distribución propias de algunos fabricantes para controlar un proceso de distribución crítico para sus resultados.

Entonces, tradicionalmente se han considerado dos opciones: fabricar o comprar y en el que existen dos fuerzas contrapuestas (Williamson, 1975, 1979; Klein et al., 1978): aprovechar las ventajas de la especialización (comprar) y evitar los riesgos del oportunismo postcontractual asociado a la realización de inversiones en activos específicos (fabricar), es decir, integrar las actividades en la empresa.

De esta forma, la integración vertical se entiende como una extensión de la cadena de valor de la empresa hacia los dos extremos de su sistema de negocio (Fernández Sánchez, 1993). Según Porter (1982), la integración vertical *“representa la decisión de la empresa de establecer transacciones internas o administrativas en lugar de relaciones libres de mercado para lograr sus*



*propósitos económicos*". Así, una empresa totalmente integrada verticalmente realiza, bajo una única unidad de negocio, todos los sucesivos estados del procesamiento y distribución, desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto terminado al cliente.

Con la integración vertical la empresa entra en negocios o actividades diferentes de los habituales, ello requiere del desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevos por parte de la empresa. Por ello, la integración vertical se debe de plantear desde el punto de vista estratégico con objeto de conocer cual es el nivel adecuado de integración que una empresa requiere o puede ser apropiado.

En este sentido, García Vázquez (1996) señala que, la integración vertical puede modificar cada una de las circunstancias generadoras de fallos en el mercado vertical. Así, las condiciones de las transacciones, sobre todo el precio, vienen dadas por las situaciones de poder entre compradores y vendedores. Y la integración vertical, hacia atrás o hacia delante, puede ayudar a superar las situaciones desfavorables para la empresa. Incluso, la simple amenaza creíble de integración, es también válida para defenderse frente al poder de negociación de que disfrutaban las empresas ubicadas en otra etapa del sistema de negocio.

Asimismo, la integración vertical, en la medida en que elimina la necesidad de incurrir al mercado, soslaya los riesgos que se derivan de la incertidumbre del mercado por falta de información de algunas de las partes involucradas en las transacciones de intercambio, la racionalidad limitada y el oportunismo. También, la integración vertical elimina el riesgo de comportamientos oportunistas postcontractuales orientados a la apropiación de las cuasi rentas de tales activos, pues coinciden la propiedad y el uso de los mismos.

Desde otra perspectiva, Monteverde y Teece (1982) establecen que la integración vertical conlleva una renuncia a la eficiencia en la realización de las actividades en cuestión que podría conseguir una empresa especializada en las mismas. No obstante, cuando la eficiencia que se sacrifica es elevada, parece

mejor opción el recurso a fórmulas intermedias (como por ej. La contratación a largo plazo con aquella empresa especializada o la creación de una empresa conjunta con la misma), que al tiempo que permiten aprovecharse de la eficiencia de la especialización funcional, reducen el riesgo de posibles comportamientos oportunistas.

Evidentemente, conviene señalar que la integración vertical puede representar importantes ventajas para la empresa pero también puede suponer una fuente de riesgos considerables. Así, en el cuadro nº 1.16., se reúnen las aportaciones de autores relevantes sobre los beneficios y costes que es preciso analizar y que pueden contribuir en la decisión de integrar determinadas actividades a la cadena de valor de la empresa.

CUADRO Nº 1.16.			
VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL			
BENEFICIOS			
PORTER	WILLIAMSON	BUZZEL	BHASIN Y STERN
Procurar economías: <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Con operaciones combinadas</li> <li>⌘ Con coordinación y control interno</li> <li>⌘ De información</li> <li>⌘ Evitando el mercado</li> <li>⌘ Estabilizando relaciones</li> </ul> Ventajas de integración tecnológica	Facilitar una toma de decisiones secuencial adaptable (economizar en la racionalidad limitada)	Reducir los costes de transacción	Asegurar el suministro
Asegurar el suministro o la demanda	Atenuar el oportunismo	Asegurar el suministro	Mejorar los niveles de inventario
Reducir la negociación	Promocionar expectativas convergentes (reducir la incertidumbre)	Mejorar la coordinación	Utilizar la capacidad directiva
Mejorar la capacidad de diferenciación	Promocionar expectativas convergentes (reducir la incertidumbre)	Mejorar la capacidad tecnológica	Asegurar economías a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Interdependencias tecnológicas</li> <li>⌘ Eliminación de primas de riesgo</li> <li>⌘ Reducción de costes de transacción</li> <li>⌘ Economías de escala</li> <li>⌘ Estabilización de relaciones</li> <li>⌘ Obtención de recursos de capital</li> </ul>
Elevar barreras de entrada y movilidad	Superar condiciones de información asimétrica	Elevar barreras de entrada	Obtener información
Entrar en un negocio de mayores rendimientos	Obtener un ambiente más satisfactorio		Lograr diferenciación de producto o de precios.
Defenderse frente a barreras de entrada			Adaptabilidad
			Coordinar demanda y oferta
			Levantar barreras de entrada
			Diversificación
COSTES			
Costes de superar las barreras de movilidad	Sesgos para favorecer el mantenimiento o extensión de operaciones internas	Necesidades de inversión	Deseconomías de: <ul style="list-style-type: none"> <li>⌘ Desequilibrio en las etapas de las operaciones integradas</li> <li>⌘ Dirección</li> <li>⌘ Menores rentabilidades</li> <li>⌘ Distorsiones transaccionales</li> </ul>
Incrementos en el apalancamiento de operaciones	Distorsión en la comunicación	Desequilibrios en los rendimientos	
Reducir la flexibilidad para cambiar de socios	Oportunismo interno	Reducción en la flexibilidad	
Barrera de salida más altas	Racionalidad limitada	Pérdida de especialización	Barreras a la movilidad
Necesidades de inversión de capital	Insularidad burocrática		
Dificultad para acceder al know-how	Pérdida de implicación		
Mantener el equilibrio	Amortiguación de los incentivos		
Amortiguación de inventivos			

Fuente: Adaptado de Stern y El-Ansary (1992), pág 321, en Múgica (1996).

En definitiva, la integración vertical plantea aspectos contradictorios en su valoración. Frente a las posibles ventajas aparecen importantes riesgos que ponen en peligro una estrategia de esta clase. Por lo tanto, la empresa debe valorar con cautela cualquier decisión de este tipo. También, debe plantearse la posibilidad de un proceso de desintegración vertical cuando los inconvenientes prevalezcan sobre las ventajas. Como indican Navas y Guerras (1998), podrían ser más interesantes las estrategias de cooperación con clientes y proveedores.

#### **1.4.2. Los acuerdos de cooperación vertical.**

Camisón y Lapiedra (1999), señalan que el crecimiento realizado por las empresas en las décadas de los 70 y 80 para lograr costes bajos a través de la integración vertical puede ser actualmente inadecuado para afrontar las nuevas situaciones que se presentan.

Evidentemente la integración vertical puede modificar, en uno u otro sentido, cada una de las circunstancias generadoras de fallos en el mercado vertical, pero también los acuerdos de cooperación o las relaciones interorganizativas ayudan a mejorar estas circunstancias, generan menores costes de inversión y aportan una mayor flexibilidad.

Así, en contraposición a la alternativa de integración vertical se encuentra la creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre empresas. Según indica García Canal (1996b), uno de los contextos en los que más se ha analizado la creación de estos acuerdos, es el de las relaciones verticales entre empresas; en concreto en las relaciones cliente-proveedor.

De esta forma, muchas grandes empresas integradas verticalmente están externalizando buena parte de sus actividades, manteniendo acuerdos de cooperación con sus proveedores y clientes y, dedicándose a aquellas actividades de la cadena de valor para las que poseen unas mayores ventajas competitivas. Asimismo, con estos acuerdos las empresas aseguran el suministro de las materias primas y/o la salida de los productos.

El marco general en el que se ha producido un incremento de estas alianzas estratégicas ha sido en la reestructuración de empresas en torno a un núcleo de actividades relacionadas y la difusión del modelo conocido como producción ajustada (*lean production*). Ambos factores han provocado la expulsión hacia el exterior de las empresas de un gran número de actividades que ahora se subcontratan a proveedores especializados (*subcontratación avanzada*).

En este tipo de relaciones verticales el grado de especialización es tan alto, que la relación existente entre cliente y proveedor es lo que Williamson (1975) denomina como pocos participantes (*small numbers*). En estas circunstancias, como señala García Canal (1996a), el reducido número de participantes potenciales en una transacción hace que resulte costoso realizar intercambios a través del mercado.

Por otra parte, el reparto de valor que se genera en un sistema de negocio entre las diferentes fases de la cadena de producción, desde la extracción de materias primas hasta la entrega del consumidor final, depende del poder de negociación que cada empresa participante posea frente a sus proveedores y clientes. De esta forma, la cooperación entre empresas permite mejorar la posición competitiva de la empresa y estabilizan estas relaciones verticales.

Asimismo, Iglesias, et. al. (1997), establecen que la interdependencia entre empresas es un incentivo para el desarrollo de mecanismos de cooperación y normalización del intercambio, que pueden alejar la amenaza de conflicto, ya que al aumentar la comunicación entre las entidades se reducen las posibilidades de enfrentamientos.

Por otro lado, los acuerdos de cooperación entre empresas también permiten aprovechar la evolución del ciclo de vida del sector. Así, cuando las empresas compiten en sectores que todavía se encuentran en las primeras fases de su ciclo de vida (*introducción, crecimiento*) puede resultar adecuado realizar acuerdos con empresas distribuidoras para desarrollar el mercado. Y, cuando se trata de un sector que ya ha alcanzado las últimas fases de su ciclo de vida (*madurez,*

declive), podría proceder al crecimiento externo a través de la fusión o absorción de otras empresas que hayan abandonado el mercado, lo que les permitiría captar la cuota de mercado que hayan dejado estas empresas.

De igual modo, que la integración vertical busca la eficiencia, el establecimiento de relaciones estables de cooperación exitosas entre empresas, también puede centrarse en la búsqueda de esta eficiencia. Quizás la principal diferencia estaría en que al tratarse de una relación entre dos organizaciones independientes, la búsqueda de la eficiencia debe beneficiar a las dos partes. El resultado de establecer, desarrollar y mantener las relaciones debe proporcionar una ventaja competitiva a las dos partes.

### **1.4.3. La cooperación, entre el mercado y la empresa.**

La contribución de la Teoría Económica al estudio de la cooperación empresarial, como indica García Canal (1993), se centra en que ante la ineficiencia del mercado cuando los costes de transacción son elevados, aparecen la empresa y otras formas híbridas o intermedias entre la empresa y el mercado, como formas de gobierno de tales transacciones (Williamson, 1979, 1985, 1991, 1992), de tal manera que se minimizan aquellos costes. Es dentro de estas formas intermedias de organización donde se integran los acuerdos de cooperación entre empresas (Marity y Smiley, 1983).

Desde otra perspectiva, la cooperación presenta características propias de mercado, mediante las transacciones entre las empresas que cooperan y próximas a la empresa, mediante el mantenimiento de un determinado modo de organización (Navas y Guerras, 1998). Con estas relaciones interorganizativas surge una situación híbrida, de difícil caracterización y donde se incluyen una gran variedad de situaciones o acuerdos. Así, algunos se encuentran más próximos a un puro intercambio de mercado y otros se sitúan en los límites de la integración en una única organización.

De esta forma, la cooperación entre empresas aparece como un sistema intermedio de coordinación que tiene la ventaja de reducir los costes de transacción del mercado mediante contratos más estables a largo plazo, pero sin las rigideces de la internalización total de las actividades (Dulbecco, 1990). En este sentido, la cooperación supone un compromiso entre la flexibilidad del mercado y la eficiencia de la integración, al garantizar una adecuada coordinación de las actividades sin aumentar los costes internos.

Además, la cooperación será una opción eficiente en el caso en que las empresas que cooperan obtengan costes más bajos que una firma integrada, es decir si los costes externos más los de transacción están por debajo de los internos, suponiendo que los costes de transacción de una cooperación sean menores que los ocasionados por las relaciones de mercado (Fernández Sánchez, 1991b). De esta manera la cooperación supone una alternativa a los procesos de integración vertical.

Williamson (1985), define tres características de las transacciones que han de tenerse en cuenta a la hora de valorar si se han de llevar a cabo en el mercado o han de internalizarse en la empresa:

- ✍ Especificidad de los activos
- ✍ Incertidumbre
- ✍ Frecuencia de las transacciones.

Estas tres dimensiones tienen que valorarse conjuntamente, ya que todas influyen en la decisión final. Así, si la especificidad es nula y la incertidumbre es baja, las transacciones se llevarán a cabo en el mercado, mientras que si ambas son fuertes, se tenderá a internalizarlas en la empresa. Ahora bien, para que la empresa pueda organizar las transacciones internamente, la frecuencia tendrá que darse en grado suficiente.

En este contexto, aparece la cooperación como una forma intermedia entre el mercado y la empresa, que combina y comparte rasgos característicos de ambos modelos.

Así, el acuerdo de cooperación recoge propiedades del **mercado** en cuanto:

- ✍ Se realiza entre empresas jurídicamente independientes.
- ✍ Tiene por objeto el desarrollo de actividades concretas.
- ✍ Puede tener una vigencia temporal limitada, tras la cual las partes recobran la libertad para contratar en las mismas o distintas condiciones.

Con respecto al modelo de **organización interna**, el acuerdo de cooperación comparte los siguientes rasgos:

- ✍ Se establecen relaciones de una cierta estabilidad y permanencia entre las partes.
- ✍ Fruto de esa permanencia se crean dependencias específicas y relaciones idiosincrásicas que impiden la perfecta sustituibilidad entre los que están dentro y fuera de la cooperación.
- ✍ Se busca la optimización de los intereses conjuntos de los participantes.

Por consiguiente la elección ha de realizarse entre el mercado, la jerarquía y las formas híbridas o alianzas estratégicas. Por otra parte, la cooperación presenta unas ventajas frente a cada una de sus alternativas.

Así, las empresas prefieren las alianzas **frente al mercado**, porque:

- ✍ Disminuyen los comportamientos oportunistas.
- ✍ Facilitan al igual que la fusión/adquisición, la transmisión de conocimientos o “know-how”.
- ✍ Posibilitan que las relaciones entre las compañías sean más duraderas y estables, lo cual facilita considerablemente los procesos de I+D y de transferencia de tecnología.



- ✍ Permiten obtener otras ventajas asociadas a la integración vertical, como la protección de la calidad del producto o la facilidad para la coordinación y programación de los procesos empresariales.
- ✍ Se evitan los cambios frecuentes de objetivos en los participantes de las transferencias (Fernández Sánchez, 1991a).
- ✍ Se eliminan las dificultades de información.
- ✍ Mitiga los riesgos y los distribuye en situaciones problemáticas (Navas y Guerras, 1998).
- ✍ Minimiza los costes de transacción al eliminar las dificultades de información y conflicto.

**Respecto a la interiorización** de operaciones en general, considerando tanto el desarrollo interno como la fusión/adquisición, la cooperación presenta ventajas como:

- ✍ La reducción del riesgo.
- ✍ La explotación de economías de escala sin exigir a cambio grandes aumentos de los recursos inmovilizados que incrementan los costes fijos y el punto muerto.
- ✍ La menor irreversibilidad y compromiso que la plena incorporación de nuevas unidades organizativas y que el desarrollo interno.
- ✍ La eliminación de esfuerzos independientes paralelos, evitando las duplicaciones de recursos en cualquier actividad empresarial y permitiendo la concentración de la compañía en sus competencias distintivas a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.
- ✍ La facilidad para el contacto inmediato con los clientes, característica propia de las Pymes, al seguir siendo las empresas cooperantes independientes.
- ✍ La eliminación del problema a coordinar procesos que tienen diferentes escalas óptimas.

✍ Y en general, la obtención de los beneficios de la integración vertical y de la diversificación sin tener que afrontar el mismo nivel de costos burocráticos.

En general, cada una de las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa (Porter y Fuller, 1988) podría organizarse de cualquiera de las tres formas: mercado, jerarquía, o de una manera intermedia a través de acuerdos de cooperación. El análisis coste-beneficio de cada una, nos determinaría cual es la alternativa adecuada.

Aunque, en lo referente a las relaciones y coordinación de las decisiones, como indica Jacquemin (1986), los acuerdos de cooperación no se basan ni en la jerarquía (empresa), ni en contratos puntuales (mercado) sino en reglas internas de funcionamiento, previamente negociadas, que pueden ser tácitas (derivadas de una larga relación) o expresas. Incluso, en muchos casos, en este contexto las fronteras de la empresa llegan a diluirse, siendo difícil distinguir entre aspectos internos o externos, al tener los socios acceso a sistemas vitales de las empresas. En el límite la desintegración vertical puede dar lugar a las llamadas empresas huecas (hollow corporation) en las que todas las actividades son realizadas mediante acuerdos de cooperación con empresas muy especializadas en la cadena de valor de sus productos.

En definitiva, el desarrollo de relaciones entre empresas puede obedecer a diversas pautas observables que nos ayuden a comprender por qué hay empresas que se comprometen en compromisos estables mientras que otras prefieren integrarse verticalmente o actuar libremente en los mercados.

## **CAPITULO 2**

### **EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA**

2.1. EL SECTOR AGROALIMENTARIO. UNA ESTRUCTURA DUAL .....	111
2.2. COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL MARCO COMPETITIVO ACTUAL .....	111
2.3. LA ESTRUCTURA COMPETITIVA ACTUAL DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.....	122
2.4. EL CONFLICTO ENTRE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA Y LA DISTRIBUCIÓN .....	130
2.5. DEL CONFLICTO A LA COLABORACIÓN EN LAS RELACIONES VERTICALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.....	145



## **2.1. EL SECTOR AGROALIMENTARIO. UNA ESTRUCTURA DUAL.**

### **2.1.1. Delimitación sectorial de las actividades agroalimentarias.**

La agro-industria, como indica Rastoin (1993), es un concepto de raíz técnica que comprende, genéricamente, los sectores transformadores de las materias primas de origen agrario.

El concepto abarca diversos ramos productivos sumamente heterogéneos:

- ✍ Productos con destino alimentario (los más importantes en cuanto volumen, valor añadido y volumen de negocios)
- ✍ Productos no alimentarios, destinados al reemplazo en la agricultura o como inputs de otras industrias no alimentarias (textil, muebles, papel,...).

Por otro lado, cuando se concibe el producto agroalimentario como materia prima, estamos hablando de producto agrario, y en su obtención está implicada una variada relación de actividades: agricultura (en sentido estricto, es decir, el cultivo de especies vegetales), ganadería, caza, pesca, acuicultura. Y cuando se considera el producto agroalimentario como bien de consumo final, se habla de producto alimentario, y en su producción intervienen las actividades de transformación que configuran la industria alimentaria.

De esta forma, a partir de esta diferenciación del producto agroalimentario, se delimitan dos grandes sectores productivos:

1. Sector agrario o primario.
2. Sector agroindustrial o industria agroalimentaria, definido como el sector industrial que agrupa el conjunto de las operaciones de transformación, conservación, preparación y acondicionamiento de los productos agrarios efectuados en unidades de producción industrial (Sanz, 1990).

La industria agroalimentaria (IAA) en el contexto europeo y mundial es muy importante, en cuanto volumen de negocio y número de puestos de trabajo, llegando a considerarse como la primera industria, muy por delante de las industrias denominadas pesadas (siderurgias, industrias mecánicas, electrónica y química). Así, según datos del MAPA (2002), la industria de productos alimentarios y de bebidas en la U.E. es la rama de actividad más importante de la industria manufacturera en términos de valor de producción, con 536.151 millones de euros. Concretamente, España se sitúa en una posición importante, con 55.491 millones de euros por detrás de Alemania, Francia y Reino Unido y en términos similares a Italia, tal como se refleja en el cuadro nº 2.1.

<b>CUADRO Nº 2.1.</b>				
<b>CIFRAS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EUROPEA.</b>				
<b>AÑO 1999</b>				
<b>Países</b>	<b>Valor de producción (millones de euros)</b>	<b>Producción (%)</b>	<b>Empleo (miles)</b>	<b>Empleo (%)</b>
Bélgica	25.167	4,7	97,7	3,7
Dinamarca	14.748	2,8	76,4	2,9
Alemania	108.165	20,2	586,7	21,9
Grecia	5.190	1,0	44,3	1,7
<b>ESPAÑA</b>	<b>55.491</b>	<b>10,3</b>	<b>361,4</b>	<b>13,5</b>
Francia	97.715	18,2	394,8	14,8
Irlanda	10.152	1,9	46,2	1,7
Italia	57.363	10,7	211,5	7,9
Luxemburgo	314	0,1	3,4	0,1
Holanda	34.619	6,5	121,9	4,6
Austria	9.241	1,7	55,4	2,1
Portugal	9.859	1,8	121,0	4,5
Finlandia	7.850	1,5	43,7	1,6
Suecia	11.699	2,2	58,1	2,2
Reino Unido	88.578	16,5	452,7	16,9
<b>U.E. 15</b>	<b>536.151</b>	<b>100,0</b>	<b>2.675,3</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Datos tomados de EUROSTAT "Panorama of European Business, 2000".

En cuanto a las actividades que integra la IAA, Jordana y Pulgar (1980), matizan la amplitud que se le da al concepto en España. Así, en nuestro país se consideran también como industrias agrarias y agroalimentarias a todas aquellas cuyos procesos son de manipulación, clasificación y conservación frigorífica de frutas y hortalizas, así como de productos ganaderos. Por lo tanto, la instalación

en la que a un producto, aunque no se le transforme, se manipule, clasifique, se le someta a conservación frigorífica y se le envase adecuadamente, es una auténtica industria. Esto puede afirmarse no sólo por la importancia, complicación técnica y organización de los establecimientos fabriles en los que se realizan estos procesos, sino también por el gran valor añadido que proporcionan al producto final agrario.

De esta forma, en este trabajo de tesis nos centramos en el estudio de las organizaciones pertenecientes al grupo 15 del Censo Nacional de Actividades Económicas (CNAE), denominadas Industrias Alimentarias. Aunque nosotros hemos adoptado, principalmente, en esta investigación el término de Industrias Agroalimentarias (IAAs), debido a que las características de las empresas integradas en nuestro universo poblacional se encuentran, en gran medida, muy próximas al sector agrario, tal es el caso de las bodegas vitivinícolas y de las cooperativas agrarias.

El marco analítico donde se integra la IAA es el sistema agroalimentario (SAA), que Rastoin (1993) define, de una parte, como el flujo total de bienes y servicios que concurren a la satisfacción de las necesidades alimenticias de un grupo de consumidores en un ámbito geográfico determinado (región, Estado, entidad supranacional, etc.) y, de otra parte, como una red de agentes interdependientes (empresas, instituciones financieras, organizaciones públicas, consumidores) que sirve de cauce a dicho flujo. Dentro de este sistema alimentario, la industria y, principalmente, la distribución tienden a ser económicamente hegemónicas respecto a la actividad agrícola.

Por otra parte, Malassis (1979) define el SAA como el conjunto de actividades que concurren a la producción y distribución de los productos agroalimentarios, orientados fundamentalmente al cumplimiento de la función de la alimentación humana en una sociedad y en un período determinado. En esta concepción, se considera el proceso de producción de alimentos como un todo, en el que las diferentes etapas están interrelacionadas y en el que cualquier modificación en el proceso productivo se transmite hacia atrás y hacia delante a lo

largo de toda la cadena. De esta manera, la perspectiva que debe utilizarse en el análisis y estudio del sistema agroalimentario debe ser el de la globalidad, de forma que contemple las dependencias e interrelaciones existentes entre cada etapa de la cadena alimentaria. Así, dicho sistema engloba un conjunto de fases o etapas que van desde el suministro de inputs a la agricultura (o pesca), a la producción agraria, la transformación industrial, la distribución y el consumo.

Por lo tanto, el SAA abarca todas aquellas actividades económicas que participan en la obtención de alimentos para la subsistencia de personas y animales de forma directa (producción de bienes finales destinados al consumo alimenticio) o indirecta (producción de materias primas para su posterior transformación o manipulación).

### **2.1.2. Estructura de los mercados agroalimentarios.**

Las tendencias globales de la industria alimentaria mundial, como indica Rastoin (1993), se insertan en la dinámica general de los sistemas agroalimentarios y en otra dinámica, más amplia, de los espacios geoeconómicos, esto es, en un delicado equilibrio entre el mercado y la reglamentación oficial, tanto nacional como internacional.

Según esto, las estructuras de los mercados agroalimentarios se descomponen y recomponen constantemente de acuerdo con una lógica que comporta tres niveles básicos:

- ✍ Espacio o Mercado
- ✍ Sociedades humanas o Demanda
- ✍ Empresas



### ✍ **Características del mercado.**

En lo que respecta al espacio, se cristaliza la polarización del planeta en torno a los grandes bloques económicos; de hecho el espacio agroalimentario del decenio del 2000 ya está configurado en torno a dos grandes zonas “históricas” de producción-consumo: la Unión Europea (U.E.), primera potencia agroalimentaria del mundo y el recién creado NAFTA (Tratado de libre comercio de América del Norte); y una zona emergente: Asia, en virtud de su enorme potencial demográfico y de sus posibilidades de crecimiento económico, que habrán de tirar de la demanda y dar lugar a la creación de un tejido empresarial local.

Por otra parte, el cambio técnico en los procesos productivos junto a la apertura de los mercados, obliga a las empresas a operar sobre espacios geográficos y mercados más amplios. Como indican Rodríguez et. al. (1991), el incremento de la competencia que se deriva del aumento de la dimensión del mercado y la ausencia de restricciones y condicionantes fronterizos son algunos de los elementos causales que están induciendo al cambio de estrategias en las empresas alimentarias.

Pero, el mercado actual se caracteriza, principalmente, por:

- *Atomización de la demanda*, en función de la multiplicación de los perfiles de los consumidores (estilos sociales), de la desestructuración del régimen de comidas y de la mayor búsqueda de nuevos servicios e innovaciones por parte de los consumidores.
- *Competencia creciente del lado de la oferta*, caracterizada por la búsqueda de una mayor competitividad sobre la base de la diferenciación cuantitativa o cualitativa de los productos.

### **Características de la demanda.**

Las sociedades humanas experimentan una rápida transformación, en función de los cambios económicos, científicos, tecnológicos y sociológicos y fuente de nuevos estilos de vida y de consumo (Rastoin, 1993).

Como señalan Rodríguez Zúñiga et. al. (1991), uno de los factores determinantes del proceso de ajuste del SAA, viene definido por los cambios en la dinámica de la demanda de los productos alimenticios. En este sentido, el rasgo más característico es la tendencia al estancamiento del consumo alimentario, medido en términos de volumen, que ha venido acompañado por una verdadera revolución en la naturaleza de la demanda alimentaria. En cuanto a los cambios cualitativos, se observa en el conjunto de los países desarrollados una cierta tendencia hacia la homogeneización en las pautas de consumo de determinados productos alimentarios.

Por otra parte, mientras la demanda de alimentos relativamente sencillos o indiferenciados se estanca, crece la de los productos nuevos o altamente diferenciados. Estos cambios obedecen, como indican Goodman y Rama, (1987), a causas diversas, entre las que podemos destacar: la incorporación de la mujer al mundo del trabajo asalariado, la difusión de la tecnología doméstica y el aumento de la importancia de los servicios alimentarios.

Estas características de la demanda han influido decisivamente sobre la IAA de la UE. Por un lado, se verifican elevadas tasas de crecimiento en la producción de alimentos altamente elaborados, productos “nuevos” y/o ahorradores de trabajo culinario y, por otro, la producción de alimentos básicos y/o indiferenciados tiende a estancarse y, en algunos casos, a declinar.

Por lo tanto, con el crecimiento económico aparecen nuevos efectos sobre la demanda de estos productos (Jordana y Pulgar, 1990). La parte del presupuesto familiar, gastada en alimentación, disminuye relativamente, a la vez que se demandan bienes de mejor calidad. Asimismo, el cambio en los modos de vida

implica otra importante modificación en la demanda alimentaria que van conformando una demanda de mayor volumen (disminución de los autoconsumos rurales), más diversificadas (buscando un mejor equilibrio bromatológico) y más selectiva (productos precocinados, mayor calidad, mayores servicios incorporados).

De esta forma, las empresas o sectores agroalimentarios se enfrentan de una forma muy rápida, con alguno o varios de estos hechos:

- En algunos sectores la demanda se presenta estancada o con muy escaso crecimiento.
- Fuerte expansión de la demanda de ciertos productos.
- Aparición de productos nuevos sustitutivos

Ante esto, y según las características de la demanda, se pueden definir tres ejes fundamentales de desarrollo en lo que respecta a los productos alimentarios (Rastoin, 1993):

- El eje principal, que se puede calificar de *básico*, está constituido por los “alimentos cotidianos”, esto es, por unos productos normalizados de rápido consumo, caracterizados por una calidad rigurosa desde el punto de vista higiénico, unos parámetros organolépticos escasamente definidos y sobre todo, una fuerte competencia exacerbada por los grandes distribuidores.
- El segundo eje es el de la “salud”, caracterizado por la ruptura del concepto clásico de alimento-medicamento (el denominado producto “dietético”) a favor de una concepción que distingue, de una parte, el alimento “formal” (vitalidad) y, de la otra, el medicamento propiamente dicho, aunque sea de origen “natural”, perteneciente al campo de los fitofármacos.
- El tercero y más reciente de los ejes es un eje cultural, generado por una búsqueda de sus raíces por parte de un consumidor que ha estado sometido a unos cambios acelerados (movilidad geográfica y profesional,

modas, etc.). Estas raíces son, a la vez, históricas (tradición) y geográficas. Los productos alimentarios ajustados a estos ejes se pueden calificar de “auténticos”.

Por lo tanto, considerando que los agentes más dinámicos que actúan en las ramas agroalimentarias son las principales empresas industriales y los grandes distribuidores, la estrategia de estos agentes se debe encuadrar en uno de los tres ejes citados, cada uno de los cuales obedece a un enfoque específico.

### **Características de las Empresas.**

Las expectativas empresariales, como señalan Rodríguez et. al. (1991), son variables fundamentales para el sector industrial en los procesos de toma de decisiones relativas a la inversión, a los acuerdos de cooperación, a las políticas de diferenciación de producto y a las políticas de I+D o de renovación tecnológica (González y Carrasco,1990). La modificación de estas expectativas determina una revisión de las decisiones y estrategias empresariales.

Así, en el ámbito de la industria alimentaria se está configurando un nuevo mapa estratégico. Como describe Rastoin (1993), el primer eje (productos básicos) está firmemente dominado por las multinacionales agroalimentarias, que libran una batalla encarnizada por el control de determinados segmentos del mercado, fundamentalmente mediante un crecimiento externo que les permite alcanzar una dimensión crítica. Sin embargo, la posición de los “grandes” podría verse amenazada por las empresas farmacéuticas que por la vía de la biotecnología vienen realizando inversiones desde hace unos diez años en el sector muy prometedor de los “ingredientes alimentarios”, esto es de componentes que concurren en la producción de artículos alimentarios (colorantes, aromatizantes, edulcorantes y estabilizantes).

El segundo eje el de la “salud”, es el preferido por las grandes industrias farmacéuticas. Su interés en los productos alimentarios obedece, por tanto, a una

estrategia de diversificación concéntrica. Se cuestiona si las empresas farmacéuticas se convertirán en los nuevos barones de la industria de la alimentación (Swientek, 1992).

Por último, el tercer eje debería ser el de las Pymes agroalimentarias especializadas en los productos locales, productos de solera, de alta calidad gastronómica, con una imagen sumamente definida y revalorizados gracias a un packaging muy elaborado, que pueden venderse a precios altos en virtud de la escasa elasticidad de los mismos respecto a la demanda.

El progresivo control de la cuota de mercado de los productos alimentarios de “consumo de masas”, motivada por la continua expansión de los grandes grupos agroindustriales y por la importancia creciente del sector de distribución, acentúa unos desequilibrios estructurales que tienen desde hace tiempo una intensidad notable en las pequeñas y medianas empresas de la IAA española.

Por otro lado, el empresario agroindustrial español no se caracteriza, en términos generales, por una actitud expansiva hacia el exterior, y cuando lo hacen se dirigen preferentemente hacia países en vías de desarrollo (América Latina y más recientemente Asia) y subsidiariamente hacia algunos países europeos, como es el caso de Portugal.

En definitiva, la brusca expansión de la demanda de ciertos productos ha hecho que las empresas con mejor gestión y mejores medios financieros hayan incrementado sus producciones, a la vez que se instalaban en estos sectores nuevas empresas con una mayor dimensión económica (Jordana y Pulgar, 1980). De esta forma, se crea así una *estructura dual* que genera una fuerte competencia y, por tanto, una sensible reestructuración.

### **2.1.3. Estructura dual del sector agroalimentario.**

En la primera mitad de la década de los ochenta, la investigación en Economía Agroalimentaria comienza a poner su acento en la estructura dualista y en el

proceso de reconversión estructural llevado a cabo en el sector (Jordana y Pulgar, 1980; Jordana, 1983; Fernández y Ruesga, 1984). Por un lado, se sitúan un número relativamente reducido de potentes empresas que acaparan un porcentaje muy elevado de la producción sectorial, con una clara tendencia al crecimiento de su cuota de mercado y un fuerte incremento del número de operaciones de compra-venta.

Junto a ellas, coexisten un gran número de pequeños establecimientos de carácter familiar, con bajos niveles de eficiencia técnica y económica y orientada fundamentalmente hacia mercados locales. Sobre este último colectivo continúa existiendo hoy en día, dentro de la literatura especializada, bastante desconocimiento acerca de su funcionalidad económica y de sus perspectivas futuras (Rodríguez-Zúñiga y Soria, 1989).

De esta forma, un 83% de las empresas de la industria alimentaria española son microempresas (menos de 10 empleados); un 13,8% son pequeñas (entre 10 y 50 empleados); un 2,5% son medianas (más de 50 y menos de 200 empleados) y el 0,7% restante corresponde a las grandes empresas (con más de 200 empleados), según datos suministrados por el MAPA (2002).

Al igual que ocurre en los países desarrollados, la IAA española experimenta un notable aunque tardío proceso de reestructuración. Este se manifiesta en una doble vertiente: por un lado se observa una fuerte disminución del número de establecimientos, mientras que por otro, se produce una intensa sustitución del factor trabajo por capital. En este sentido, el bajo nivel de articulación del tejido agroindustrial, que existía como punto de partida, repercutía en que cambios relativamente pequeños inducían variaciones muy significativas desde el punto de vista de la reestructuración.

Así, según el MAPA (2002) en los últimos años en España se ha producido una reducción del número de empresas y establecimientos industriales (descenso de un 15% en el período 1995 a 2000), que pone de manifiesto un proceso de

ajuste y equilibrio en el sector, reduciéndose el elevado grado de atomización que le caracteriza (cuadro nº 2.2.).

<b>CUADRO Nº 2.2.</b>				
<b>EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.</b>				
	1995	2000*	Variaciones	
			Absolutos	(%)
<b>Nº de Empresas</b>	38.996	33.207	-5.789	-14,8
<b>Nº de Establecimientos</b>	43.338	36.783	-6.555	-15,1

Fuente: (\*) Datos elaborados por S.G. de Fomento y Desarrollo Agroindustrial del MAPA, a partir de los datos suministrados por el INE.

Aunque, según Rodríguez Zúñiga et. al. (1991), hay que señalar que la idea predominante en estos años en los que se configura a la IAA como un sector dualista, ha de ser matizada cuando se efectúa un análisis subsectorial. Algunos autores (Soria, 1988), afirman que esta característica no afecta a la totalidad de los subsectores (caso de las bebidas analcohólicas, el azúcar, etc.).

En resumen, este sector está constituido por una mezcla de empresas y subsectores con características estructurales, organizativas y operativas muy diferentes. Esta heterogeneidad se debe a la diversidad de la demanda, al tamaño del mercado y a las tecnologías y tradiciones específicas de los distintos países y sectores en los que actúan. La diversidad del sector y la “dualidad” como característica definitoria de la estructura del mismo, hace que resulte difícil definir estrategias globales en las que se incluyan todos los productos, los procesos y los tipos de empresas.

## 2.2. COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN EL MARCO COMPETITIVO ACTUAL

Como se ha descrito en el punto anterior, la existencia de un nuevo espacio económico está teniendo repercusiones en el comportamiento y la estructura de las empresas productoras de alimentos de las áreas económicamente desarrolladas, derivado del fuerte dinamismo que han presentado en estas últimas décadas.

Así, en este apartado de la tesis, se pretende profundizar sobre el comportamiento que tienen los fabricantes de productos alimentarios en el entorno actual. Para ello, y al caracterizarse la industria de transformación como un sector no homogéneo, tanto en lo que respecta a las diferentes actividades que desarrolla, como a sus tamaños y nivel de modernización, se han distinguido dos grupos de análisis: grandes y Pymes agroindustriales, ya que, la variable dimensión es una de las principales características que delimita las diferencias de conducta entre estas empresas.

Por otro lado, atendiendo al producto que ofrecen al mercado estas IAAs, Jordana (1985) distingue entre industrias *marquistas*, que suelen coincidir con las que presentan mayor dimensión y las *no marquistas* que suelen integrarse en el grupo de las Pymes. También Méndez y Yagüe (1999)<sup>1</sup>, diferencia que dentro de la competencia horizontal establecida en un sector industrial (en nuestro caso el agroalimentario), debe de tenerse en cuenta que hay un componente de competencia en mercados con productos/servicios diferenciados (competencia intertipo) y otro componente de competencia más directa (intratipo) en mercados con productos homogéneos o cuasi homogéneos. Este doble componente de la competencia horizontal obliga a estudiar el grado de concentración del mercado entre tipos de establecimientos y dentro de cada tipo.

---

<sup>1</sup> Aunque su planteamiento lo aplica únicamente en el sector comercial es de igual utilización para el sector industrial.



Por lo tanto, la dimensión de la empresa junto con los productos ofertados al mercado, sirve para caracterizar a las diferentes organizaciones de IAAs existentes, sus estrategias de segmentación y posicionamiento y en consecuencia, su forma de competir en el mercado.

### **2.2.1. Las Grandes Industrias Agroalimentarias.**

El comportamiento de las grandes empresas transformadoras de productos agroalimentarios se caracteriza por la tendencia al desarrollo de nuevos mercados generada por la necesidad de afrontar el progresivo estancamiento de la demanda interna y así poder rentabilizar sus producciones. Como señala Rodríguez-Zúñiga (1992), estas industrias de transformación han realizado cambios en su orientación productiva fundamentadas en una estrategia de diferenciación, ya que a medida que aumenta el desarrollo de la sociedad se presentan como principales aspectos dinámicos la valoración de la calidad y las nuevas prestaciones en los productos.

Junto a esto y fruto de los nuevos hábitos de consumo, se amplía de forma espectacular la gama de productos ofertados por estas industrias y se hace necesario realizar grandes esfuerzos en innovación orientados a problemas de mercado y de mejora del marketing mix, así como inversiones en I+D+i.

Según Caldentey (1998), en un tiempo las IAAs solían integrarse hacia atrás, es decir, adquirirían explotaciones de agricultores, ganaderos, etc., pero en los últimos años las industrias se han desligado de estas propiedades, centrándose más en las actividades en las que son especialistas, y externalizando aquellas actividades que no dominan.

Justamente, una de las actividades que tradicionalmente han tenido mucha importancia como actividad externa en las empresas agroindustriales ha sido sin duda la de I+D, que es realizada en gran parte por empresas químicas, de suministros de equipos, etc.

También la implantación de técnicas cada vez más sofisticadas, como la automatización de actividades y de las tecnologías de información, ha permitido que estas grandes industrias hayan incrementado su productividad, lo que se ha traducido en una progresiva disminución del empleo en este sector de la economía. Más en concreto, el Informe FAST-II, 1988 ya preveía un descenso de hasta el 25% en la tasa de ocupación.

Junto al desarrollo de las “tecnología de la información” (EDI, MRP, DRP, Just InTime, DPP), ha ido “la logística”. Como indica Rodríguez-Zúñiga (1992), las grandes industrias agroalimentarias han desarrollado una red de distribución eficaz derivada de la importancia actual de los servicios logísticos, lo que conlleva a la desaparición de intermediarios en el canal, permitiendo a los productores retener un mayor margen de beneficio y así reducir los costes de funcionamiento.

Así, una de estas iniciativas actualmente en España es “Calidalia”, con Internet como base, que ha unido a una veintena de marcas líderes, de capital familiar (Bodegas Torres, Borges, Campofrío, Pascual,...), para desarrollar una plataforma tecnológica que centralice las compras de las empresas que integran Calidalia. De esta forma, Calidalia aprovecha la fuerza que le otorga la suma de los volúmenes de sus socios para lograr una mayor eficacia en la gestión de sus compras. El objetivo es hacer uso de las nuevas tecnologías para facilitar las relaciones con los proveedores y hacer las decisiones de compra más rápidas (calidalia.com).

Aunque, en el contexto competitivo actual, la incorporación de la variable logística en la estrategia empresarial, como algo más que una simple función aglutinadora del transporte, la distribución y el almacenamiento, ha supuesto una vía de diferenciación en el mercado por la que han apostado numerosas empresas para el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Por otra parte, las características del consumidor actual exige una amplia gama de productos con ciclos de vida cada vez más cortos, lo que se traduce en una disminución del volumen del pedido promedio y en un incremento de la

frecuencia de los envíos de la industria alimentaria a una distribución cada vez más concentrada. Frente a esta situación, la eficiencia en costes y la flexibilidad se convierten en factores importantes de éxito de estas industrias.

Así, en la actualidad, como señalan García y Sanfiel (2003), la filosofía empresarial se basa en lograr que los productos ofertados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, todo esto de la forma más eficiente posible; externalizando, en muchos casos, esta actividad y cooperando estrechamente con el resto de empresas integrantes en la cadena de valor para acometerla.

De esta forma, las empresas de mayor dimensión aumentan sus beneficios, racionalizando profundamente el sistema de circulación de sus productos. Así, los próximos años estarán marcados por la racionalidad de la logística alimentaria, como indican Green y Rocha Dos Santos (1992). De este modo, innovaciones técnicas, tanto en el lado de la demanda (por ejemplo, congeladores, microondas...), como en el lado de la oferta (por ejemplo, cadena de transporte en frío, nuevos métodos de conservación...), ofrecerán oportunidades de conseguir una posición líder en el mercado (Hans-Harald, 1991).

En este sentido una de las tendencias actuales, principalmente en el caso de las grandes empresas industriales, se dirige hacia la subcontratación de la función logística, con las consiguientes ventajas en costes y en los resultados de todo el sistema de valor, y a la cooperación e integración de la industria con otras empresas, de tal forma que se obtenga un producto de mayor valor del que se obtendría por parte de estas empresas actuando aisladamente.

Otra característica común de las grandes IAAs de los países desarrollados es la tendencia creciente a la internacionalización de sus actividades. Con este proceso las empresas crean un mercado y una demanda para nuevos productos procedentes de países extranjeros. Así, como indican Rodríguez-Zúñiga et. al. (1991), el nivel de penetración de capital extranjero ha sido de mayor rango en los países cuya IAA tenía una mayor debilidad estructural.

El comportamiento descrito de las IAAs de mayor dimensión, como indica Caldentey (1985), está generando una estructura con una tendencia creciente hacia la concentración de las funciones productivas a través de procesos de fusión, absorción u otras estrategias de crecimiento, principalmente de carácter externo, encaminadas a la constitución de grandes grupos para lograr estructuras fuertes que permitan un desarrollo eficiente de las actividades. Aunque, la motivación principal no proviene exclusivamente de que los requisitos tecnológicos de la población impongan tamaño de planta muy elevados, sino de la necesidad de conseguir altas cuotas de mercado.

Sin embargo, las economías de escala que se derivan de este proceso de concentración en el sector de transformación, son más importantes desde el punto de vista de la comercialización y de la administración general de la empresa, que desde la óptica de los procesos de transformación. Aunque también, como indican Rodríguez-Zúñiga et. al. (1991), las estrategias de los grupos alimentarios van dirigidas a la obtención de una mayor fuerza negociadora, fundamentalmente en lo que respecta a las relaciones verticales entre la IAA y la distribución alimentaria.

Al mismo tiempo esta concentración, está ocasionando la desaparición de pequeñas y medianas empresas, ya que esta dinámica también va eliminando a las industrias marginales que no han sabido o no han podido evolucionar. El resultado es que aumenta el peso específico de las grandes empresas, generalmente pertenecientes a grupos multinacionales.

A pesar de esto, Jordana (1999) señala que mientras en el resto de sectores se han producido procesos de concentración, en la industria alimentaria española las operaciones de fusión o de absorción constituyen excepciones y no llegan a una docena las sociedades que han protagonizado, en los últimos tiempos, procesos de fusión, absorción u otras operaciones encaminadas a la constitución de grandes grupos.

Por otra parte, el incremento de poder de la gran distribución, es una de las principales causas del proceso de reestructuración al que se ha visto sometida la industria agroalimentaria (IAA) de los países desarrollados en los últimos años y que está generando cambios en sus estrategias y modificaciones en sus relaciones con los distintos agentes que intervienen en la cadena agroalimentaria.

Una de las formas de reaccionar de la IAA frente a la distribución moderna (DM), ha sido a través de la cooperación con otros agentes del canal. Así, el grupo de las grandes ha llevado a cabo acuerdos de cooperación con otras empresas para el lanzamiento de productos utilizando dos marcas individuales, con el fin de obtener ventajas competitivas en el mercado, tal es el caso de Coca-cola con Ballantine's, y Nestlé, este comportamiento con efectos sinérgicos se estima que crecerá en los próximos años un 40% anual (Cruz y Cerviño, 1996).

### **2.2.2. Las Pymes Agroalimentarias.**

El aparente grado de concentración de la industria alimentaria no oculta, sin embargo, la existencia de otra parte muy importante del sector dominada por las Pymes agroalimentarias, lo que ha inducido, en diferentes trabajos, a considerarlo atomizado. Este estrato de empresas, que según Rastoin (1993), tiene en España un peso específico claramente superior a la media europea, posee un nivel relativamente bajo de valor añadido, unas instalaciones que suelen ser obsoletas y bajas cotas de productividad, limitándose en muchas ocasiones a la simple manipulación de los productos agrarios, por lo que mantienen una relación próxima al sector primario, tanto en términos de operaciones empresariales como en cuanto a localización, fundamentada por motivos de aprovisionamiento de materias primas

Así, en el cuadro nº 2.3. se agrupan las distintas ramas de la AA con relación al nivel de atomización que presenta. De esta forma, se observa que son las industrias denominadas de primera transformación las que tienen un mayor grado de fragmentación, es decir, aquellas empresas que se encuentran más cercanas al sector primario como son vinos, quesos, almazaras, etc.; y por el

contrario, el grupo de industrias con el nivel de atomización más bajo representan aquellas actividades con un mayor grado de transformación, aunque destacan importantes excepciones, tal es el caso del pan, bollería y pastelería (pequeña industria de segunda transformación) y azúcar (gran industria de primera transformación).

<b>CUADRO Nº 2.3.</b>		
<b>NIVEL DE ATOMIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN AGROALIMENTARIA</b>		
<b>Sectores con elevado nivel de atomización</b>	<b>Sectores con nivel de atomización medio</b>	<b>Sectores con nivel de atomización bajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pan, bollería y pastelería artesanal</li> <li>- Aceite de oliva (almazaras y envasado)</li> <li>- Harinas</li> <li>- Caramelos y chicles</li> <li>- Vino</li> <li>- Cárnico</li> <li>- Alimentación animal</li> <li>- Quesos</li> <li>- Sidra</li> <li>- Conservas de frutas, hortalizas y legumbres (excepto mermelada y tomate)</li> <li>- Conservas de pescado</li> <li>- Salazones de pescado</li> <li>- Aceituna (fase de aderezo)</li> <li>- Frutos secos</li> <li>- Café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aguas minerales</li> <li>- Cacao y chocolate</li> <li>- Leche de consumo</li> <li>- Aceituna (excepto aderezo)</li> <li>- Mermelada y tomate (excepto concentrado)</li> <li>- Zumos</li> <li>- Congelados vegetales (granel)</li> <li>- Pescado congelado (granel)</li> <li>- Ahumados de pescado</li> <li>- Arroces (mayor atomización en Levante)</li> <li>- Aperitivos o snacks</li> <li>- Productos dietéticos</li> <li>- Pan, bollería y pastelería industrial</li> <li>- Galletas</li> <li>- Pastas alimenticias</li> <li>- Aceites de semillas y frutos oleaginosos (extracción)</li> <li>- Alcoholes etílicos de fermentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Azúcar</li> <li>- Productos lácteos de alto valor añadido</li> <li>- Congelados vegetales (marcas)</li> <li>- Tomate concentrado</li> <li>- Pescado congelado (marcas)</li> <li>- Cereales expandidos</li> <li>- Sopas extractos y condimentos</li> <li>- Té</li> <li>- Bebidas refrescantes</li> <li>- Margarinas y grasas concretas</li> <li>- Alimentación infantil</li> <li>- Cerveza</li> </ul>
Fuente: Ernst & Young Asesores, MAPA, 1993		

Las Pymes agroindustriales, según la clasificación realizada por Jordana (1985), integradas, principalmente, en el grupo denominado *no marquista*, ofertan productos tradicionales a unos mercados que suelen ser reducidos y frecuentemente protegidos por aspectos de carácter regional o autóctono. También, estas empresas se caracterizan, principalmente, por su carácter familiar. Además, la realización de inversiones en I+D y en marketing por estas empresas son escasas debido, fundamentalmente, a su reducida dimensión o capacidad y a sus limitadas posibilidades financieras.

De este modo, como indican Jordana y Pulgar (1980), la escasa dimensión de las Pymes agroalimentarias les impide tener una autofinanciación adecuada, al igual que se encuentra marginada para obtener los recursos financieros que necesite. También suele ser característica en estas empresas una deficiente gestión y escasa agresividad comercial, aunque evidentemente, existan muchas excepciones.

De esta forma, las dificultades de financiación y la escasa dimensión empresarial de estas industrias son los principales factores explicativos de su baja competitividad, aunque por otro lado los productos que ofrecen estas empresas y sus localizaciones se consideran su principal ventaja, debido a que los consumidores cada vez valoran más las producciones regionales y exigen su permanencia en el mercado. Esto, ha favorecido la creación de mecanismos de protección a las producciones locales, como las denominaciones de origen, donde los productos amparados por éstas, son pagados en el mercado con un sobreprecio que permite la supervivencia de estas industrias.

Así, como señala el MAPA (2002), determinadas investigaciones sectoriales de carácter socioeconómico han evidenciado últimamente que la IAA, juntamente con otras industrias no tradicionales del medio rural, están conformando un nuevo panorama de industrialización rural, de gran interés para los procesos de desarrollo rural.

En resumen, las características generales de comportamiento que presentan las IAAs en los dos grupos descritos, como señalan Sanfiel y García (2000), quedan reflejadas en el cuadro nº 2.4., atendiendo a las variables más significativas de estas industrias y que han definido la conducta del sector durante las últimas décadas.

<b>CUADRO N° 2.4.</b>		
<b>GRANDES IAA VS. PYMES AGROALIMENTARIAS</b>		
<b>CONCEPTOS</b>	<b>GRANDES</b>	<b>PYMES</b>
<b>Actividades de la cadena de valor que desarrollan</b>	Amplia	Reducida
<b>Grado de elaboración de los productos</b>	Muy transformado	Menos transformado
<b>Gama de productos</b>	Amplia	Reducida
<b>Política de marca</b>	Marquistas	Sin marca/ Denominación de Origen
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Alto	Bajo
<b>Inversión en I+D y marketing</b>	Alta	Baja
<b>Origen del capital</b>	Principalmente Multinacional	Fondos públicos y privados
<b>Cobertura geográfica</b>	Internacional	Local
Fuente: Sanfiel y García (2000) Elaboración propia		

No obstante, es preciso señalar que esta evolución la han experimentado la mayoría de países desarrollados, aunque lógicamente, como indica Jordana (1985), la estructura final del sector se verá condicionada en gran medida por las peculiaridades de sus propios mercados y por la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones de su entorno específico.

### **2.3. LA ESTRUCTURA COMPETITIVA ACTUAL DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.**

La cadena de valor de la empresa viene condicionada por las cadenas de valor de sus proveedores y clientes (Porter, 1989). Entonces, como indica García Vázquez (1996), la optimización y coordinación conjunta de las actividades de las cadenas de valor de los proveedores y de la empresa redundará en unos mejores resultados. Asimismo, los outputs de la empresa, en su discurrir hacia el consumidor final, se incorporan a la cadena de valor del cliente (distribuidor), por lo que el éxito final de dichos productos en el mercado dependerá, en alguna medida, de cómo el cliente –y las restantes empresas que ejecutan las siguientes



etapas del sistema de negocio- desarrolle las actividades constitutivas de su propia cadena de valor.

Por lo tanto, las empresas que intervienen en el canal de distribución no pueden elegir sus estrategias o planificar sus actividades sin tener en cuenta la posición competitiva y el comportamiento de los demás miembros del canal. Cada empresa debe evaluar en qué medida las otras empresas pueden influir o controlar en su toma de decisiones.

Así, en este apartado, a partir de la revisión de la literatura sobre el tema, se analizan las características de las relaciones que sostienen las IAAs, tanto en sentido vertical como horizontal, con otras entidades del entorno. De esta forma, para analizar el impacto de la estructura competitiva del sector de IAAs, utilizamos el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1982), con las modificaciones introducidas por Méndez (1998), para reflejar, con mayor precisión, la relación entre fabricantes y distribuidores.

De esta forma, en relación a los factores que determinan la competencia entre las empresas instaladas –la competencia procedente de empresas que fabrican productos sustitutivos y la competencia procedente de la amenaza potencial de nuevas empresas en el sector- constituyen los principales componentes del grado de competencia horizontal al que está sometido el sector. Por otro lado, los factores que influyen en el poder negociador ejercido por los proveedores y los clientes (distribuidores y consumidores finales) determinan su grado de competencia vertical.

En la figura nº 2.1. se muestra el modelo revisado de rivalidad ampliada de Porter (1982), incorporando las características propias de los mercados de distribución minorista que permiten identificar los efectos que sobre los resultados de los mercados industriales están provocando los cambios en las estructuras de poder, generadas por la transformación del sector de la distribución de productos de alimentación.

### **2.3.1. Factores de la estructura competitiva vertical.**

#### **A) El poder negociador de los minoristas.**

En diversos trabajos sobre el tema, entre los que destacan los realizados por Cruz et. al. (1999a y 1999b), ponen de manifiesto que los factores competitivos que perciben los fabricantes de bienes de gran consumo, como una mayor amenaza para su supervivencia en el mercado, están relacionados con la estructura vertical de competencia, concretamente con el poder negociador de los distribuidores.

En el mismo sentido, Méndez y Yagüe (1999) establece que una de las principales consecuencias originadas por las transformaciones acaecidas en los mercados de bienes de consumo consiste en el cambio experimentado en las estructuras de poder del canal, en las que, actualmente, las empresas de distribución minorista mantienen un elevado grado de control de las condiciones (precio, surtido, servicios, etc.), en las que los productos fabricados por las empresas industriales llegan a los mercados finales.

Este nuevo poder de mercado que ejercen los minoristas se manifiesta en unas estructuras competitivas que evolucionan hacia grados más elevados de concentración, de diferenciación de producto/servicio, de integración vertical y de barreras estructurales y estratégicas a la entrada al sector. Por lo tanto, estas nuevas estructuras competitivas de los distribuidores están afectando poderosamente a las estructuras de los sectores industriales y a las relaciones entre estos agentes. Este hecho se ve acentuado en el mercado de productos de alimentación, tanto por el volumen de productos comercializado por las grandes organizaciones minoristas, como por la apropiación de funciones productivas por parte de éstas.

Aunque, los factores que determinan el poder negociador de los clientes, según el modelo de Porter (1982), son diversos, en nuestra opinión y siguiendo los criterios de Méndez y Yagüe (1999), se realizará el análisis solamente a los

dos principales factores que afectan a la capacidad negociadora de los distribuidores, en concreto el grado de concentración y la integración vertical hacia el origen de la cadena de valor, ya que son los que han sufrido mayores transformaciones en los últimos años, y los que han propiciado, principalmente, modificaciones en las condiciones de las relaciones fabricante – distribuidor.

**a) Grado de concentración del sector minorista de productos de alimentación.**

Actualmente, la concentración que presentan los minoristas de alimentación es un factor representativo del poder de negociación de éstos frente a los fabricantes agroalimentarios. Así, cuanto más concentrada se encuentre la distribución mayor poder podrán ejercer sobre los fabricantes y sobre las condiciones de venta de sus productos. De esta forma, pueden presionar para que bajen los precios, conseguir aplazamientos de pago o mejores condiciones en las entregas, etc.

Asimismo, como señala Caldentey (1998), las grandes cadenas minoristas de productos agroalimentarios, tienen sus propias centrales y plataformas de distribución en donde centralizan la recepción de productos y desde donde los distribuyen a los establecimientos de la cadena. De este modo, se está produciendo, con respecto a la distribución moderna (DM)<sup>2</sup>, una evolución hacia una situación que se aproxima a la red de empresas con una empresa principal, la cadena de distribución, que emite órdenes para las empresas suministradoras, que en cierto modo pasan a ser empresas subcontratantes (Green y Rocha dos Santos, 1992).

Por lo tanto, y como explica Méndez y Yagüe (1999), aquellos sectores productivos que se enfrentan a minoristas más concentrados, como los de alimentación, están sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes y por tanto verán reducidos sus expectativas de beneficio, en la medida

---

<sup>2</sup> La Distribución Moderna (DM) integra a las grandes superficies de alimentación, principalmente, supermercados e hipermercados.

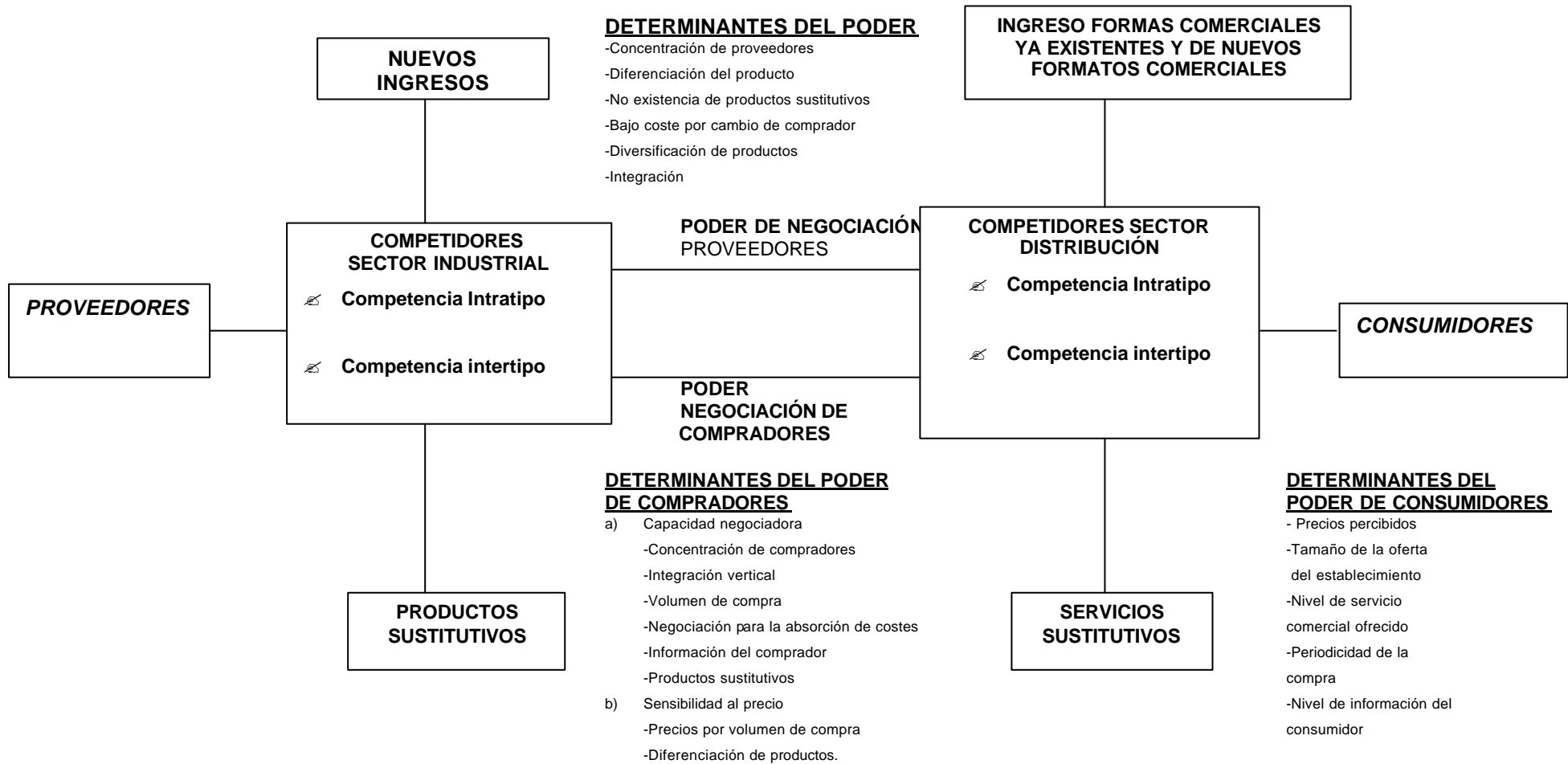
en que los mercados relevantes para los fabricantes se encuentran bajo el control de los minoristas.

De esta forma, las consecuencias inmediatas derivadas de la mayor concentración en la distribución comercial son (Cruz et. al. 1999b):

- ✍ La competencia entre los productores no se realiza frente a los consumidores finales, sino frente a los distribuidores, convertidos en preseleccionadores de la oferta de productos en el mercado.
- ✍ El mercado de productos de marca del fabricante se ha estrechado considerablemente para los productores, por efecto de la expansión de los productos con marca del distribuidor.
- ✍ Sólo unos relativamente pocos y grandes productores son capaces de crear marcas suficientemente conocidas por los consumidores en los grandes mercados actuales, en los que opera la gran distribución.
- ✍ El estrechamiento de los márgenes comerciales de los productores, derivado de los descuentos obtenidos por los grandes distribuidores, afecta a la inversión en nuevos productos y en la mejora de los existentes. Así, el convencimiento de que sólo es posible competir con producto de precios bajos, puede desincentivar la innovación de productos, con efectos, tan sólo a medio plazo, de pérdida de capacidad competitiva para el sistema económico en su conjunto.

## Figura 2.1. MODELO DE RIVALIDAD AMPLIADA DE PORTER

Fuente: Méndez y Yagüe (1999), adaptado de Porter (1982)



**b) Integración vertical de procesos productivos por minoristas.**

En lo que respecta, a la integración vertical de procesos productivos por minoristas, la literatura sobre el tema reconoce que la integración vertical hacia atrás ejerce un doble efecto sobre el grado de rivalidad de los mercados suministradores, en este caso, de fabricantes de productos de alimentación.

Así, existe una tendencia general a la participación cada vez mayor de la distribución en el diseño del producto que incluso es fabricado con marcas propias de la misma (Caldentey, 1998). Si bien, la fabricación de marcas del distribuidor, no puede decirse en sentido estricto que represente una integración vertical total, si supone un grado elevado de integración que provoca dos efectos. Por un lado, supone un incremento de la competencia entre industrias establecidas, ya que al pasar a actuar los distribuidores como fabricantes aumentan de esta forma el número de marcas rivales. Por otro lado, limitan el acceso y el espacio que los canales de distribución van a reservar a los productos no fabricados por los propios distribuidores.

Además, según indica Méndez y Yagüe (1999), con la política de marcas de distribuidor, las empresas minoristas podrían estar alterando la estructura por tamaños de las empresas fabricantes, ya que pueden estar favoreciendo, mediante una estrategia de marca de distribuidor apoyada en productos básicos, que algunas empresas pequeñas lleguen a convertirse en competidores significativos de las empresas de mayor tamaño, dirigiendo al sector hacia una estructura más uniforme y por tanto más competitiva.

En el análisis efectuado por Quelch y Harding (1996), Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997), y Gil, et. al. (1998), entre otros, se pone de manifiesto que los productores que tienen capacidad productiva y comercial para suministrar al mercado su propia marca, obtienen beneficios manifiestamente inferiores cuando fabrican marcas para el distribuidor. Así, el trabajo empírico muestra como para un mismo fabricante que produce su propia marca y marca para el distribuidor, el

margen de beneficios obtenidos en ambas marcas es del 23% y del 6% respectivamente.

Asimismo, el establecimiento de grandes centrales de compra, significa un proceso de integración hacia atrás por parte de la DM. Esto hace que los fabricantes de productos agroalimentarios tengan el destino de sus producciones cada vez más concentradas y dependan más de estos agentes, debido a los elevados volúmenes que pueden comprar al disponer de estos grandes centros de compra. Por lo tanto, la integración vertical hacia atrás de los minoristas, es un factor que está aumentando su poder negociador frente a los fabricantes y en consecuencia, también está reduciendo su potencial de beneficios. Así, las características que presenta la DM, influyen en que las relaciones de la IAA con estos agentes distribuidores se definan, actualmente, como conflictivas.

Por otra parte, la estabilidad de las relaciones está siempre sujeta a las presiones del mercado. Como señala Múgica (1996), por un lado, cuando el mercado de proveedores es estrecho y poco competitivo, no es extraño que las empresas minoristas estén permanentemente considerando la posibilidad de optar por esta opción si se tiene en cuenta el papel vital que tiene para la empresa. Pero en un mercado en el que hay un elevado número de proveedores compitiendo efectivamente, es muy probable que las empresas minoristas encuentren pocos incentivos para estabilizar relaciones con eslabones anteriores al proceso: el mercado ofrece alternativas más eficientes. Por tanto, la extensión de los intercambios relacionales en el mercado dependerá de la amplitud y competencia existente en los mercados de aprovisionamiento.

## **B) Poder negociador de proveedores**

Frente a la notable importancia concedida por los fabricantes al poder negociador de sus distribuidores, diversos trabajos, entre los que destacamos el de Cruz, et. al. (1999b), resaltan la poca importancia que tienen el poder negociador de sus proveedores sobre la consecución de sus objetivos a largo plazo. En ningún caso se apunta este factor de competencia vertical como una

amenaza para su permanencia en el mercado. Asimismo, se aprecia que los fabricantes perciben que sus proveedores son fácilmente sustituibles, y las relaciones con sus proveedores se articulan mediante acuerdos estables. Por lo que, las relaciones verticales de la IAA presentan su mayor complejidad y hegemonía en las últimas fases del canal agroalimentario.

### **2.3.2. Factores de la estructura competitiva horizontal.**

Las principales variables de la estructura de mercado que vienen contemplándose tradicionalmente, como factores explicativos de las diferencias de márgenes sectoriales, son en concreto, la concentración de productores, las economías de escala, el esfuerzo diferenciador de productos y el crecimiento de mercado (Méndez, y Yagüe, 1999).

Desde los primeros estudios teóricos y empíricos (Bain 1951 y 1959) procedentes de la literatura de Economía Industrial, se viene aceptando unánimemente un signo positivo entre la concentración y los resultados de los sectores industriales aún habiéndose analizado la relación en contextos económicos y geográficos diferentes. Por lo que, cuanto más concentrado esté el sector de IAAs mejores resultados obtendrán las empresas integradas en el mismo, y mayor poder ejercerán en la toma de decisiones.

De esta forma, la estructura dual que presenta el sector de IAAs, confirma que son las industrias de mayor dimensión las que presentan un mayor grado de concentración y son las que absorben una cuota altamente significativa de la producción final sectorial. Caracterizándose las Pymes, principalmente, por una mayor dispersión, que ha inducido en diferentes trabajos a considerar a la IAA como un sector atomizado.

En relación a las economías de escala, como señala Méndez y Yagüe (1999), la literatura dedicada al estudio de la estructura competitiva de los mercados, les ha atribuido un doble efecto. Por un lado, son interpretadas como un factor que



protege claramente a los sectores de la entrada de otras empresas. Cuanto mayor sean las economías de escala características de la tecnología propia de un sector, mayores dificultades de entrada soportarán los entrantes potenciales. Por otro lado, la presencia de elevadas economías de escala en el proceso de transformación y comercialización, estimula las actividades empresariales conducentes a las ganancias de eficiencia y por tanto de reducción de costes.

En cuanto a la literatura teórica sobre la diferenciación de productos, afirma que en los mercados donde se observa un elevado grado de diferenciación del producto, la demanda muestra una mayor rigidez en el precio y en consecuencia un mayor nivel de beneficios potenciales. Por lo que, cuanto mayor sea la diferenciación de los productos ofertados por estas industrias, mayor poder tendrán en el canal y mejores resultados obtendrán en el ejercicio de su actividad.

De esta forma, en el análisis del comportamiento del sector, queda reflejado como también son las industrias agroalimentarias de mayor tamaño, las que consiguen obtener economías de escala y las que ofertan, fundamentalmente, productos diferenciados apoyados en una marca. Aunque, cada vez más, se observan indicios en el comportamiento de las Pymes agroalimentarias dirigidos a establecer acciones encaminadas a una diferenciación de sus productos.

Por último, la argumentación teórica sobre la relación entre crecimiento de mercado y resultados sectoriales, establece que en períodos de crecimiento de la demanda, por un lado los costes unitarios de producción disminuyen como consecuencia del incremento de la producción, efectos de las economías de escala y experiencia. Por otro lado, como indica Méndez y Yagüe (1999), no existen razones para pensar que las industrias del sector lleven a cabo una agresiva competencia vía precios, ya que en estas situaciones de mercado, las empresas pueden establecer y alcanzar objetivos de crecimiento compatibles con el crecimiento del mercado que no implican acciones agresivas en precios dirigidas a conquistar la cuota de mercado de empresas directamente competidoras.

Sin embargo, en períodos recesivos, los costes unitarios de producción se incrementan como consecuencia de un menor volumen de producción que puede estar asociado a mayores niveles de exceso de capacidad productiva. Por lo que, al producirse una reducción del mercado, las empresas tienen que competir vía precios para mantener sus cuotas de mercado, y al no poder trasladar el incremento unitario de los costes a los precios, como consecuencia, el resultado de los sectores productivos, medido por el margen precio-coste será menor.

Pero, como se ha expuesto en apartados anteriores, actualmente la demanda de productos agroalimentarios se encuentra estancada, y sólo crece para determinados productos que presentan características innovadoras. Así, las IAAs de mayor dimensión, con objeto de rentabilizar sus producciones, luchan entre ellas para incrementar su cuota de mercado, y así, garantizar la colocación de su producción en el mercado. Por lo que, las exigencias y características de la demanda, hace que la principal arma competitiva con que cuentan las IAAs, actualmente, se centra más en la diferenciación que por la vía de precios. Del mismo modo, para las Pymes agroalimentarias es más difícil competir en precios, por lo que la alternativa de la diferenciación se presenta también como la vía más factible para este tipo de empresa.

Asimismo, la amenaza de nuevos entrantes al sector, dependerá de si los fabricantes se encuentran instalados en mercados protegidos por altas barreras a la entrada de carácter estructural o estratégico que impiden o limitan la ampliación de los competidores, o bien que los procesos de internacionalización se han producido en gran medida en el pasado y no sea previsible la entrada masiva de nuevos grandes competidores procedentes del exterior. Para ambos casos descritos, el comportamiento competitivo de las IAAs no presentará movimientos estructurales significativos, ya que, no se verán amenazados por la entrada de nuevos competidores al sector.

Por lo tanto, en cuanto a la percepción del impacto que sobre los objetivos a largo plazo de los fabricantes alimentarios tienen los factores de competencia horizontal, dependerá de la posición competitiva que tenga la IAA en sus

mercados, presentándose diferencias significativas, según se trate de grandes o de Pymes agroalimentarias, y de las características de los productos que ofertan al mercado, si son con marca o sin marca. Asimismo, en el análisis de los factores determinantes de la estructura competitiva horizontal, ha quedado constancia de los recursos y capacidades que deben de disponer las IAAs, para poder competir y subsistir en el entorno actual, así como para relacionarse con las empresas del sector en condiciones mínimas de igualdad.

En definitiva, los diversos trabajos que analizan las relaciones en el canal de distribución, determinan que los fabricantes de productos agroalimentarios perciben mayoritariamente que la principal amenaza para su permanencia en el mercado tiene su origen en el creciente poder negociador de sus distribuidores y en menor medida en la competencia directa entre los fabricantes actualmente instalados en sus mercados.

Así, como se ha expuesto anteriormente, las relaciones verticales en el canal agroalimentario, constatan que los mercados minoristas presentan un incremento sustancial de la concentración, aumento de la integración vertical hacia atrás mediante la creación de grandes centrales de compra y de la incorporación masiva de marcas de distribuidor en los lineales de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados. También, el aumento del grado de diferenciación en el canal mediante la aplicación de diferentes formatos comerciales, el creciente control de los principales y más rentables segmentos de consumidores por parte de un grupo reducido de grandes empresas de distribución, impone a los fabricantes de productos agroalimentarios la necesidad de afrontar nuevas amenazas procedentes de la estructura vertical de competencia.

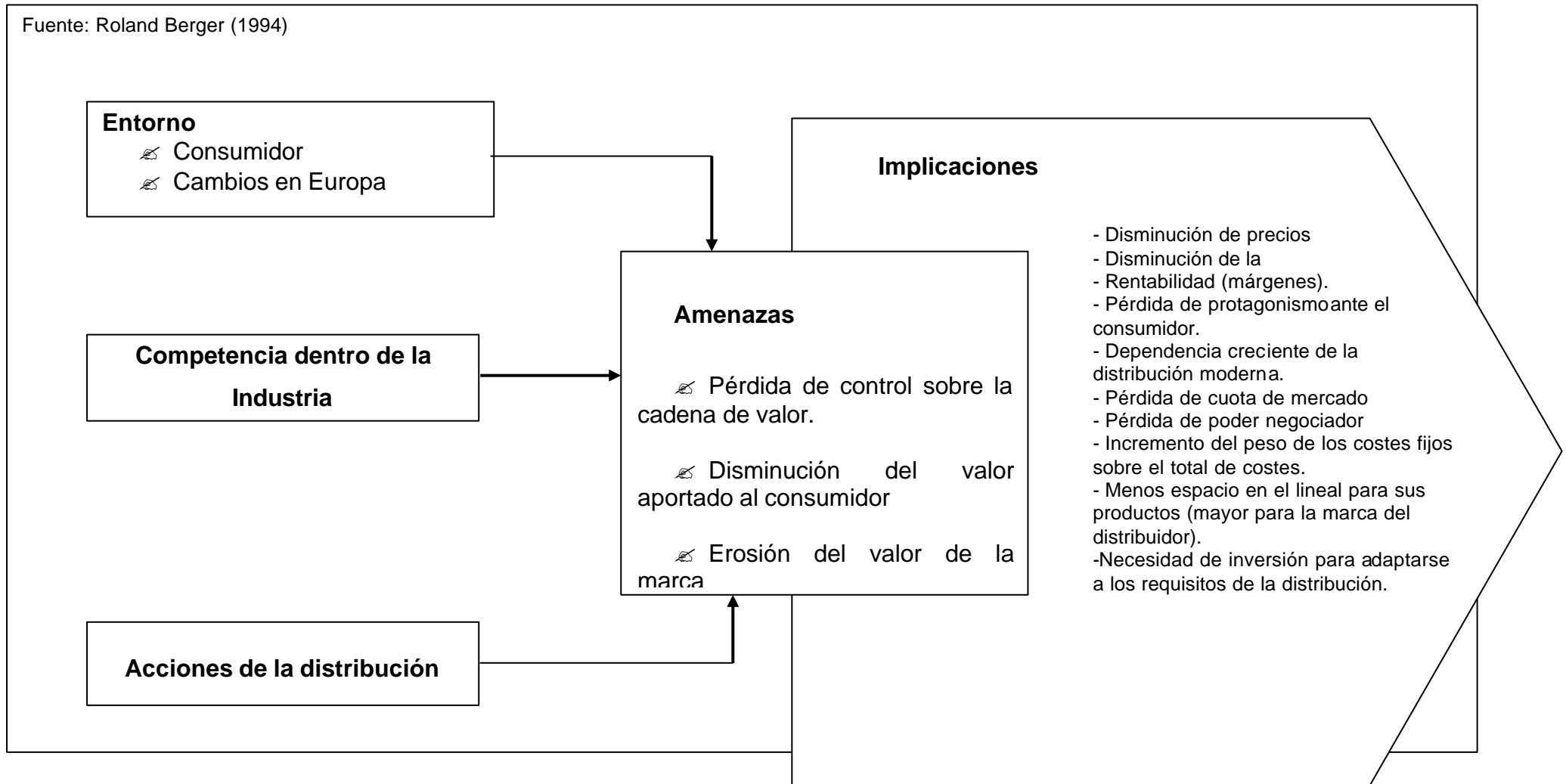
De esta forma, en el cuadro nº 2.5. se presenta un resumen de los factores externos más relevantes que inciden sobre los fabricantes de productos agroalimentarios y que afectan e influyen de una forma decisiva en la marcha de sus actividades y en su comportamiento estratégico. Asimismo, según Roland Berger (1994), las figuras nº 2.2. y nº 2.3. recogen las principales amenazas a que

se enfrentan las IAAs y la oportunidades que se le presentan para solventar las fuerzas del entorno procedentes de la rivalidad vertical con la distribución.

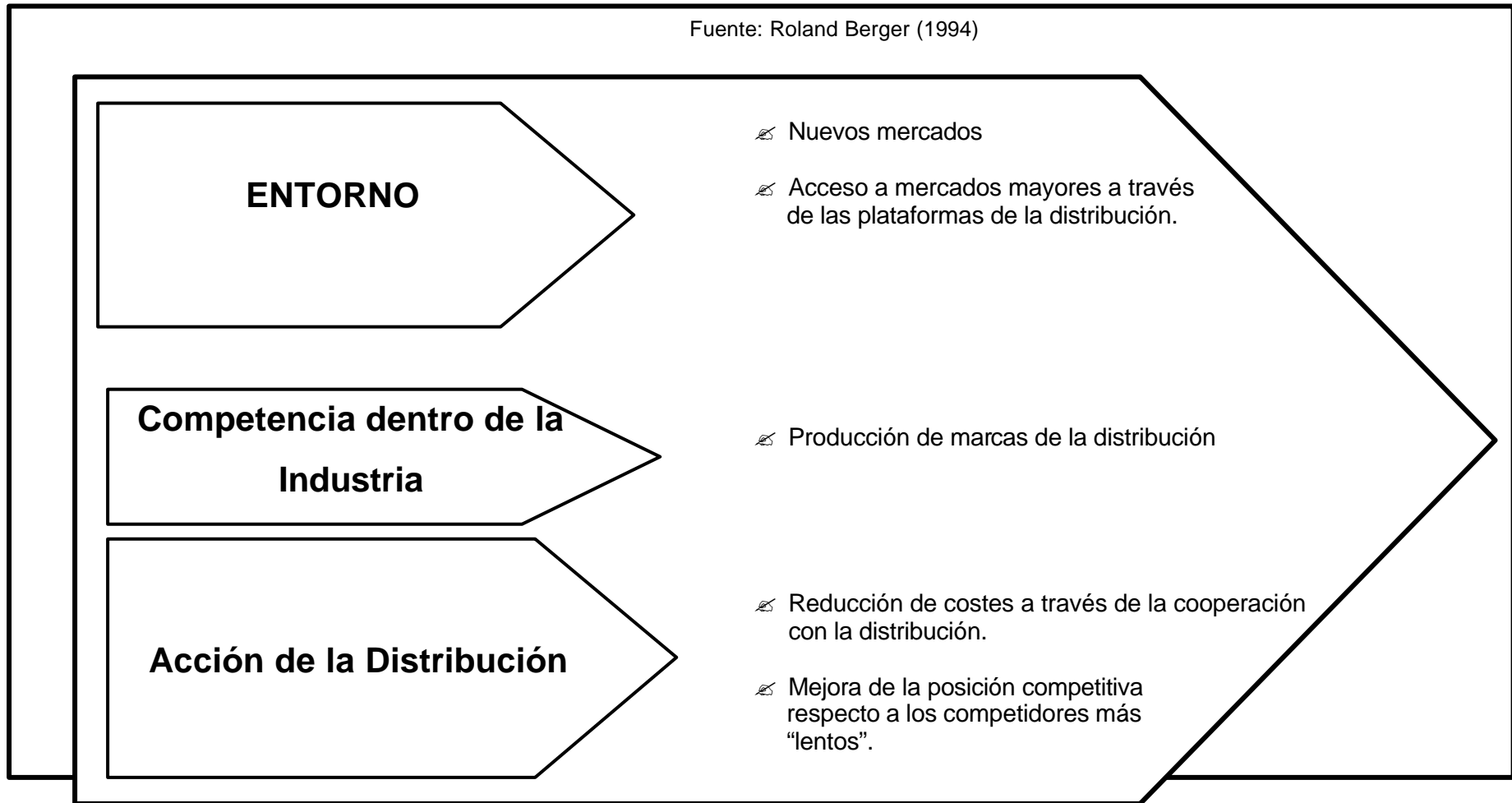
<b>CUADRO Nº 2.5. FACTORES EXTERNOS DE LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✗ Situación de estancamiento en el mercado.</li><li>✗ Concentración y modernización de la distribución. Centralización de la compra.</li><li>✗ Política de marcas de las grandes empresas de distribución (Líder más marca privada); disminución del número de referencias.</li><li>✗ Tendencia hacia compras globales (Europa)</li><li>✗ Introducción de nuevas fórmulas comerciales en España (Descuento)</li><li>✗ Retroceso del comercio tradicional donde los fabricantes eran muy fuertes.</li><li>✗ Mercado dominado por empresas multinacionales.</li><li>✗ Necesidad de cuantiosos recursos en comunicación para lograr un “líder”.</li><li>✗ Continuos y rápidos cambios en el diseño de envases y productos.</li><li>✗ Reposicionamiento de las segundas marcas de los líderes en distribución hacia posiciones cercanas a las de los fabricantes.</li><li>✗ Cambios en los hábitos de consumo.</li><li>✗ Sofisticación del producto.</li></ul>
Fuente: Sainz de Vicuña (1996) y elaboración propia.

**Figura 2.2.**  
**AMENAZAS QUE SE LE PRESENTAN A LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS**  
**AGROALIMENTARIOS**

Fuente: Roland Berger (1994)



**Figura 2.3.**  
**OPORTUNIDADES QUE SE LE PRESENTAN A LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS**  
**AGROALIMENTARIOS**



## 2.4. EL CONFLICTO ENTRE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA Y LA DISTRIBUCIÓN.

### 2.4.1. Concepto de conflicto interorganizacional.

Gaski (1984) define el conflicto en el canal de distribución como “*la percepción por parte de un miembro del canal de que la obtención de sus objetivos está siendo impedida por otro, con tensión o stress como resultado*”. Así, el elemento central del conflicto es el desacuerdo entre las partes, estando éste determinado por la frecuencia, intensidad, duración e importancia de los desacuerdos (Anderson y Narus, 1990; Magrath y Hardy, 1989;).

Iglesias et. al. (1997), consideran dos tipos de factores que propician el surgimiento del conflicto: factores estructurales y comportamientos.

Entre los *factores estructurales* que pueden afectar a la existencia del conflicto el más importante es el balance poder/dependencia entre las empresas. Autores como Gundlach y Cadotte (1994), afirman que el potencial de conflicto aumenta con la magnitud de interdependencia, ya que cada empresa se verá más afectada por la actividad de la otra y aunque el conflicto llegue a alcanzar altos niveles de intensidad, la relación no llegará a romperse. Por lo tanto, la continuidad de una relación con un conflicto importante será factible únicamente en el caso de que las empresas sean interdependientes, o bien que la única entidad que perciba altos niveles de conflicto sea la entidad dependiente.

En cuanto a *los comportamientos* que pueden afectar al nivel de conflicto, puede ser destacado el uso de las distintas fuentes de poder. Así, el ejercicio de fuentes coercitivas o el no ejercicio de fuentes no coercitivas aumentarían el nivel de conflicto, mientras que el ejercicio de fuentes no coercitivas o el no ejercicio de fuentes coercitivas lo reducirían.

En este sentido, Cruz et. al. (1999a) señalan que, la presencia de conflicto en el canal de distribución obedece a la naturaleza de las relaciones de intercambio características del propio canal. La división de funciones y la especialización que existe entre los miembros del canal provocan relaciones de interdependencia por las que la consecución

de los objetivos de cada miembro del canal depende de la actuación de otros agentes del canal. Sin embargo, las organizaciones buscan maximizar su grado de autonomía, con lo que la existencia de interdependencia va a producir conflictos de intereses entre las partes. De esta manera, como la interdependencia es inherente en el canal, el conflicto también lo es.

Los factores que ayudan a explicar la aparición de conflictos están relacionados con las asimetrías de poder existentes en las relaciones en el canal, el grado de dependencia de una de las partes frente a la otra y las estrategias de influencia que establezca la organización fuerte a la débil.

Por lo tanto, el grado de conflicto es una variable que depende positivamente del grado de dependencia y de la intensidad del poder ejercido. Cuanto mayor presión perciben los fabricantes sobre las condiciones de negociación, mayor es su grado de desacuerdo y mayor el grado de conflicto que se percibe en la relación con el principal distribuidor.

#### **2.4.2. El conflicto en las relaciones fabricantes agroalimentarios – distribuidores.**

Casares et. al. (2000), establecen que las relaciones bilaterales entre productores agroalimentarios y distribuidores han pasado por diferentes fases en función del poder que ha manifestado cada colectivo sobre el mercado. Tradicionalmente, los fabricantes han controlado los canales donde se comercializaban sus artículos, pero en los últimos años, se ha visto como el poder de decisión sobre las condiciones de distribución ha experimentado una gran variación a favor del sector comercial.

Igualmente, Múgica (1996), considera que el sector distribuidor cada vez más poderoso que ha podido pasar gran parte de las tensiones competitivas de los mercados finales a los mercados de aprovisionamiento. En el mismo sentido, Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997) determinan que los líderes del sector comercial, apoyándose en su creciente poder de negociación con respecto a los fabricantes agroalimentarios han transmitido



verticalmente a estos últimos, casi íntegramente los costes del proceso de reducción de precios al consumo.

De esta forma, los márgenes brutos de las primeras firmas de la Distribución Moderna (DM) han experimentado una tendencia de crecimiento durante los últimos tiempos; según Cruz (1996) ese aumento de los márgenes ha generado durante la primera mitad de la década de los 90 una mayor presión en la negociación con los fabricantes, ya que ante la imposibilidad de incrementar precios a causa de la contención en la demanda, la actuación de las firmas de la DM ha ido dirigida a reducir el coste de las compras.

Asimismo, desde la perspectiva de los distribuidores, las relaciones con sus proveedores son una de las grandes fuentes de oportunidades y de amenazas de la empresa. Como señala Múgica, (1996), el poder potencial de los proveedores, su capacidad para mediatizar los objetivos de la empresa distribuidora, es uno de los elementos del entorno que más están dispuestos a controlar los distribuidores. Por ello, una de las áreas de gestión a la que cada vez se le concede mayor importancia es la que cubre la función de compras pues de ella depende en gran medida la posición competitiva de la empresa.

Por otra parte, los fabricantes pretenden generar una demanda “tirón” entre los consumidores –principalmente a través de la publicidad- para que éstos demanden su marca al minorista. Cuanto más fuerte sea esta demanda, mejor será la posición del fabricante frente al minorista. Pero crear esa demanda tirón resulta cada vez más caro: la saturación de publicidad en los medios y el hecho de que el consumidor elige cada vez más en el punto de venta, hace que esto sea cada vez más complicado, lo que ha conducido a la IAA a complementar cada vez más la publicidad con actividades de promoción en el lineal.

Pero, el minorista controla el punto de venta y las condiciones en las que se exhiben y venden los productos. Así, la DM considera que actualmente la promoción tiene un carácter especialmente estratégico, intentando imponer en este ámbito, lo más posible, su alto poder de negociación. Este proceso de transferencia de la capacidad de decisión en los aspectos promocionales y publicitarios parece consolidarse como uno de los ejes

angulares de los acuerdos contractuales de la DM. Como señalan Gil, et. al. (1998), una gran mayoría de los fabricantes prevé que es bastante o muy probable que se produzca una intensificación de las campañas de promoción en el punto de venta bajo criterios exclusivos del distribuidor.

De esta forma, la mayoría de los fabricantes agroalimentarios desembolsan habitualmente montantes, no despreciables, de dinero incluso por el simple hecho de encontrarse referenciados como empresa en el catálogo de proveedores de las principales firmas de distribución. A ello, habría que añadir un pago adicional cada vez que se registra un nuevo producto, así como otra suma si se lleva a cabo algún tipo de promoción o de posicionamiento preferencial del producto en el punto de venta; mas aún si se trata de cabeceras de góndola, donde existe una fuerte competencia de las IAAs por ocupar un lugar privilegiado en el lineal.

Pero, los instrumentos de control de los minoristas van más allá, entre otros, caben destacar, los lectores ópticos, el uso de tarjetas de pago propias del minorista y los sistemas informáticos que tratan esta información, se han convertido en un instrumento estratégico de los minoristas frente a los fabricantes de productos agroalimentarios. De esta forma, en las negociaciones entre las dos partes, el minorista puede saber mucho más que el fabricante sobre las reacciones de los consumidores ante algunos incentivos de marketing utilizados por las IAAs en sus marcas.

Además, puede captar e interpretar con mayor rapidez los cambios que se producen entre los consumidores, por lo que se pueden anticipar al fabricante en el desarrollo de iniciativas propias. Por ello, según Gil et. al. (1998) es de esperar que en el futuro sigan creciendo las inversiones de los minoristas en sistemas de información que les permita una mejor gestión de su empresa y una posición asimétrica favorable de cara a los fabricantes agroalimentarios.

También, las grandes empresas de distribución presentan en las negociaciones con los fabricantes la opción de integración vertical que, en ocasiones, puede derivar en una gestión interna de ciertas actividades. Por ejemplo, como señala Casares et. al. (2000),

las marcas propias del distribuidor suponen un recorte del margen para los fabricantes, y un menor espacio para la exposición de sus productos en el establecimiento.

En este sentido, los fabricantes en los últimos años, se han debido plantear la cuestión de fabricar o no para los distribuidores. Como señalan Lamo y Fiel (1994), fabricar una marca del distribuidor exige suministrar una gran cantidad de información sobre la tecnología, lo que puede canibalizar la marca propia y puede obligar a entrar en una guerra de precios no deseada entre ambos agentes. También, puede suponer para los fabricantes de productos agroalimentarios una posible pérdida de independencia, sobre todo si un alto porcentaje de sus ventas depende de productos que no están fabricados bajo su propia marca. En este caso, si el fabricante quiere mantener su nivel de producción, estaría en manos del distribuidor.

En lo referente a la asignación de los espacios en los lineales, el distribuidor organiza las condiciones en las que dentro de su establecimiento compiten las diferentes marcas. La asignación de los espacios y demás condiciones competitivas entre las marcas concurrentes se produce de acuerdo con la lógica económica de la contribución de las marcas al beneficio del distribuidor (Cruz et. al. 2001).

Sin embargo, ocurre que con las denominadas marcas del distribuidor, los intereses del distribuidor tienden a favorecer la posición de su propia marca en los lineales y se definen los términos de la competencia en las condiciones más favorables para su propia marca. Por lo tanto, se constata el elevado protagonismo asignado a la marca del distribuidor en el lineal, y de esta forma se desplaza a las marcas de los fabricantes agroalimentarios.

En la actualidad, los procesos de innovación en producto son especialmente intensos, con la aparición de nuevas presentaciones y variedades, además de nuevos productos que hacen frente a una demanda cada vez más exigente. Sin embargo, como señalan Cruz et. al. (1999b), esta tendencia se enfrenta por una parte a la reducción de los surtidos por enseña, expresada en la disminución del número de marcas por establecimiento como forma de reducir los costes de distribución y lograr una mayor rotación, y por otra parte a la concentración entre enseñas, que reduce las oportunidades

de estar presente en la distribución. Es decir, cada vez hay menos oportunidades en los lineales para un número creciente de productos, con los que la rivalidad entre los productores para conseguir espacio en los lineales es cada vez más intensa. Además, todo esto conlleva a un empobrecimiento de la oferta de productos.

Así, las condiciones de negociación evolucionan de forma desfavorable para los productores, y los grandes distribuidores, cada vez más, imponen sus condiciones. Por otra parte, este incremento de poder de los distribuidores con respecto a los proveedores ha encontrado en Europa las facilidades que otorga un mercado con libre circulación de bienes y servicios para presionar a la baja los precios de los aprovisionamientos.

Igualmente, el grado de internacionalización que presentan los grandes grupos de distribución minorista ha posibilitado contactos y negociaciones con proveedores de diferentes países y, por tanto, estos distribuidores aprovechan la asimetría de información en cuanto a precios y cantidades en las compras a fabricantes. No obstante, desde algunas posiciones se justifica que la presión sobre los proveedores no nace de la mayor cuota de mercado de la empresa de distribución sino de la menor cuota del fabricante en un mercado ampliado (Schwartz, 1999).

También la propia Comisión Europea se ha pronunciado en algunas de las causas que originan esta situación de conflicto en las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Así, en el Libro Verde del Comercio recoge: *“Los resultados de la tendencia a la concentración ha sido el aumento del poder de los distribuidores respecto a sus proveedores, fomentado por el desarrollo de las marcas propias del distribuidor. Otro indicio importante de lo mismo ha sido el auge, desde el pasado decenio, de las asociaciones de compradores de ámbito nacional, europeo o incluso mundial, que ha tenido como consecuencia un mayor poder de los grandes grupos de presión integral o no, y unas relaciones a veces algo más tensas entre productores y comerciantes”*(Comisión Europea, 1996).

En términos de la situación que rodea a las empresas de distribución y a los fabricantes en España, los principales puntos de conflicto identificados entre ambos colectivos son los siguientes (Casares et. al. 2000):

- ✍ Precio de compra
- ✍ Condiciones de compra
- ✍ Condiciones de entrega y pedido
- ✍ Crédito o aplazamiento de pago
- ✍ Política de inventarios.

Sin embargo, y donde coinciden la mayoría de expertos sobre el tema, el fenómeno más polémico de las relaciones IAA - distribución se centra en los plazos que utilizan los grandes grupos comerciales para pagar a sus proveedores agroalimentarios y los descuentos sobre compras que les exigen para establecer negociaciones con ellos. De ahí, que nos centremos, fundamentalmente, en el análisis de estos dos aspectos.

#### ✍ **Los aplazamientos de pago en las relaciones fabricantes agroalimentarios – distribuidores.**

Cruz et. al. (1999b), considera que los aplazamientos de pago constituyen uno de los principales instrumentos del poder de los distribuidores. La exigencia de períodos de pago que superan varias veces el período de rotación del distribuidor supone unas condiciones desproporcionadas que evidencian un mayor poder de mercado en el distribuidor.

También, Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997) identifican que la problemática del aplazamiento de pagos es uno de los principales escollos en las difíciles relaciones entre la IAA y la DM. Señalando que, España es uno de los países europeos con mayor dilación en los pagos por parte de las grandes cadenas de distribución que han financiado su expansión en buena parte utilizando el crédito de los proveedores, debido a la altísima diferencia entre dichos plazos medios –75 y 120 días- siendo la rotación media en el lineal de los productos alimentarios de 10 días (Roland Berger & Partner, 1994).

Igualmente, Lamo y Fiel (1994) subrayan que, las grandes deudas que tienen las principales cadenas de distribución con sus proveedores, ha llevado a preguntarse si el negocio de distribución es un negocio comercial o financiero, ya que aprovechan las diferencias entre sus plazos de cobro (generalmente al contado) y los plazos de pago a

sus proveedores (superiores, en la mayoría de los casos, a tres meses) para obtener gran parte de sus beneficios.

En resumen, según establecen Casares et. al. (2000), el efecto que tienen los aplazamientos de pago sobre los fabricantes agroalimentarios son:

- ✍ Si los plazos de pago son superiores en España que en otros países, los fabricantes españoles están en desventaja con respecto a los extranjeros porque financian en mayor medida las actividades de distribución.
- ✍ Existe una relación inversa entre el volumen de negocio del fabricante y los plazos de pago que se derivan de la negociación con el distribuidor.
- ✍ Un aplazamiento de pago prolongado supone la necesidad de aumentar los recursos para el seguimiento y gestión del cobro de las deudas (personal, administración, informática, estudios de solvencia,...)
- ✍ Negociación paralela con los suministradores de materias primas para intentar trasladar las consecuencias del alargamiento excesivo de los plazos de pago.
- ✍ Situación de dependencia con respecto a los grandes distribuidores, porque tienen importantes deudas y capacidad para tomar decisiones unilaterales.
- ✍ Incumplimiento del riesgo de incumplimiento de pago por el vencimiento de las obligaciones en un mayor plazo.

#### ✍ **Descuentos de la IAA a la DM.**

Por otro lado, en lo referente a las condiciones de negociación, Cruz et. al. (1999b) establecen que, existen descuentos que responden a una contrapartida recibida por el proveedor o que le permiten al proveedor obtener resultados superiores. Entre ellos, se pueden mencionar la publicidad cooperativa (inclusión de la marca en la publicidad de la enseña comercial financiando parte de su coste), el espacio asignado en los lineales,

cabeceras de góndola, condiciones de transporte, utilización de plataformas de distribución, descuentos para la realización de promociones, etc.

Sin embargo, existen otros descuentos que no se corresponden a ninguna prestación o contrapartida. Entre estas prácticas comerciales se pueden mencionar las siguientes:

- ✂ *Pagos por referenciación*: para dar de alta un nuevo producto en el surtido del distribuidor es preciso pagar una determinada cantidad.
- ✂ *Remodelación de tiendas*: como consecuencia de una fusión o cambio de propiedad es preciso modificar la enseña y la decoración de tiendas, para lo que se pide a los fabricantes una contribución proporcional a sus ventas.
- ✂ *Nuevas aperturas*: cuando se ha abierto un nuevo establecimiento comercial se ha solicitado a los fabricantes que contribuyan con la mercancía necesaria para su funcionamiento.
- ✂ *Aniversarios*: las promociones especiales vinculadas a ventas aniversario son financiadas mediante contribuciones especiales de los fabricantes.
- ✂ *Ayudas a fusiones o "regalos de boda"*: los fabricantes denominan así a los descuentos retroactivos (1% o 2% de la facturación del año anterior) que les han exigido algunos distribuidores para contribuir al éxito de sus fusiones o absorciones de otros distribuidores.

Estos casos citados constituyen buenos ejemplos de descuentos que no responden a ningún servicio prestado al distribuidor o situaciones de las que el productor pudiera obtener un rendimiento adicional.

Asimismo, estas cantidades, al multiplicarse por el número de establecimientos comerciales en las que se quiere que esté presente el nuevo producto, suponen un factor limitador de las innovaciones y de su incorporación al mercado, ya que el encarecimiento de su distribución puede llevar a una menor tasa de innovación y progreso. Por lo tanto, estos pagos atípicos reflejan un ejercicio abusivo de poder y este poder ejercido por los grandes distribuidores provoca que los fabricantes agroalimentarios perciban un cierto grado de conflicto en las relaciones en el canal.

Por lo tanto, los comportamientos de la DM generan una lucha entre los minoristas y los fabricantes de productos agroalimentarios por controlar los mercados finales del consumo. El minorista aparece como el gran mediatizador de los objetivos del fabricante o del propietario de la marca: de él dependerá cómo llega su producto a los consumidores y, consecuentemente, la cuota de mercado y beneficios que se puedan alcanzar. Por otra parte, los distribuidores pueden sustituir con relativa facilidad a los fabricantes agroalimentarios, existiendo en el mercado numerosos oferentes de productos sustitutivos, salvo que se trate de un producto con muy elevada notoriedad e imagen de marca. En cambio, para las IAAs la pérdida de un distribuidor supone la renuncia a una cuota importante del mercado final y esa cuota de mercado pasaría a ser abastecida por marcas competidoras.

Esta situación se agudiza cuando la cuota de mercado del distribuidor está especialmente concentrada en una región o zona geográfica determinada, donde la exclusión del surtido del distribuidor significa una dimensión sustancial de la cuota de la región. Todo este fenómeno se constata con que una elevada proporción de las ventas de los fabricantes se encuentra concentrada en un reducido número de distribuidores.

En definitiva, la principal característica diferencial en los mercados de consumo agroalimentarios es la variación en la balanza de poder entre fabricantes y distribuidores, lo que lleva a replantear la consecución de la distribución de productos agroalimentarios como un factor estratégico, a partir de una situación en que el canal de distribución ya no es independiente en el flujo de bienes y servicios.

## **2.5. DEL CONFLICTO A LA COLABORACIÓN EN LAS RELACIONES VERTICALES DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA - DISTRIBUCIÓN.**

La revisión de las múltiples investigaciones sobre el tema, constatan que actualmente, las relaciones de una empresa con los miembros de su canal de distribución son consideradas de carácter estratégico. Tradicionalmente, el estudio de la administración del canal se ha enfocado en variables como el poder y el conflicto, pero cada vez más se observa un mayor énfasis en las relaciones de cooperación entre los agentes que participan en el mismo.



Así, Blesa (1997) describe que en los últimos años se han presentado diferentes modelos para explicar las relaciones entre los miembros del canal (Múgica, 1985; Mollá y Sánchez, 1995). Uno de esos modelos, el de Carlisle y Parker (1989), presenta unas fases interrelacionadas que explican el desarrollo de las relaciones fabricante - distribuidor; de manera que, antes de buscar relaciones de cooperación estables, fabricantes y distribuidores desarrollan transacciones puntuales de mercado que buscan satisfacer intereses no siempre coincidentes. Estas “transacciones discretas” que tienen lugar cuando se realiza la primera compra a un proveedor, son la base sobre la que se construyen relaciones más duraderas de intercambio, buscando metas compartidas, planificación y compromiso en la relación (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

De igual forma, en la revisión de la literatura sobre cooperación entre fabricantes agroalimentarios y distribuidores, encontramos tres enfoques distintos en el planteamiento de este tipo de relaciones. Por un lado, como señalan Oreja et. al. (2002), hay un grupo de autores que destacan la tendencia actual que están tomando las relaciones verticales entre los agentes de la cadena, sustituyendo el conflicto por la colaboración, otro grupo destaca la importancia actual de la cooperación como un recurso intangible para generar ventajas competitivas para las empresas, terminando con una serie de autores que llevan a cabo una revisión de las actividades de la cadena de valor donde más comúnmente se producen vínculos entre empresas para actuar conjuntamente.

### **Sustitución del conflicto por la colaboración.**

Entre los diversos autores centrados en las relaciones entre empresas en sentido vertical, Camisón y Lapiedra (1999) consideran a la cooperación vertical como una estrategia que posibilita que cada empresa se concentre en sus competencias distintivas, aprovechando la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad, aportando de esta forma la flexibilidad necesaria para responder a los entornos actuales.

Con relación a los conflictos inherentes a las relaciones verticales entre los distintos miembros del canal de distribución, Iglesias, et. al. (1997), destacan en sus estudios el concepto de interdependencia entre empresas como incentivo para el desarrollo de mecanismos de cooperación y normalización del intercambio, que podrían alejar la

amenaza del conflicto, ya que la realización de actividades conjuntas o coordinadas tiende a aumentar la comunicación entre las entidades reduciéndose las posibilidades de enfrentamientos.

En el mismo sentido, Barto (1989) apunta que las estrategias de cooperación, en muchos casos, ofrecen alternativas pacíficas constructivas. Y por el contrario, las estrategias de enfrentamiento pueden ocasionar serios deterioros en los niveles de competitividad. Igualmente, Cruz et. al. (1999a) destaca que un modelo de relaciones basado en una rivalidad vertical no será posible mantenerlo cuando no se generen suficientes mejoras de productividad para todos los partícipes del canal de distribución.

El profesor Vázquez (1993), en la evolución de las relaciones fabricante - distribuidor distingue tres fases marcadamente diferenciadas con relación al comportamiento de estos agentes en el canal de distribución. Primeramente, surge la fase de mercado (se trata de empresas independientes sin apenas rivalidad), segundo la fase de negociación (caracterizada por el conflicto y el abuso de poder de la distribución) y por último, la fase actual que se centra en la búsqueda de la cooperación entre estos agentes. Asimismo, los autores Buzzell y Ortmeyer (1996), afirman que las relaciones de confrontación vertical están dando paso a la cooperación entre empresas, trabajando conjuntamente para hacer más eficaz y eficiente el sistema del canal de comercialización.

En la misma línea, Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997) detectan un cierto efecto de saturación en la implantación de nuevas superficies, debido a la entrada en vigor de nuevas regulaciones en materia comercial y urbanística, así como el hecho de que los fabricantes agroalimentarios se encuentren con frecuencia en una situación límite para soportar una presión adicional sobre los márgenes, lo que parecen ser motivos suficientes de que la tendencia de crecimiento de los márgenes de la Distribución Moderna (DM) se ralentice o incluso tienda a tocar techo.

Como consecuencia de este relativo nivel de saturación que concierne a las estrategias comerciales, las empresas líderes de la DM parecen que están inclinándose, actualmente, a adoptar estrategias de colaboración con los fabricantes frente a las

estrategias precedentes de “confrontación” y sin que por ello disminuya su capacidad de negociación comercial.

En este sentido, nos encontramos ante la posible emergencia de una nueva etapa en las relaciones IAA-DM, en el cual su mayor potencial futuro se encuentra asociado a las estrategias de carácter organizativo, vinculadas a los avances continuos en las tecnologías de la información. Esto tiene su reflejo no sólo en la propia dimensión organizativa de las superficies de venta sino sobre todo en los esquemas de logística integrada, que afectan tanto a los fabricantes como a los distribuidores.

Desde esta perspectiva, García et. al. (1999), resume en el cuadro nº 2.6. los aspectos diferenciadores existentes entre la relación convencional de compras (tradicional) y las relaciones de cofabricación (cooperación).

<b>CUADRO Nº2.6.</b>		
<b>EVOLUCIÓN EN LAS RELACIONES FABRICANTE -DISTRIBUCIÓN</b>		
<b>DINÁMICA DE COMPRAS</b>	<b>COMPRAS CONVENCIONALES</b>	<b>COFABRICACIÓN</b>
<b>RELACIONES PROVEEDOR – COMPRADOR</b>	ADVERSARIOS	ASOCIACIÓN
<b>TIPO DE RELACIONES</b>	VARIABLES	A LARGO PLAZO
<b>TIPO DE CONTRATO</b>	CORTO	LARGO
<b>CANTIDAD DEL PEDIDO</b>	GRANDE	PEQUEÑA
<b>ESTRATEGIA DE TRANSPORTE</b>	CAMION CARGADO DE UN SOLO PRODUCTO	ENTREGA JIT
<b>SEGURIDAD DE CALIDAD</b>	INSPECCIÓN Y REINSPECCIÓN	NINGUNA INSPECCIÓN A LA LLEGADA
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN AL PROVEEDOR</b>	ORDEN DE COMPRA	PETICIÓN VERBAL
<b>FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN</b>	ESPORÁDICA	CONSTANTE
<b>IMPACTO SOBRE LAS EXISTENCIAS</b>	UN ACTIVO	UN PASIVO
<b>NÚMERO DE PROVEEDORES</b>	MUCHOS CUANTOS MÁS MEJOR	POCOS O UNOS SOLO
<b>PROCESO DE DISEÑO</b>	DISEÑO DEL PRODUCTO, LUEGO PETICIÓN DE PRESUPUESTO	PETICIÓN DE IDEAS AL PROVEEDOR, LUEGO DISEÑO DEL PRODUCTO
<b>CANTIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	GRANDES LOTES	LOTES PEQUEÑOS
<b>PROGRAMACIÓN DE LA ENTREGA</b>	MENSUAL	SEMANAL O DIARIA
<b>LOCALIZACIÓN DE PROVEEDORES</b>	AMPLIAMENTE DISPERSA	TAN COMPACTA COMO SEA POSIBLE
<b>ALMACEN</b>	GRANDE AUTOMATIZADO	PEQUEÑO FLEXIBLE

Fuente: Giunipero, L.C. (1986)

Por lo tanto, la tendencia actual es que se están abandonando las prácticas tradicionales de negociación con perspectivas casi siempre de resultados a corto plazo y se persiguen relaciones más estrechas y profundas a partir de la comprensión de los intereses de ambas partes. Como señalan García et. al. (1999), ya no se utiliza internamente el poder como un instrumento para resolver la negociación, pero sí externamente para reforzar, frente a terceros, la posición competitiva del fabricante y distribuidor que apuestan por la cooperación como forma de optimizar la eficacia y la eficiencia con la que pueden hacer llegar los productos al consumidor final. Así, el fabricante toma conciencia del distribuidor como un asociado, no como un rival, cuyas actividades tienen un valor estratégico muy importante en la consecución de una ventaja competitiva duradera en los mercados. El objetivo es, en última instancia, disfrutar de una ventaja asociativa frente a la competencia.

### **La cooperación entre fabricantes agroalimentarios – distribuidores como ventaja competitiva.**

En este sentido, entre los diversos estudios que tratan sobre la importancia de la cooperación entre empresas como fuente de ventaja competitiva, podemos encontrar el de Jarillo (1989) que habla de organizaciones que convierten a sus competidores actuales y potenciales en aliados poderosos, por lo que para estas empresas la cooperación se convierte en la mayor fuente de ventaja competitiva. También, Lapiedra (1999) destaca que ser un buen socio cuando se opera conjuntamente con otra empresa, se ha convertido en un activo intangible importantísimo para las pequeñas y medianas empresas, y que correctamente utilizado puede ser un elemento clave para afrontar, con ciertas garantías de éxito, el nuevo entorno.

Igualmente, Fernández y Arranz (1999), consideran la cooperación como una opción estratégica que permite obtener ventajas competitivas a cambio de renunciar al enfrentamiento directo. Estos autores inciden, en que, actualmente, se están produciendo dos revoluciones organizativas al mismo tiempo. Una consistente en descomponer las grandes empresas en unidades más simples que permitan una mayor flexibilidad y respuesta a los requerimientos del entorno y otra en consolidar un crecimiento externo en

base a los acuerdos de asociación lo que supone una decisión estratégica con menor grado de implicación estructural.

Así, como señalan Anderson et. al. (1998), las empresas además de racionalizar sus actividades, están analizando nuevas relaciones y alianzas con clientes, proveedores e intermediarios. Las redes o asociaciones que añaden valor resultante, son como confederaciones de especialistas, son flexibles, especializadas, hacen hincapié en las relaciones entre empresas y utilizan de forma consorciada capacidades y recursos complementarios para la consecución de objetivos compartidos.

En el mismo sentido, Camisón y Lapiedra (1999) resaltan en sus planteamientos que, la necesidad de competir en un contexto cada vez más complejo exige de la adopción de decisiones rápidas que posibiliten la flexibilidad de la empresa. Como consecuencia de ello, se están produciendo transformaciones en las organizaciones y en sus interrelaciones, estableciendo nuevas estructuras en las que las relaciones entre competidores, clientes y proveedores están cambiando considerablemente. Uno de estos cambios viene constituido por la cooperación que se establece entre distintas empresas y que les permite desarrollar su capacidad competitiva.

Asimismo, Gil, et. al (1998) manifiestan que el incremento de esta práctica cooperativa, puede suponer la aparición de una ventaja competitiva, especialmente en las empresas de dimensión reducida como son la mayoría. La colaboración con otras empresas mediante integraciones, fusiones, etc., la mejora de las relaciones con el sector de la distribución y, en general, todas aquellas medidas tendentes a mejorar los precios finales del producto serán claves para las agroindustrias. La evolución en la estructura del sector distribuidor y su superior cercanía al consumidor pueden favorecer el incremento de este tipo de relaciones, puede ser relevantes en estos mercados maduros, con gran rivalidad empresarial y sobrecapacidad productiva.

En definitiva, la literatura estratégica ha destacado en los últimos tiempos y con cierta insistencia la importancia de los recursos intangibles como factores determinantes de la competitividad empresarial (Hall, 1992,1993), recursos éstos que no se encuentran disponibles en el mercado, sino que tienen que ser creados por las propias empresas y

por sus interrelaciones o vínculos. Por lo que, la cooperación o colaboración entre empresas se presenta como una fórmula viable, principalmente para las pymes, ya que les permite con mayor rapidez y a un menor coste, la obtención de estos recursos y capacidades tan valiosos que mejoran su competitividad.

### **Actividades de la cadena de valor integradas en la cooperación.**

El objetivo de toda empresa es producir valor. El proceso de creación de valor que realizan las empresas, a su vez, puede ser subdividido en unas series de funciones o actividades específicas con el fin de determinar el aporte que cada una hace a dicho proceso. De esta forma, la empresa se concibe como una cadena formada por eslabones –correspondientes a las distintas actividades y funciones- que tiene como propósito generar valor. En el proceso de elaboración del producto o servicio, cada uno de los eslabones que integran la cadena añade su cuota de valor, hasta conformar el valor final que se entrega al mercado. A partir de la cadena de valor, la empresa puede buscar como generar ventajas competitivas.

En este sentido, Porter (1985) considera que la cooperación permite optimizar las respectivas cadenas de valor de las empresas ligadas por el acuerdo, por lo que los vínculos de cooperación se insertan en la lógica de la complementariedad, ya que la creación de valor permite reforzar las ventajas competitivas de los participantes en el acuerdo.

Con relación a estas actividades que promueven la vinculación entre los eslabones de la cadena de valor, Camisón y Lapiedra (1999) también destacan que una gran parte del éxito de una estrategia de cooperación vertical parece basarse en una coordinación efectiva de las actividades realizadas por las distintas empresas, la cual gira en torno a la utilización de avanzados sistemas de información basados en las tecnologías de la información, que muchas veces traspasan las fronteras individuales de las empresas.

También, Buzzell y Ortmeyer (1996) apuntan que, el establecimiento de normas sectoriales para la identificación de los productos y el intercambio de datos ha sido crucial para facilitar la creación de asociaciones verticales. Por lo que, el desarrollo de

actividades como la dotación de una tecnología adecuada unida a estas normas sectoriales se está convirtiendo en condiciones necesarias para poder establecer asociaciones verticales. Según estos autores, las actividades de la cadena de valor que predominan o estimulan la creación de estas colaboraciones verticales están pensadas para lograr la eficacia en aspectos de logística, aunque también destacan que existen otras maneras de cooperar que son ampliaciones lógicas de las asociaciones minorista/proveedor, como el desarrollo de nuevos productos, planificación del surtido, y promoción conjunta de ventas.

En la misma línea Caldentey (1998), coincide que se está evolucionando hacia una colaboración cada vez mayor entre las cadenas de distribución y las IAAs, colaboración que tiene lugar a nivel de intercambio electrónico de datos (Sistema EDI, basado en la codificación internacional EAN), además de colaboración en la gestión de los lineales, de las actividades de promoción y merchandising, en el diseño del producto, en las marcas del distribuidor, etc., por lo que se estaría pasando, por tanto, a una situación próxima a la del partenariado.

Por otro lado, en el caso concreto de las relaciones con clientes y fabricantes agroalimentarios, Bayona et. al. (2000) establecen que, éstas resultan cruciales para la actividad innovadora y la creación de conocimiento en las empresas (Dodgson, 1992, 1993; Hauschildt, 1992; Teece, 1992; Tunisimi y Zanfei, 1998). Con este tipo de asociación las empresas podrán inventar productos que sean bien aceptados en el mercado al cumplir con las necesidades de los clientes, podrán probar los prototipos de los proveedores y definir nuevos requerimientos o sugerir mejoras, consiguiendo con todo ello reducir el riesgo de fracaso técnico (Gemünden et. al., 1992; Mason y Wagner, 1999). Asimismo, en las relaciones clientes y proveedores, además de poseer recursos y conocimientos complementarios, estas organizaciones cuentan con un bagaje de relaciones previas.

Igualmente, Calatrava y Melero (2000) establecen que las relaciones verticales en el canal agroalimentario evolucionan hacia una interacción constructiva y dirigida a explotar las complementariedades de sus actividades en busca de una reducción de costes, una

mejora de la calidad y del servicio, así como una reducción de la incertidumbre de la logística, derivándose de este proceso la creación de sinergias verticales.

También, Vázquez (1993), determina que entre las actividades de la cadena de valor que sustentan la cooperación a largo plazo entre fabricantes y distribuidores destacan fundamentalmente, las actividades tecnológicas, los servicios relacionados con la logística y el desarrollo de una amplia gama de actividades de marketing.

Anderson et. al. (1998), sostienen que esta nueva disposición resultante hacia la asociación está generando nuevas colaboraciones en el canal para la puesta en común de actividades tales como la cumplimentación de pedidos, la gestión de existencias, la distribución, las compras y el servicio postventa. Los nuevos vínculos requieren capacidad de gestión de las relaciones y negociaciones detalladas. Ambos participantes deben de obtener beneficios duraderos mutuos, estos son cada vez más factibles gracias a los progresos en la tecnología de la información, que han reducido notablemente los costes de la coordinación y administración de las transacciones entre asociados.

Igualmente, coinciden Fraj et. al. (2001) que una de las alianzas que últimamente están experimentando un extraordinario auge en las industrias altamente competitivas, es la que relaciona directamente al fabricante agroalimentario con el distribuidor. Entre las numerosas formas en que suele aparecer este tipo de coalición se encuentran las relacionadas con la marca blanca o marcas propias. En este caso la IAA se garantiza la colaboración de parte de su producción en un lugar preferente ahorrándose los costes de distribución y publicidad. Por su parte el distribuidor adquiere el producto a un precio inferior, con las características que él determina y lo desarrolla bajo su propio nombre comercial.

Además, en una asociación entre fabricante agroalimentario y distribuidor, el fabricante se beneficia al carecer de una cadena de distribución que pueda hacer que sus productos lleguen a todos los consumidores potenciales del mercado. Por su parte, la distribuidora quiere garantizarse que posee en la cartera, todo tipo de bienes que pueda necesitar un consumidor. Para ambos, la existencia y conciencia de ese provecho, es lo que garantiza la unión. De esta forma, como señalan Fraj et. al. (2001), la probabilidad de éxito de un



producto o servicio en una industria altamente competitiva, será mayor cuando se realice la formación de una alianza entre fabricante y distribuidor.

No obstante, se deben de establecer unas pautas en las relaciones que permitan mejorar el beneficio tanto para el fabricante agroalimentarios como para el minorista. Para ello, como señala Múgica (1996), se deben de crear los mecanismos y desarrollar las iniciativas que permitan incrementar los rendimientos, algunos de los cuales se detallan en el cuadro nº 2.7. Este incremento en la eficiencia se reparte entre fabricante, minorista y, eventualmente, el consumidor.

<b>CUADRO Nº 2.7.</b>		
<b>BENEFICIOS Y COSTES IMPLICITOS EN LA ESTABILIZACIÓN DE RELACIONES FABRICANTE - MINORISTA</b>		
<b>BENEFICIO PERSEGUIDO</b>	<b>TIPO DE ACCIONES NECESARIAS</b>	<b>TIPOS DE COSTES/INVERSIÓN</b>
<b>RENTABILIDAD DIRECTA DEL PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Mayor rotación de inventarios</li> <li>✍ Disminución de costes de manejo del producto</li> <li>✍ Disminución de costes de transporte</li> <li>✍ Disminución de costes de realización de pedidos</li> <li>✍ Menores pedidos incorrectos</li> <li>✍ Menores niveles de existencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Inversiones en comunicaciones</li> <li>✍ Costes de personal directivo en la etapa de desarrollo</li> <li>✍ Costes de personal en el seguimiento</li> </ul>
<b>VENTAS/RENTABILIDAD DE LA CATEGORÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Mejora la contribución a ventas de la categoría</li> <li>✍ Mejora la contribución a rentabilidad de la categoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Equipamiento específico</li> </ul>
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Garantizar la disponibilidad</li> <li>✍ Precios competitivos</li> <li>✍ Condiciones generales del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemas de análisis de rentabilidad del lineal</li> </ul>
<b>LEALTAD DEL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Conseguir estabilidad en las condiciones de superioridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Sistemas de optimización de lineal</li> </ul>

Fuente: Múgica (1996).

De esta manera, esta mayor colaboración entre la IAA y el comercio ha dado lugar a la creación, en el seno de las industrias, de una nueva actividad, conocida por "Trade Marketing" que se dedica a las relaciones con la gran distribución, entendida como la orientación estratégica por parte del proveedor a considerar que el primer cliente, es el cliente distribuidor, a través del cual llega al consumidor final. Así, como indica Costa

(1997), una estrategia de Trade Marketing supone, considerar que la organización logrará una superioridad sobre la competencia a través de buscar la satisfacción del cliente distribuidor anticipándonos a sus necesidades, de una manera rentable mediante la creación de ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, el Trade Marketing supone en cierta medida la verticalización de las actividades empresariales de ambas empresas, obteniendo éstas las ventajas y obviando la mayor parte de los inconvenientes que tienen las decisiones de este tipo (Velando y Curras, 1996). Por lo tanto, el fabricante de productos agroalimentarios para llevar a buen término su labor empresarial precisa, por un lado, satisfacer las necesidades del segmento objetivo creando un valor competitivo en el producto y, por otro, crear una ventaja asociativa con los distribuidores sobre la competencia. De esta forma, el Trade Marketing es una manera de reforzar la estrategia competitiva de la empresa productora.

De esta forma, la cooperación entre los miembros del canal agroalimentario permite satisfacer mejor las necesidades del cliente y proporciona a las partes indudables ventajas. Los fabricantes consiguen un mayor acceso a la información del mercado, mayor asistencia por parte del intermediario en el lanzamiento de nuevos productos, menor interés del distribuidor a promocionar marcas competitivas y mayor disposición de los intermediarios a llevar a cabo actividades de las que sólo se consiguen rendimientos a largo plazo o a responder a contingencias imprevistas con flexibilidad y confianza.

En definitiva, en el mercado actual las relaciones tradicionales entre distribuidor y fabricante agroalimentario son poco eficaces e ineficientes. Es necesario pues, buscar nuevos vínculos que propicien la generación de ventajas competitivas. De hecho, como afirman Velando y Curras (1996), los beneficios que se extraen de una buena colaboración entre fabricante y distribuidor basada en la confianza mutua, en las ventajas competitivas generadas en la cadena de valor y en la buena predisposición por ambas partes se concretan en una mayor rentabilidad y nivel de servicio al comprador final.

Este cambio en las relaciones verticales, se debe a que existe un mutuo reconocimiento de que el éxito de cada una de las empresas se encuentra en parte en la

otra empresa, lo que lleva a que ambas organizaciones actúen de forma coordinada con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes (Anderson y Narus, 1990).

En otras palabras, en el canal agroalimentario cada empresa depende de la otra para cumplir con sus obligaciones y conseguir sus objetivos, por lo que los miembros del canal se deben de poner de acuerdo en dirigir sus esfuerzos hacia un mercado, una meta común, etc., lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos individuales.

No obstante, algunos expertos sostienen que a los minoristas y a los fabricantes que opten por no asociarse les resultará prácticamente imposible competir con los sistemas comerciales más eficaces y eficientes frente aquellos que opten por asociarse. Según esto, la asociación no proporcionará necesariamente una ventaja competitiva diferencial, pero constituirá un requisito previo para competir en el futuro terreno minorista.

## CAPITULO 3

### LA COOPERACIÓN, ORIGEN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

3.1. MOTIVOS QUE PROMUEVEN EN LAS ORGANIZACIONES EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN.....	169
3.2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS .....	185
3.3. LA DEPENDENCIA INTERORGANIZATIVA VERTICAL Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.....	212
3.4. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS EN EL NUEVO MARCO DE COMPETENCIA .....	223



### **3.1. MOTIVOS QUE PROMUEVEN EN LAS ORGANIZACIONES EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN.**

Reconocidos estudiosos sobre la cooperación han planteado distintas perspectivas y enfoques de las motivaciones que han originado el desarrollo de estrategias de cooperación.

Así, intentando buscar una justificación a la cooperación entre empresas nos cuestionamos diversas preguntas:

- ✍ ¿Por qué optan las empresas por los acuerdos de cooperación en lugar de desarrollar internamente las actividades o de acudir al mercado o a operaciones de fusión y/o adquisición de empresas?
- ✍ ¿Qué buscan las empresas cuando firman un acuerdo de cooperación?
- ✍ ¿Por qué es creciente en los últimos años la realización de todo tipo de acuerdos y alianzas entre empresas?

La cooperación entre empresas, según Fernández (1991a), inicialmente fue concebida como un medio para reducir inversiones de capital y disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado. Además, sirvió para lograr un acceso más rápido y fiable a mercados cerrados o para responder a las presiones de los gobiernos. Actualmente, son el dinamismo de la tecnología y la intensificación creciente de la competitividad en los mercados globales, los principales móviles de este tipo de actuación.

#### **3.1.1. Delimitación de motivos generales.**

En realidad, pueden ser muy diversas las razones que motivan la cooperación empresarial, así, el planteamiento utilizado por la Dirección General de Política de la Pyme (2000), clasifica las causas en externas a la empresa, es decir, inducidas por el entorno y otras de carácter interno, derivadas de la

necesidad de crear una ventaja competitiva en la empresa o de fortalecer su posición en el mercado.

De esta forma, entre las **causas externas** se pueden citar:

- ✍ El intento de reducir la incertidumbre derivada de las transacciones económicas, en una época en la que el gran crecimiento del nivel de competencia y los efectos de la globalización (mayor interconexión entre los mercados de bienes, servicios y capitales a nivel mundial), entre otros factores, están incrementando los riesgos empresariales, especialmente en el ámbito internacional. Los acuerdos de cooperación conciertan el mercado, eliminando en parte esa incertidumbre.
- ✍ La necesidad de reducir los costes de transacción, que se han elevado por efecto de la “turbulencia” del entorno, por lo que las transacciones reguladas tienden a lograr dicho objetivo.

Dentro de las **causas internas** a la empresa que conducen a la cooperación, se pueden señalar:

- ✍ Conseguir un mayor volumen en actividades o sectores industriales donde la masa crítica mínima para funcionar es muy alta. Ello puede obtenerse a través de la explotación conjunta de un activo fijo, si la capacidad individual no es suficiente para su utilización a un nivel óptimo.
- ✍ Aprovechar la complementariedad de recursos (el aprovechamiento de las asimetrías entre empresas) –por ejemplo, con la utilización conjunta de una red de distribución existente-, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian –por ejemplo, en el caso de una almazar y una empresa envasadora-.

Aunque, en la mayoría de los casos las empresas optan por la cooperación debido a una confluencia de motivos de diverso tipo que hace que ésta sea la opción mejor respecto de otras estrategias alternativas. Navas y Guerras (1998), entre otros autores, establecen que los motivos o razones para la cooperación pueden provenir de tres ámbitos de estudio diferente:

- ✍ *La economía,*
- ✍ *La dirección estratégica y*
- ✍ *La teoría de la organización.*

**a) Desde un punto de vista económico,** la cooperación, en ocasiones, permite reducir los costes de transacción del mercado en sus tres categorías, información, negociación y garantía, al establecer una relación duradera y de confianza con unos socios que permiten reducir sensiblemente el número de transacciones realizadas y evitar comportamientos oportunistas típicos de estas relaciones.

Por otro lado, es posible que para determinadas actividades de la cadena de valor, una empresa sea menos eficiente que otra, o que para determinadas actividades, la empresa podría ser demasiado grande y al mismo tiempo podría ser pequeña para otras (Jarillo, 1988). En este caso, la empresa podría externalizar esas actividades de la cadena de valor hacia otras empresas que sean más eficientes. Sin embargo, esta externalización buscando mayor eficiencia no aseguraría por sí sola que el coste total del producto fuera menor. Esto sólo ocurriría si los costes externos más los costes de las transacciones son menores que los costes internos. Esta es la condición para que la cooperación sea eficiente, es decir, que los costes de las empresas que cooperan sean inferiores a los de una empresa integrada.

Asimismo, Fernández (1991b) en su intento de explicar desde un punto de vista económico los aspectos que motivan u originan la cooperación y siguiendo los planteamientos de Ohmae (1989), establece que en las empresas hay costes que a largo plazo son variables, pero en el corto plazo son fijos. Así, en



condiciones de coste variable, la atención de los directivos se centra principalmente en aumentar los beneficios mediante la reducción del coste variable de producción (materiales, salarios y horas de trabajo). Y en condiciones de coste fijo, el centro de atención se desplazará a la maximización de la contribución marginal al coste fijo, es decir, al incremento de las ventas (Ohmae, 1989). Estos costes fijos cuanto más elevados son, más incentivan la cooperación empresarial. Si varias empresas comparten un activo fijo, mayor será el número de artículos a los que se cargue su amortización, lo que a su vez contribuirá a reducir los costes de producción y a través de una disminución del precio de venta, permitirá lograr una mayor penetración de los productos en el mercado.

**b) Desde un punto de vista estratégico,** la cooperación se justifica por la posibilidad de conseguir una mejor posición competitiva en los mercados, siempre que ésta no sea posible por otra vía. Esta mejor posición puede ser debido a unos menores costes, a un mayor poder de mercado, al acceso a recursos y capacidades de los que no se disponen o al acceso a los mercados globales en mejores condiciones. En este sentido, la cooperación puede entenderse como una vía alternativa al desarrollo interno y al crecimiento externo (vía fusiones o participaciones en otras empresas) para conseguir los objetivos estratégicos planteados.

También, Fernández y Arranz (1999a) en su planteamiento sobre el crecimiento de las empresas a través del desarrollo externo, concretamente, mediante los acuerdos de asociación, establece que el objetivo final que se plantea la empresa mediante este tipo de crecimiento es tener una mayor presencia (mayor volumen o cuota de mercado) en un determinado sector, acceder a nuevos mercados o la búsqueda de complementariedad en determinadas actividades. Así, se pretende mediante la puesta en común la combinación o el intercambio de recursos, que los socios accedan a unas ventajas que no podrían alcanzar individualmente. Otros autores sitúan la base de la estrategia de crecimiento externo sobre la obtención de beneficios a largo plazo (Rumelt, R.P., Schendel, D. y Teece, D. 1991).

**c) Desde un punto de vista organizativo**, la cooperación se justifica por la incapacidad de cualquier empresa para disponer de todos los recursos necesarios para su supervivencia. Estos recursos pueden ser adquiridos en el mercado de forma directa o indirecta. En este sentido, la cooperación es más adecuada cuando ambos socios de un acuerdo necesitan determinados recursos que el otro posee en exceso, es decir, existe reciprocidad o complementariedad en la disponibilidad de recursos (Bowman y Faulkner, 1997). Esta lógica es especialmente importante cuando las capacidades que se necesitan están basadas en conocimiento tácito de la empresa tal como el que se deriva del know-how o de las rutinas organizativas. Este tipo de capacidad sólo puede ser aprendida mediante una estrecha colaboración con el socio del acuerdo (técnica benchmerking).

En este sentido, García Canal (1993) en sus estudios, explica que los aspectos que promueven a las organizaciones para la suscripción de acuerdos de cooperación, se centran en dos orientaciones básicas:

- ✍ Una orientación de *ajuste*: mediante el acceso a unos conocimientos y/o mercados.
- ✍ Y otra, en la que se busca una forma *estable* de organización: debido a las ventajas de una mayor eficiencia o de la colusión.

Ahora, la efectividad global del acuerdo requiere que las orientaciones de todos los socios sean del mismo tipo, y el principal coste que se asocia a la realización de acuerdos de cooperación es el de trasvase de las competencias distintivas de la empresa hacia competidores actuales o futuros.

Por lo tanto, no se aconseja la realización de acuerdos cuando las capacidades de una empresa son significativamente más fáciles de transferir que las de otro u otros. Un ejemplo clásico de esta asimetría de aprendizaje lo constituyen las alianzas creadas entre las empresas orientales y occidentales. En las empresas japonesas al ser sus conocimientos y habilidades más difíciles de transmitir que los de las empresas occidentales, han tenido una mayor disposición

a aprender (Hamel et. al., 1989; Hamel, 1991). Las empresas japonesas en sus alianzas han establecido acuerdos que se caracterizan por una orientación al *ajuste* con las empresas occidentales y con empresas autóctonas han establecido vínculos y relaciones con una orientación de *estabilidad*.

También Harrigan (1988), establece tres razones fundamentales que inducen a las organizaciones a cooperar de una u otra forma, y estas son (cuadro nº 3.1.):

- ✍ **Razones Internas:** que se refieren, en términos generales, a los intentos de reducir la incertidumbre y las debilidades de la organización. Mediante la puesta en común de las capacidades específicas de cada uno de los socios cooperantes, y la consecución de economías externas, la cooperación permitirá aumentar la fortaleza interna de las organizaciones. Así, razones de este tipo que pueden conducir a la cooperación son: compartir riesgos de costes, compartir recursos físicos y tecnológicos, compartir líneas de productos, compartir canales de distribución, etc.
  
- ✍ **Razones competitivas:** tienen por objeto el reforzar las oportunidades competitivas de las organizaciones que forman parte de la cooperación. La conjunción de ventajas competitivas, la integración de procesos productivos, la sinergia de recursos y medios, la redimensión organizativa, etc. Son razones suficientes para llegar a un acuerdo de cooperación.
  
- ✍ **Razones estratégicas:** cuya finalidad es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los cooperantes. El caso más típico es el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, que se apoya en los recursos de las organizaciones que han establecido el acuerdo de cooperación. También constituyen motivos de carácter estratégico: la transferencia de tecnología, la diversificación de productos, la penetración a otros mercados, etc.

<p><b>CUADRO Nº 3.1.</b></p> <p><b>RAZONES PARA PARTICIPAR EN UNA ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN</b></p>
<p><b>RAZONES INTERNAS</b></p>
<p>COMPARTIR RIESGOS Y COSTES OBTENER RECURSOS COMPARTIR PRODUCTOS, SERVICIOS Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>
<p><b>RAZONES COMPETITIVAS</b></p>
<p>EXPANDIR NEGOCIOS YA INICIADOS INFLUIR EN LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR RESPONDER DEFENSIVAMENTE A LA DIFUMINACIÓN DE LAS FRONTERAS DEL SECTOR MEJORAR LA EFICIENCIA</p>
<p><b>RAZONES ESTRATÉGICAS</b></p>
<p>CREAR Y EXPLOTAR SINERGIAS TRANSFERIR Y/O TENER ACCESO A LA TECNOLOGIA PRESENTAR EN NUEVOS MERCADOS, PRODUCTOS O CONOCIMIENTOS RACIONALIZAR LAS INVERSIONES</p>
<p>Fuente: Harrigan (1988). Elaboración propia.</p>

Fernández y Arranz (1999a), justifican que las explicaciones teóricas más habituales para la cooperación, se centran en dos aspectos fundamentales:

- ☞ *La búsqueda de efectos de crecimiento o de poder de mercado:* se apoya en las teorías del *posicionamiento competitivo* (Kogut, 1988) y en *la economía industrial* (Porter, 1980 y Harrigan, 1985). Así, un acercamiento cooperativo permite obtener economías de escala, los efectos de la experiencia o una diversificación del riesgo, al tiempo que incrementa el poder de las empresas aliadas sobre la competencia en el seno del sector. (Caso de las asociaciones para la producción, las redes de distribución...).

☞ *La búsqueda de sinergia o complementariedades:* descansa sobre las sinergias obtenidas al agrupar o combinar activos cualitativamente complementarios, denominados también acuerdos simbióticos o de cooperación diferenciada, asocian empresas complementarias que ponen en común o intercambian recursos, aportando cada una de ellas una fuerza diferente. Así, mediante la combinación de esfuerzos, puede hacerse una utilización más completa o más intensa de los activos de diferente naturaleza que posee cada una de las partes (redes que se crean para llevar a cabo proyectos de I+D).

### **3.1.2. Delimitación de motivos específicos.**

Todos los planteamientos generales, del apartado anterior, justifican desde distintas perspectivas, la existencia de acuerdos de cooperación entre empresas. Pero desde un planteamiento más específico, las empresas pueden encontrar diferentes motivos para establecer una estrategia de cooperación concreta y que estarán en relación con los objetivos estratégicos que persiguen.

En este sentido, García Falcón (1995), expone que los principales motivos que conducen a las empresas a realizar acuerdos de cooperación están relacionados estrechamente con su actividad estratégica principal. Aunque en algunos casos se encuentran que las razones para cooperar dependen y son específicas de cada contexto sectorial.

Así, en el análisis sobre los principios que originaron este tipo de acuerdos García Falcón (1995), expone los argumentos dados por los autores Fernández (1991b) y Pucik (1988), también destaca las aportaciones realizadas por Mariti y Smiley (1983) que encuentran como motivos más importantes para la cooperación estratégica los siguientes:

- ☞ Transferencia de tecnología.
- ☞ Complementariedad tecnológica.

- ✍ Convenios de comercialización.
- ✍ Economías de escala y alcance (en la producción u otros campos).
- ✍ Distribución del riesgo.

También, otros autores como Menguzzato y Renau (1991), citan como motivos que justifican la cooperación entre empresas:

- ✍ Los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos.
- ✍ La puesta en común de know-how para obtener beneficios sinérgicos.
- ✍ La búsqueda de apoyo financiero y la reducción del riesgo financiero.
- ✍ El acceso a nuevos mercados.
- ✍ Y la intensificación de la competencia.

Igualmente, Peridis (1990) incluye dentro de los principales motivos para la cooperación los siguientes:

- ✍ La colusión (pactar en daño de tercero).
- ✍ Impedir la entrada a nuevos competidores.
- ✍ La erosión de las posiciones de los competidores actuales.
- ✍ Incrementar la eficiencia y flexibilidad.
- ✍ Facilitar el uso compartido de activos.
- ✍ La combinación de recursos y el control de la incertidumbre.

Aunque, centrándose principalmente en las pequeñas empresas, Peridis (1990) considera que sus principales intereses ante una estrategia de cooperación son ganar legitimidad, mejorar su imagen y reputación, establecer presencia en un mercado o desarrollar vínculos con los canales de distribución

Según autores como Harrigan (1985), Porter (1989) y Prahalad y Hame (1990), entre las razones para participar en las RIs, citan:

- ✍ Adquirir competencias clave de las que carecen pero que son necesarias para lograr una ventaja competitiva sostenible.

- ✍ Aprender a operar en nuevos mercados, ya sean nacionales o internacionales.
- ✍ Fortalecer su posición competitiva influyendo en la estructura del sector o adelantándose a los competidores.
- ✍ Diversificarse y operar en nuevos negocios.
- ✍ Aprovechar economías de escala.

Así, entre todos los motivos específicos expuestos, Navas y Guerras (1998), resume los siguientes (Fernández, 1991b; García Canal, 1993; Menguzzato, 1995):

- ✍ Obtención de un tamaño adecuado para competir.
- ✍ Reducción de costes.
- ✍ Creación y explotación de sinergias.
- ✍ Reducción del riesgo y la incertidumbre.
- ✍ Acceso a recursos y capacidades no disponibles (en el caso de acuerdos entre proveedores o clientes, la empresa se puede asegurar el suministro de materias primas o de la salida de los productos).
- ✍ Influir en la evolución de la industria.
- ✍ Factores políticos (acceso a determinados países en los que se obliga a colaborar con un socio nacional...).
- ✍ Flexibilidad y especialización en aquellas actividades de la cadena de valor para las que se poseen unas mayores ventajas competitivas.

Desde una perspectiva de los canales de distribución, el profesor Cruz (1999) en sus estudios considera que los principales objetivos que pueden alcanzarse al cooperar con los agentes en el canal son los siguientes:

- ✍ La mejora de la comunicación.
- ✍ La reducción de riesgos.
- ✍ El ahorro de costes.
- ✍ El intercambio de tecnologías.
- ✍ Superar la competencia.

- ✍ Las percepciones de continuidad.
- ✍ La necesidad de los fabricantes de controlar el suministro del producto aumentado al consumidor.
- ✍ El desarrollo de nuevas tecnologías.
- ✍ Facilitar la expansión internacional.
- ✍ Evitar barreras comerciales.
- ✍ Obtener ventajas de la cuasi-integración vertical.
- ✍ Inversiones de carácter específico.

Además, de las razones expuestas por estos autores, la creación de acuerdos de cooperación también se está viendo favorecida por las características del entorno actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la desaparición de las barreras al comercio internacional, el acortamiento del ciclo de vida de la tecnología y de los productos, etc.

De igual forma, hay que tener en cuenta que a medida que los acuerdos de cooperación entre empresas se van generalizando, las empresas que no han elegido esta vía de desarrollo tienden a sentirse obligadas a iniciarla, bien sea por motivos defensivos –no quedarse aislado en un contexto de múltiples alianzas o no ser comprado por otra empresa- o simplemente por razones de moda de este tipo de estrategia (Devlin y Bleackley, 1988).

Los socios cooperantes se unen para compartir y diversificar riesgos inherentes al desarrollo de nuevas tecnologías; eliminar inversiones redundantes en infraestructura costosa; evitar duplicaciones de esfuerzos aprovechando complementariedades; explotar economías de escala u obtener poder de mercado (Pucik, 1988). De este modo, el logro de economías de escala (asociadas a un mayor tamaño) y de alcance (vinculadas a la explotación conjunta de un activo susceptible de uso común) es una motivación importante y suficiente para desarrollar acuerdos de cooperación.

Así, por ejemplo, la tecnología crea el terreno propicio para el desarrollo de comportamientos cooperativos debido a la aceleración y el ritmo de desarrollo de



la innovación tecnológica, a la rápida difusión de las tecnologías, al recorte en los ciclos de vida de los productos y al desarrollo intensivo de nuevos productos asociados.

También, teniendo en cuenta que la cooperación se realiza en el presente para el futuro y éste siempre es incierto, compartir el riesgo es pues un motivo para cooperar. Por lo tanto, la tecnología es, a su vez, causa y efecto de la cooperación empresarial. La tecnología actual es transversal, ya que puede ser usada en distintos productos o actividades; esta característica facilita la cooperación entre empresas que, aunque compiten en diferentes mercados, usan el mismo tipo de tecnología.

En este sentido, Hagedoorn y Schakenraad (1990), se centraron únicamente en la actividad tecnológica y realizaron una extensa revisión de la literatura sobre los motivos que originaban la cooperación tecnológica entre empresas. Así, los principales motivos los dividen en tres grandes grupos, resumidos en el cuadro nº 3.2.

<b>CUADRO Nº 3.2.</b>	
<b>MOTIVOS PARA LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS BASADA EN LA ESTRATEGIA TECNOLÓGICA</b>	
<b>1. MOTIVOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACION BASICA Y APLICADA Y CON LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS GENERALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Reducción, minimización y distribución de la incertidumbre en I+D</li> <li>✍ Reducción y distribución de los costes de I+D:</li> <li>✍ Mayor complejidad y naturaleza intersectorial de las nuevas tecnologías, productividad cruzada de las disciplinas científicas y campos de la tecnología, supervisión de la evolución de las tecnologías, sinergias tecnológicas, acceso al conocimiento científico o a una tecnología complementaria:</li> </ul>	
<b>2. MOTIVOS RELACIONADOS CON PROCESOS DE INNOVACIÓN CONCRETOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Captar el conocimiento o tecnología tácita del socio, transferencia de tecnología, salto tecnológico:</li> <li>✍ Acortar el ciclo de vida del producto, reducir el período entre la invención y la introducción en el mercado</li> </ul>	
<b>3. MOTIVOS RELACIONADOS CON EL ACCESO AL MERCADO Y EL DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Supervisión de los cambios y oportunidades del entorno</li> <li>✍ Internacionalización, globalización y entrada a mercados extranjeros.</li> <li>✍ Nuevos productos y mercados, entrada al mercado, expansión de la gama de productos</li> </ul>	
Fuente: Hagedoorn y Schakenraad (1990:13) recogido por García Falcón (1995).	

Por otro lado, a veces, la cooperación puede ser la única (o la más fácil) vía de penetración en un determinado mercado, sobre todo si se desconoce la cultura del país donde se pretende vender los productos. Incluso las políticas industriales de un país pueden fomentar o forzar la cooperación. También, se realizan cooperaciones para aprovechar recursos gubernamentales, así la U.E. se está prodigando en el desarrollo de estructuras institucionales que apoyen y fomenten la cooperación.

Desde otra perspectiva, los autores Rialp y Salas (1999) se centran únicamente en tres variables para definir el propósito de la cooperación:

1. *Actividades de la cadena de valor* (corrientes o habituales, nuevas)
2. *Mercado al que se dirige el acuerdo* (doméstico o exterior)
3. *Origen de los socios* (origen español o extranjero)

De esta forma, quedan recogidas en el interior del cuadro nº 3.3. las razones o fines que han promovido a las empresas a llevar a cabo un acuerdo de cooperación.

<b>CUADRO Nº 3.3. TIPOLOGÍA DE PROPÓSITOS DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN</b>					
		<b>ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR EN LA COLABORACIÓN</b>			
		<i>Habituales</i>		<i>Nuevas</i>	
Origen del socio		<i>Español</i>	<i>Extranjero</i>	<i>Español</i>	<i>Extranjero</i>
Mercado-país al que llega el resultado del acuerdo	<i>Doméstico</i>	<b>Expansión Nacional (no internacional)</b>	<b>Expansión Nacional (vía internacional pasiva)</b>	<b>Diversificación Nacional (sin internacional.)</b>	<b>Diversificación Nacional (vía internacional. pasiva)</b>
	<i>Exterior</i>	<b>Expansión internacional (vía internacionalización activa)</b>		<b>Diversificación Internacional (vía internacionalización activa)</b>	

Fuente: Rialp y Salas (1999)

Igualmente, aprovechar las asimetrías entre las empresas es otro motivo básico para cooperar (Porter y Fuller, 1988); asimetrías que al aprovechar las ventajas competitivas de cada socio, permiten disminuir el coste unitario de producción. Así, por ejemplo, una empresa que desarrolla un nuevo producto puede no tener suficiente capacidad productiva para satisfacer la demanda potencial, incluso puede no tener tiempo para construir la organización adicional requerida y la infraestructura adecuada (Richardson, 1972).

Además, existe un tremendo coste y riesgo en establecer la distribución, logística, fabricación, ventas e investigación y desarrollo propios en todos los mercados clave del mundo. Se tarda tiempo en desarrollar la capacitación del personal y en establecer buenas relaciones con vendedores y clientes (Ohmae,

1989). El aprovechar las complementariedades, que además, permite eliminar la duplicación de recursos y esfuerzos, es un buen motivo para la cooperación.

De esta forma, el aprovechamiento de las asimetrías empresariales permite que cada empresa se concentre en las actividades que realmente domina (Miles y Snow, 1986), lo que favorece una gestión más eficaz (flexible) a la par que contribuye a alcanzar economías de escala.

Pero, la mayor tendencia hacia la cooperación no es consecuencia solamente de las razones anteriormente señaladas, sino también de las mayores ventajas y menores inconvenientes que presentan las alianzas respecto a las otras formas de implantación de las estrategias. Así, el que se opte por la cooperación o no, dependerá en todo caso de sus ventajas e inconvenientes en relación a otras formas alternativas de implantar la estrategia, es decir, el mercado y la empresa (desarrollo propio o fusión/adquisición).

Además, como se ha observado en la diversidad de motivos formulados por los distintos autores, no siempre está perfectamente clara la delimitación de motivos, solapándose y entremezclándose los argumentos. Así, en la mayoría de los casos las empresas optan por la cooperación debido a una confluencia de motivos de diverso tipo que hace que ésta resulte la mejor opción respecto a otras estrategias alternativas.

### **3.1.3. Delimitación de los motivos contemplados en esta investigación.**

De esta forma, una vez realizada la revisión de la literatura, y estudiar las aportaciones de los diferentes autores sobre los motivos que originan el establecimiento de estrategias de cooperación, se hace necesario en esta investigación, la realización de una agrupación de motivos que integre con precisión y amplitud la diversidad de razones que en la actualidad promueven a las empresas el desarrollo de acuerdos de cooperación. Asimismo, con la integración de los motivos, atendiendo a una clasificación predeterminada, se

pretende desarrollar un proceso metodológico de análisis que aporte claridad y homogeneidad al desarrollo de esta investigación y a los resultados y conclusiones de la misma.

Así, tomando como referencia las clasificaciones y delimitaciones aportadas por los distintos autores, hemos distinguido dos niveles de motivos que originan la implementación de estrategias de crecimiento externo (cuadro nº 3.4.). Así, en un primer nivel identificamos razones internas y externas que incentivan la creación de estos acuerdos de cooperación. Y otro nivel que integra acciones, fundamentalmente, de carácter estratégico.

<b>CUADRO Nº 3.4.</b>	
<b>DELIMITACIÓN DE LOS MOTIVOS CONTEMPLADOS EN ESTA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>1º NIVEL DE MOTIVOS</b>	<b>2º NIVEL DE MOTIVOS</b>
<p><b>INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Obtención de recursos y/o capacidades.</li> </ul> <p><b>EXTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mejorar la posición competitiva.</li> </ul>	<p><b>ESTRATÉGICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Desarrollo de estrategias genéricas: diferenciación y/o costes.</li> <li>☞ Desarrollo de estrategias de producto / mercado: expansión y/o diversificación</li> </ul>
Fuente: Elaboración propia.	

Así, el grupo de motivos que integra aspectos de carácter *interno*, incluyen aspectos relacionados con la necesidad de las empresas cooperantes de disponer de recursos y capacidades que no poseen y por ello, deciden agruparse con otras organizaciones para solventar esa carencia. De esta forma, la cooperación permite aumentar la fortaleza interna de las organizaciones y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Con respecto al grupo de motivos *externos* se centran, fundamentalmente, en aspectos relacionados con la competencia en el sector y que van a implicar mejoras en la posición competitiva de la empresa en los mercados. De este modo, esta mejor posición fortalece a las empresas asociadas influyendo en la estructura del sector o adelantándose a los competidores.

El otro nivel de razones, integra motivos centrados en aspectos *estratégicos*, es decir, recoge aquellos aspectos relacionados con el desempeño de acciones de gran envergadura y de líneas de actuación más definidas. Este conjunto de motivos agrupa, por un lado, el establecimiento y desarrollo de estrategias genéricas, diferenciación y liderazgo en costes, bien para establecer una diferenciación de sus productos y servicios, bien en busca de la eficiencia en el desarrollo de sus actividades. Y por otro lado, estrategias de crecimiento, que implican la expansión de las empresas con otros productos y a otros mercados, y la diversificación hacia otros negocios.

Es preciso matizar que la delimitación de motivos realizada, atiende a una clasificación que sintetiza las diferentes aportaciones realizadas por los autores más relevantes sobre el tema. Además, los niveles de motivos que se han diferenciado para esta investigación no son excluyentes entre sí, de tal manera, que es probable que una empresa desarrolle acuerdos de cooperación con otras empresas por varias razones que pueden estar incluidas en los dos niveles de motivos considerados.

### **3.2. PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS UTILIZADOS EN EL ESTUDIO DE LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.**

No existe una sola teoría que centralice el estudio y análisis de la cooperación entre empresas. Los diversos autores que han realizado investigaciones sobre el tema, coinciden en este aspecto. Así, Fernández y Arranz (1999b), establecen que la cooperación y los principales motivos que llevan al decisor a la cooperación se pueden abordar desde diversos enfoques teóricos. También, García Canal (1993), destaca que la mayoría de los trabajos

de cooperación se han caracterizado por su dispersión (han sido realizados de distintas disciplinas) y por su parcialidad (normalmente analizan un aspecto o modalidad de cooperación). Por otro lado, Casani (1996) indica que no se encuentra todavía una teoría estándar de la cooperación industrial que sea generalmente aceptada, sino una amplia gama de estudios que desde distintas perspectivas y enfoques tratan el tema con una mayor o menor profundidad.

Igualmente, García y Medina (1998) señalan que dada la importancia que han adquirido las Relaciones Interorganizativas (RIs), existe una vasta literatura sobre el tema, pero fragmentada. Las causas de esta fragmentación se deben a que se ha tratado el tema desde dimensiones o disciplinas distintas: marketing, teoría de la organización, economía de las organizaciones y dirección estratégica. Cada una de las cuales ha contribuido a un mayor conocimiento sobre las RIs, aunque con un interés por aspectos parciales de las mismas.

Además, según estos autores, la gran fragmentación que presenta la literatura sobre el tema, pone de relieve la necesidad de que ésta sea integrada con el objeto de mejorar el nivel actual de comprensión de las mismas. En este sentido, parece crítico que en el estudio de las RIs (ej. Razones para ser creadas, ventajas e inconvenientes, proceso de creación y evolución, factores que contribuyen a su éxito), sean consideradas todos aquellos enfoques teóricos que planteen un marco adecuado para ello, en vez de un único enfoque, que suele ser lo habitual.

Así, con el objeto de realizar una aproximación coherente e integrada en el estudio y comprensión de la cooperación interempresarial, se ha utilizado el enfoque propuesto por Casani (1996), el cual desarrolla el análisis de las formas de cooperación empresarial planteando dos tipos de interrogantes (figura 3.1.):

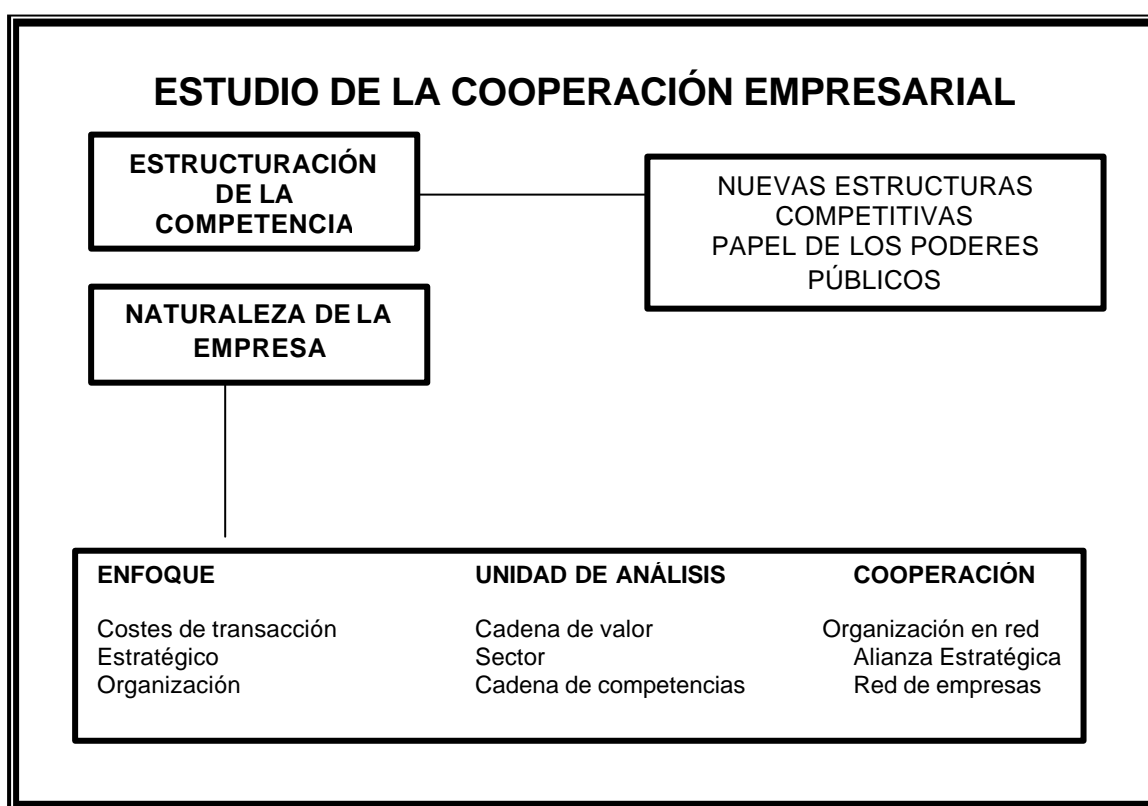
☞ **Los relativos a la estructuración de la competencia**, como afecta la cooperación a la estructura del sector, se tienen en cuenta los factores externos procedentes del entorno que propician la cooperación y que conllevan a una modificación de la estructura del mismo. Se plantea el

problema de definir cómo afectan las estrategias de alianza y cooperación al nivel competitivo general.

☞ **Los relativos a la naturaleza de la empresa**, o naturaleza organizativa de la cooperación, pretende determinar cual es su función, justificación, fines y límites. Se busca la óptima asignación de los recursos para conseguir la mayor eficiencia del sistema.

**Figura 3.1.**

Fuente: Brousseau y Quelin, 1991



### 3.2.1. Estructuración de la competencia.

Los economistas neoclásicos simplificaban la problemática empresarial en una función de producción. Con ello, se asignaba a la empresa unos límites naturales determinados por la tecnología. Según la *Teoría Económica* es el mercado el que garantiza la asignación más eficiente de los recursos. Desde esta perspectiva, se



considera a los acuerdos de cooperación entre empresas en términos exclusivamente colusorios, es decir, como instrumentos que tienden a reducir el nivel de competencia del mercado. Las empresas buscan con la cooperación ponerse de acuerdo en precio o cantidad o bien establecer barreras de entrada. No se estima la posibilidad de que los acuerdos de cooperación entre empresas contribuyan a conseguir el objetivo de una mayor eficiencia económica (Montebugnoli y Schiattarella, 1989).

Asimismo, García Canal (1993), cita como los primeros trabajos sobre cooperación interempresarial, a los de Fuszfeld (1958), Dixon (1962) y Mead (1967), donde eran estudiadas como prácticas encubridoras o favorecedoras de medidas restrictivas de la competencia.

También, la ***Economía Industrial*** analiza los acuerdos de cooperación desde el punto de vista de la colusión. Aunque, sólo la cooperación vertical es analizada desde otra perspectiva e incluso, algunos autores ofrecen un tratamiento de las relaciones proveedor-comprador en las que la cooperación es vista como un aumento de la eficiencia.

Como expone Yanes (2002), la perspectiva de la organización industrial utiliza de manera creciente las herramientas de la teoría microeconómica, modelos de competencia imperfecta y nociones de la teoría de juegos (Jacquemin, 1989) centrándose en estudiar el funcionamiento de los mercados (Tirole, 1989).

Basado en el paradigma “estructura-conducta-resultados”, Porter (1980) desarrolla el modelo de esta corriente más utilizado en organización y dirección de empresas, en cuyo planteamiento básico subyace la idea de que es la estructura del sector, compuesta por un conjunto de fuerzas, la que determina los resultados potenciales de las empresas que participan en él. Estas fuerzas son: productos sustitutivos, proveedores, clientes, entrantes potenciales, competidores.

Con este hecho también se refleja que la competencia en un sector va más allá de los simples competidores, ya que tanto los clientes como los proveedores

o los competidores potenciales, pueden ser de mayor importancia según qué condiciones.

Porter (1980), considera la “esencia de la formulación de una estrategia competitiva el relacionar a una empresa con su medio ambiente”, restringiendo los conceptos determinantes al entorno sectorial que dictará las reglas de juego competitivas, las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa y la rentabilidad potencial del capital invertido.

Sin embargo, da un carácter relativo a la importancia de estas fuerzas, ya que al afectar a todas las empresas del sector, la clave serán las distintas habilidades de las empresas para hacerle frente. Sus propuestas para enfrentarse a esas fuerzas competitivas y crear una posición defendible a largo plazo las engloba en las tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación. La elección de una estrategia u otra conllevará requisitos organizacionales, de control, sistemas de incentivos, estilos de dirección o de cultura empresarial.

En resumen, como señala Criado (2000) y según los enfoques propuestos, los acuerdos de cooperación afectan a la organización de la competencia y modifican las estructuras competitivas, configurando nuevos mercados. Este hecho provoca la necesidad de definir cómo afectan las estrategias de alianza y cooperación al nivel competitivo general y por tanto cómo influyen en la eficiencia del sistema, basado en el libre mercado. Estos hechos cooperativos están modificando el concepto tradicional de mercado competitivo, y así las alianzas más que suprimir, transforman la rivalidad o forma de competir, creando un nuevo escenario que puede ser más virulento o duro que el anterior.

Entonces, las herramientas teóricas tradicionales utilizadas dentro del campo de la organización industrial son las técnicas de optimización y equilibrio. Pero a estas técnicas hay que añadir la incorporación de la **Teoría de Juegos** que fue planteada originalmente por Von Neumann y Morgenstern (1944) y refinada

posteriormente por Nash (1950)<sup>3</sup>. Sin embargo, su desarrollo en el campo de la economía fue mínimo hasta finales de los setenta. Así, las aplicaciones más recientes de la teoría de juegos dentro del campo de la dirección estratégica las encontramos en Conner (1988), Dutta et al. (1980), Karnani (1984), Lieberman (1987), Nielsen (1988), Saloner (1991), Camerer (1991) y Postrel (1991). La teoría de juegos es un método de análisis de la conducta estratégica de los agentes.

La teoría de juegos, tal y como se aplica a la organización industrial, plantea dos temas básicos de interés para la dirección estratégica (García Falcón, 1995): las estrategias de compromiso y reputación. Entre los juegos de compromiso que han sido analizados están los que implican inversión en activos específicos y capacidad excesiva, investigación y desarrollo, fusión horizontal y estructura financiera. Las reputaciones surgen en los juegos en que una empresa o actor puede pertenecer a varios “tipos” y otros deben formar creencias sobre cuál es el verdadero. De esta forma, por ejemplo, la creencia de un distribuidor – probabilidad de que un fabricante es del tipo “honesto”- constituye la reputación del fabricante, y esa reputación se puede perder si el fabricante se comporta de tal forma que cambia las creencias del distribuidor.

Según Grant (1996), la teoría de juegos hace dos contribuciones de especial valor para la dirección estratégica: permite enmarcar las decisiones estratégicas (identifica los jugadores, especifica las opciones de cada jugador, y establece los beneficios y resultados de cada combinación de opciones), profundiza considerablemente en las situaciones de competencia y negociación y tiene un valioso poder predictivo. Así, establece que los modelos basados en la teoría de juegos se adaptan fácilmente a decisiones tales como la reducción de precios, lanzamiento de nuevos productos, o creación de joint ventures; y pueden suministrar estimables apoyos a las decisiones durante la negociación.

Los teóricos de los juegos han ido construyendo formalmente, desde la década de los años cincuenta, modelos que han proporcionado elementos de análisis muy útiles para explicar las causas del surgimiento y de la estabilidad de

---

<sup>3</sup> El matemático y economista John Nash fue Premio Nobel en 1994

la cooperación en determinadas situaciones. Así, desde el punto de vista de la cooperación, como indican Fernández y Arranz (1999a), la teoría de juegos proporciona como principal argumento para cooperar la obtención de mayores beneficios entre las empresas que cooperan que los derivados de una actuación individual como anticipación o respuesta a los comportamientos de otras empresas.

Esta teoría pretende explicar la cooperación desde el punto de vista de dos agentes económicos que interaccionan para la realización de una tarea (juego) en común. Ello conduce, como indica Fernández y Arranz (1999a), a situaciones de juegos competitivos (o juegos cooperativos) en los que cada agente económico plantea unos objetivos individuales –y como consecuencia un comportamiento– que es preciso consensuar (negociar) para la realización de la tarea común.

De esta forma, para que la cooperación se establezca debe haber un incentivo y éste existirá siempre y cuando las empresas colaboradoras obtengan unas utilidades mayores que las que conseguirían individualmente (por ejemplo, en el caso de la cooperación en el aprovisionamiento de materias primas, el incentivo se deduce de la obtención de un ahorro en costes superior al que se obtendría como resultado de una negociación individual).

La teoría de los juegos cooperativos trata de dar respuesta a cuestiones como, cuál es el número óptimo de empresas para colaborar, qué incentivos promueven a las empresas a cooperar, y cómo deben de repartirse las cargas (costes) y beneficios de la cooperación para garantizar la equidad distributiva para, a su vez, mantener la cohesión entre sus miembros.

En particular, con esta teoría se ha puesto de manifiesto que buena parte de los juegos no presentan una oposición frontal entre los intereses de los jugadores, sino más bien una mezcla de incentivos a la confrontación y a la cooperación que han de unirse en el análisis del juego. Por tanto, un aspecto fundamental de la interacción entre agentes es que considerar únicamente el interés racional individual, no siempre conduce al mejor resultado para el juego. El equilibrio de

Nash supone que ninguno de los jugadores puede mejorar su ganancia, dada la estrategia del otro.

Por lo que se refiere a la modelización de las decisiones estratégicas como juegos, la capacidad de la teoría es mucho mayor en las negociaciones y decisiones específicas que en las estrategias a largo plazo. De esta forma, como señala Grant (1996), la teoría de juegos tiene una aplicación limitada en el logro a largo plazo de una rentabilidad superior, en cierto modo porque tales estrategias tienen menos que ver con jugar con las reglas del juego y más con transformar el juego y sus reglas mediante la consecución de una ventaja competitiva sostenible.

Así, mientras la estrategia empresarial está relacionada con la ventaja competitiva, la teoría de juegos se interesa por el equilibrio. Esta preocupación por el equilibrio ha derivado en su predicción de una amplia gama de resultados, a partir de una variedad de situaciones muy simplificadas relacionadas con pocas variables exógenas y supuestos muy restrictivos. El resultado es un conjunto teórico, matemáticamente sofisticado, cuya aplicación a la dirección estratégica se resiente por la introducción de suposiciones irreales, la falta de generalidad y la pretensión de que pueden analizarse situaciones dinámicas a través de una secuencia de equilibrios estáticos.

### **3.2.2 Naturaleza organizativa de la cooperación**

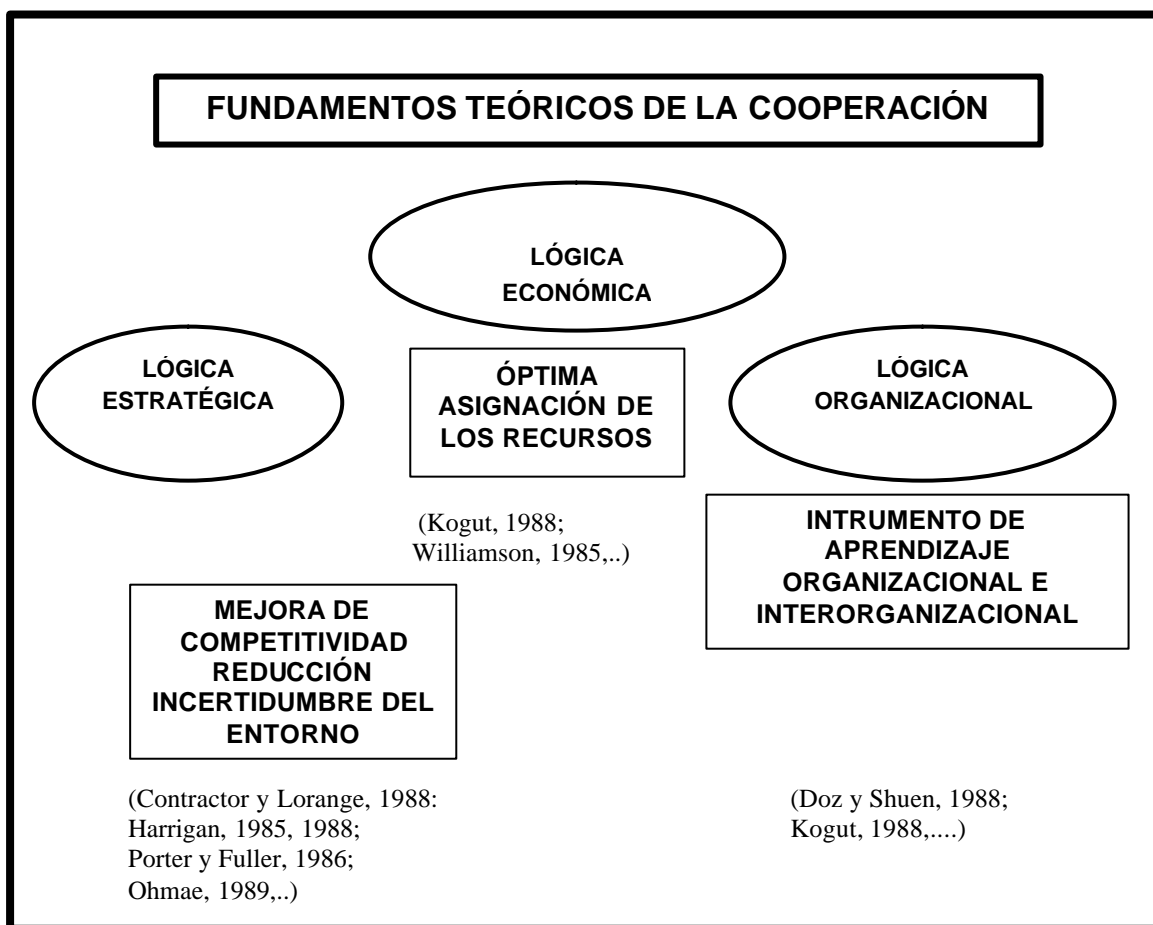
Casani (1996), expone que los análisis centrados en este aspecto pretenden profundizar en la función, justificación, fines y límites del fenómeno cooperativo. Esta forma de organización intermedia (entre la jerarquía y el mercado) lo que persigue es la óptima asignación de los recursos para conseguir la mayor eficiencia del sistema, y presenta una estructura flexible y dinámica para hacer frente a las variaciones del entorno.

De esta forma, con objeto de profundizar en la naturaleza del fenómeno cooperativo y explicar por qué es cada vez más frecuente y generalizada la cooperación entre organizaciones, Menguzzatto, (1992) y Casani, (1996), entre

otros, identifican tres fundamentos teóricos que justifican la conveniencia e incluso la necesidad de la cooperación y que denominan: *lógica económica*, *lógica organizacional* y *lógica estratégica* (figura 3.2.). Aunque, como señala Kogut (1988), las tres son complementarias, también difieren en aspectos importantes:

**Figura 3.2.**

Fuente: Menguzzato, 1992



## 1. Lógica Económica.

### ✍ *Costes de transacción.*

El reciente desarrollo de ciertos enfoques de la Teoría de la Empresa, sobre todo la *Economía de los Costes de Transacción*, han proporcionado un marco conceptual desde el que analizar los acuerdos de cooperación entre empresas.

Desde esta perspectiva, se justifica la cooperación como forma óptima de asignación de recursos en base a un criterio de eficiencia económica.

López y Camisón (2002), señalan que la teoría de los costes de transacción es una aproximación de carácter económico que fundamenta el recurso a las alianzas estratégicas, frente a otras estructuras de gobierno, desde una perspectiva de eficiencia, derivada esencialmente de la reducción de los costes de dicha naturaleza (Hennart, 1988; Pisano y Teece, 1989; Williamson, 1991a).

Es la imperfección de los mercados lo que justifica que aparezca en la teoría de la organización de empresas este enfoque de los costes de transacción basado en los trabajos de Commons (1934), Coase (1937,1972) y desarrollada posteriormente por Williamson (1975,1985), el cual según Montebugnoli y Schiattarella (1989), desarrolla siempre análisis en el ámbito del enfoque transaccional aunque partiendo de las contribuciones de Richardson (1972).

Estos costes se producen porque el intercambio en el mercado tiene lugar en condiciones sustancialmente diferentes a las que están implícitas en el modelo económico de competencia perfecta. Por tanto, son realmente una consecuencia de las imperfecciones del mercado, del comportamiento de los agentes económicos y de las limitaciones de la naturaleza humana. En concreto, las causas de su aparición se encuentran en la:

- ✍ Presencia de productos diferenciados y no homogéneos
- ✍ Existencia de “números pequeños”, es decir, de un número reducido de oferentes y/o demandantes.
- ✍ Incertidumbre y complejidad del entorno.
- ✍ Información asimétrica entre los agentes.
- ✍ Racionalidad limitada de los individuos.
- ✍ Actitud o comportamiento oportunista.

Según esta teoría, la unidad básica en las relaciones económicas es la transacción, que Clark y Ball (1992), definen como un acuerdo contractual entre

dos partes motivado por las ganancias potenciales de la operación, en la cual una parte realiza una inversión, cuyo resultado es dependiente del futuro comportamiento de otra parte. Desde esta perspectiva, como indica Marco (2002), los costes de transacción son aquellos en que incurre un agente económico al buscar al otro agente con el cual va a desarrollar la actividad económica, establecer un contrato que materialice la relación y finalmente hacer un seguimiento del contrato.

Así, esta teoría estudia los costes derivados de las relaciones contractuales que se establecen para gobernar las transacciones. Y estos costes de transacción se desagregan en los siguientes niveles:

- ✍ Costes de información
- ✍ Costes de negociación o formalización del contrato
- ✍ Costes de garantía

Asimismo, este enfoque transaccional, según establece Casani (1996), ha sido desarrollado para estudiar los factores determinantes de los límites de la empresa. El mismo se basa, en que el diseño institucional es reflejo de los esfuerzos por minimizar la suma de los costes de producción y los costes de transacción. Siendo estos últimos más difíciles de especificar ya que, como se definió anteriormente, representan los costes asociados al seguimiento y control de las relaciones para evitar comportamientos oportunistas (Williamson, 1975,1985).

Además, en el objetivo natural de crecimiento que persiguen las organizaciones, una empresa crecerá si las transacciones adicionales (establecidas a través del sistema de precios) son más costosas que organizarlas directamente en la empresa y se volverá más pequeña si el empresario renuncia a organizar dichas transacciones y recurre al mercado. Habrá un cierto punto en que los costes de transacción del mercado sean iguales a los de organizarla en el interior de la empresa y allí se fijaría el tamaño de la misma (Coase, 1937).



Por otro lado, Jarillo (1989) señala que aún siendo más barato que dos compañías diferentes realicen dos etapas en la cadena de valor de un producto, el resultado final puede ser mucho más costoso, ya que existe un coste de establecer la transacción. Cuando sucede esto resulta más económico internalizar. Así los costes internos deben compararse a la suma de los externos más los costes de transacción.

De esta forma, la cooperación es preferible si los costes son inferiores al hacer las cosas por separado y, al mismo tiempo, los costes de transacción pueden ser mantenidos al mínimo, para hacer así más eficaz el coste total. Si prevalecen estas dos condiciones, una compañía que confíe en la cooperación tendrá una ventaja competitiva. Aunque, Jarillo (1989) indica la importancia de que este análisis debe hacerse para cada una de las actividades de la cadena de valor.

Pero, es preciso señalar, que en la cooperación al abandonar la empresa parte de las actividades de su cadena de valor, su fortaleza no estriba en dominar dichas actividades, sino en ser capaz de controlar los acuerdos de cooperación establecidos. En este aspecto juega un papel fundamental la gestión de la logística, con las modernas técnicas just in time y el desarrollo de las tecnologías de la información que permiten coordinar los distintos sistemas de información de las empresas.

De esta manera, hay que tener en cuenta que los costes de transacción basados en la información están bajando con rapidez, debido a la aparición de estas poderosas tecnologías de información. También, es conocido como cada vez más compañías están ligando sus sistemas de ordenador a los de sus proveedores o clientes. De este modo, obtienen las ventajas de tener un acceso inmediato, que facilita la coordinación, conservando también las ventajas de la especialización y de las economías de escala que surgen con la cooperación. Así, en muchos casos los costes externos eran menores que los internos, pero eran los costes de transacción lo que hacía que las empresas actuaran por cuenta propia. Al desaparecer estos costes, gracias a las tecnologías de la información,

las empresas obtienen una fuerte ventaja competitiva sobre las compañías integradas y menos eficaces.

También, ciertas modalidades de cooperación interempresarial que instauren una estrecha relación entre las empresas pueden suponer una forma eficiente de acceder a los conocimientos tácitos o know-how. Así, García Canal (1993) establece, que desde la Economía de los Costes de Transacción las razones que justifican la existencia de acuerdos de cooperación son:

- ✍ Aprovechar la eficiencia derivada de la especialización funcional.
- ✍ Y favorecer la transmisión entre empresas de conocimientos de tipo tácito.

No obstante, este autor precisa también que, este enfoque justifica la existencia de acuerdos de cooperación como un intento de colusión o alteración de la competencia en beneficio de las empresas que suscriben el acuerdo. Así, existen trabajos donde se ponen de relieve aspectos de los acuerdos de cooperación que inciden directamente sobre la competencia, como por ejemplo, la creación de barreras de entrada (Mariti y Smiley, 1983; Jacquemin et. al, 1986) o la fijación de precios monopolistas (Saphiro y Willing, 1990). Tales estudios muestran cómo una posible motivación para la conclusión de acuerdos la colusión o alteración de la competencia en su propio beneficio (Porter y Fuller, 1986).

Por otro lado, desde una perspectiva de los canales de distribución, analizando las relaciones entre las diferentes organizaciones que lo integran, los autores Ballina y Iglesias (1998), cuando analizan el concepto de canal de distribución, observan la existencia de una postura funcional dentro de la literatura sobre canales. Esta postura funcional se centra en el flujo comercial, es decir, en el intercambio entre las distintas instituciones que conforman el canal.

Bajo este enfoque, surgen los modelos de análisis económicos, donde el objetivo se centra en la reducción de los costes en el canal. Entre las teorías que integran esta postura, los autores destacan el enfoque de los costes de transacción, que ha sido considerado como muy adecuado por McCammon

(1975) para explicar los diferentes modos de organización del canal de distribución: tradicional, administrado, contractual, integrado, etc. También, Sharma y Domínguez (1992) utilizan el análisis de los costes de transacción para explicar las situaciones de longitud del canal de distribución.

Aunque la teoría de los costes de transacción sirve para explicar la decisión estratégica de cooperar, ha sido criticada porque considera que el objetivo de la empresa es la eficiencia, la cual se consigue minimizando los costes. Pero como las organizaciones presentan diversidad de objetivos a conseguir, no solamente la eficiencia económica, entre los que se encuentra la obtención de beneficios, esta aproximación no sirve para indicar cuando la cooperación es apropiada.

## 2. Lógica organizacional

### ✍ *Dependencia de Recursos.*

Para García Canal (1993), los primeros trabajos que han analizado la cooperación interempresarial provienen de la Teoría de la Organización (Selznick, 1949). Sin embargo, a pesar de ello, el análisis de estas prácticas de forma generalizada son recientes, debido, principalmente, a que los estudios de las organizaciones se han centrado durante mucho tiempo en las estructuras y en las relaciones internas, lo cual hacía que fueran ignoradas las características del entorno en donde se encontraba inmersa la organización, así como las relaciones que mantenía con otras unidades (Evan, 1966).

Una vez que se comprueba la incidencia que tiene el entorno sobre la organización, comienza a ampliarse la perspectiva desde la que se realiza el análisis organizativo. Así, se empieza a estudiar la interrelación entre la organización y su entorno, buena parte de la cual se manifiesta en relaciones interorganizativas (RIs). Y es dentro de esta problemática desde la que comienza a estudiarse los vínculos y acuerdos que establecen las organizaciones con otras unidades de su entorno.

Estos vínculos han sido considerados como medios para gestionar la dependencia de recursos que tiene toda organización respecto a otras unidades externas. El término recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio. Así, se definen como “aquellos medios o facilidades potencialmente controlables por las organizaciones y potencialmente utilizables –directa o indirectamente- en las relaciones entre la organización y su entorno” (Yuchiman y Sheasore, 1967).

La hipótesis principal, como señala Bueno (1998), sobre la que se construye esta teoría es que ninguna organización es capaz de generar todos los recursos o activos (tangibles e intangibles) que necesita, en consecuencia dependen de su entorno donde adquieren o contratan la mayor parte de los recursos que suelen poseer otras organizaciones.

Por lo tanto, la dependencia de recursos requiere el establecimiento de relaciones de intercambio (Levine y White, 1961) con otras organizaciones que los controlen; y en estas circunstancias, los vínculos cooperativos aumentan la certidumbre respecto de la realización de los intercambios necesarios.

De esta forma, la existencia de vínculos cooperativos requiere la relación de dependencia mutua o, como señala Benson (1975), que cada participante tenga poder frente al resto, es decir, que tenga algo que ofrecer y que satisfaga al otro. Así, aquellos vínculos realizados sin que existan las mínimas condiciones para el intercambio cooperativo, únicamente reflejan la posición dominante de una parte sobre la otra.

Por lo que se deduce que los acuerdos cooperativos tienen un coste: la pérdida de cierta autonomía en las organizaciones que suscriben el acuerdo, y que se deriva de los compromisos que éstas asumen sobre su comportamiento futuro. El establecimiento de un vínculo organizativo se puede ver como un problema de carácter estratégico (Thompson y McEwen, 1958) o que se caracterice como dilema autonomía-certidumbre<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Esta expresión fue introducida por Pfeffer y Salancik, 1978 pp. 261-2, a partir de las conclusiones de Thompson y Mcewen, 1958, pp 29-30. No obstante, esta relación entre pérdida de autonomía y reducción de

Del mismo modo, para García Falcón (1995) el modelo de dependencia de recursos enfatiza la capacidad de adaptación de las organizaciones a su entorno. En la amplia revisión realizada por este autor, concreta que a esta teoría le unen lazos muy fuertes con lo que se ha denominado el modelo económico-político de las organizaciones (Wamsley y Zald, 1973; Benson, 1975) y con el enfoque dependencia-intercambio (Hasenfeld, 1972; Jacobs, 1974). Además el modelo incorpora en su análisis el enfoque de la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsch, 1967; Becker y Nauhauser, 1975) y comparte muchas características con la perspectiva de la contingencia estratégica (Hickson et. al. 1971). Los desarrollos más generales realizados hasta la fecha sobre el planteamiento de la dependencia de recursos se corresponden a los trabajos de Aldrich y Pfeffer (1976) y Pfeffer y Salancik (1978).

Según García Falcón (1995), el modelo de dependencia de recursos está fundamentado en la perspectiva del sistema abierto, en el cual se argumenta que no se puede explicar la estructura o el comportamiento de la organización sin comprender el contexto dentro del cual opera. Por otro lado, el hecho de que se obtengan los recursos en otras organizaciones significa que este planteamiento puede concebirse como un modelo interorganizativo de dependencia de los recursos. Lo importantes o escasos que sean estos recursos determina la naturaleza y el grado de dependencia de la organización con respecto a las otras unidades externas.

Por otro lado, Pfeffer (1987), destaca dos aspectos importantes sobre esta teoría de dependencia de recursos:

- a) El estudio de las restricciones externas derivadas de la dependencia de los recursos.
- b) El análisis de las acciones encaminadas a dirigir la dependencia de recursos.

---

incertidumbre ya había sido observada por Selznick (1949), con carácter particular para una modalidad de vínculo cooperativo: la cooptación.

**a) Las restricciones externas derivadas de la dependencia de los recursos.**

Desde este aspecto, las organizaciones reaccionarán frente a las otras organizaciones o grupos del entorno que controlan los recursos importantes. En otras palabras, la teoría de dependencia de recursos describe el desarrollo del poder interorganizativo y postula que este poder afecta a las actividades de la organización.

Pfeffer y Salancik (1978) argumentaron que son tres los factores que determinan la dependencia de una organización con respecto a otra para un determinado recurso:

1. La importancia del recurso; es decir, la medida en que la organización lo requiere para seguir subsistiendo.
2. La medida en que el grupo de interés externo tiene libertad para establecer criterios de asignación y utilización del recurso.
3. El hecho de que el control del recurso esté concentrado en un reducido número de grupos de interés.

**b) Las acciones encaminadas a dirigir la dependencia de recursos.**

Las organizaciones, en lugar de ser receptoras pasivas de las fuerzas del entorno, toman decisiones estratégicas para adaptarse al mismo. Por lo tanto, el modelo de dependencia de recursos concibe a la organización como un participante activo en sus relaciones con el entorno y también incorpora la idea de que los directivos dirigen su entorno lo mismo que sus organizaciones (Aldrich y Pfeffer, 1976).

La investigación empírica realizada hasta el momento, ha examinado varias estrategias organizativas orientadas a establecer un entorno negociado o a modificar la pauta de interdependencia con que se enfrenta la organización. Pfeffer y Salancik (1978) distinguieron entre:

- La interdependencia de resultados –los resultados obtenidos por una actor social dependen de los resultados alcanzados por otros-
- La interdependencia de comportamientos –las actividades desarrolladas por un actor dependen de las acciones realizadas por otros.

Dentro de la interdependencia de resultados, los autores distinguieron entre:

- a) Interdependencia entre competidores o cooperativa
- b) Interdependencia simbiótica o de comprador-vendedor

Asimismo, con el objeto de reducir estas interdependencias, y la incertidumbre que incorporan a la organización, se han planteado dos alternativas estratégicas:

1. Reubicación en un nicho de mercado en el que se reduzca la dependencia externa o expansión de dominio a través de procesos de integración vertical y horizontal, fusiones y adquisiciones (Pfeffer, 1972)
2. Establecimiento de acuerdos tales como cárteles<sup>5</sup> (Levine y White, 1961), joint ventures (Pfeffer y Nowak, 1976) e intercambio de directivos (Pfeffer, 1972; Pfeffer y Salancik, 1978).

Por otro lado, García y Medina (1998) en sus planteamientos sobre las RIs, desde una perspectiva de dependencia de recursos, considera la elección de la forma de gobierno interorganizativa como una respuesta estratégica a las condiciones de incertidumbre y dependencia. De esta forma, las organizaciones reducen la incertidumbre y dirigen su dependencia a través de la creación de RIs más o menos formales que estructuren sus relaciones de intercambio con otras organizaciones (Ulrich y Barney, 1984).

---

<sup>5</sup> En Tamames,1991: Cártel es la forma de proceder de dos o más empresas de un mismo sector, que se ponen de acuerdo para eliminar o restringir la competencia entre ellas, sobre la base de fijar precios comunes, repartirse la clientela geográficamente por mercados, vendiendo en común (central de ventas), etc. Los cárteles están taxativamente prohibidos por la normativa de la CE).

Desde una perspectiva de análisis de los canales de distribución, los autores Ballina y Iglesias (1998), observan la existencia de una postura institucional para definir el concepto de canal de distribución. Desde este enfoque se define el canal como un conjunto de instituciones que enlazan la producción con el consumo, analizando, entre otros aspectos, el importante concepto del “grado de asociación” entre dichas instituciones. Se analiza por tanto el canal como una organización. De ahí que los modelos que integran esta postura reciban el nombre de Modelos Organizacionales. Los mismos han sido construidos sobre la base de los tres grandes tipos de comportamiento interorganizativos: el conflicto, la cooperación y el liderazgo, facilitando la comprensión de las relaciones entre los agentes del canal.

Así, esta postura integra la teoría de la dependencia de recursos la cual intenta explicar la conducta de las empresas como una consecuencia del nivel de dependencia que soporta y el grado de incertidumbre dentro de su entorno. La premisa básica de partida es que las empresas buscarán reducir la incertidumbre y controlar la dependencia estructurando las relaciones de intercambio por medio de vínculos formales o semi-formales con otras entidades. (Heide, 1994). La aportación fundamental de esta perspectiva es el reconocimiento y estudio de la dependencia y la incertidumbre como antecedentes clave en el establecimiento de las relaciones entre empresas y el reparto de poder. Entre las aplicaciones que se han realizado en el ámbito de los canales de distribución bajo este enfoque, destacan los de Anderson y Narus (1984) y por Eyuboglu et. al. (1992).

Para Ballina y Iglesias (1998), la principal deficiencia que presenta esta teoría se resume en que su capacidad para explicar la fórmula de intercambio finalmente utilizada (ya sea integración vertical, relación de mercado o acuerdos a largo plazo) es muy reducida.

En resumen, y como Fernández y Arranz (1999b) señalan, se plantea desde la teoría de la organización la necesidad de interacción de la empresa con su entorno, y en este sentido la cooperación con otras empresas supone una forma de adaptarse a las características que emanan del mismo. La cooperación



permite ser global a la vez que flexible, principales aspectos demandados por el entorno actual y que posibilitan bien alcanzar una importante presencia en los mercados (*estrategia de globalización*), centrarse en su ventaja competitiva (*estrategia de concentración*) o bien tener una mayor capacidad de reacción frente a los cambios del entorno (*estrategia de adaptación*).

### 3. Lógica estratégica

Hasta finales de los setenta y principios de los ochenta, la dirección estratégica se ha concentrado en el estudio del comportamiento estratégico de un directivo desde una perspectiva intraorganizativa; sin embargo, cada vez son más numerosas las situaciones en las que los directivos deben ser capaces de dirigir no sólo las relaciones intraorganizativas sino también las relaciones interorganizativas (Mandell, 1987). Para Auster (1994), la mayoría de las investigaciones estratégicas sobre RIs se apoyan en dos premisas fundamentales:

- a) Existencia de racionalidad en la toma de decisión.
- b) Eficiencia del mercado como forma de gobierno.

Bueno (1998), destaca que otro aspecto de la teoría de la organización es que la empresa actúa de forma activa frente a su entorno, procurando generar determinada ventaja competitiva, cuestión que permite integrar en la misma, a la teoría de la estrategia o de la “elección estratégica”. (Chandler, 1962; Child, 1972 y 1973; Starbuck, 1976; Miles y Snow, 1978 y Porter, 1981). En el mismo sentido, García Falcón (1995), señala que la cooperación implica que se toma una decisión –dentro de un conjunto de posibles alternativas- en relación a la estrategia que la organización adoptará para relacionarse con su entorno.

Por lo tanto, desde esta perspectiva se entiende la cooperación como una opción estratégica orientada a mejorar la competitividad organizativa. (Autores que han hecho referencia a la lógica estratégica de la cooperación son: Contractor

y Lorange 1988; Harrigan 1985; James 1985; Mariti y Smiley 1983; Ohmae 1989; Porter y Fuller 1986, entre otros referenciados por Menguzzato 1992;)

Desde este enfoque teórico, García y Medina (1998) establecen que las RIs son percibidas como una de las muchas alternativas estratégicas de que dispone una organización para mejorar su posición competitiva. La decisión de recurrir a la cooperación o al establecimiento de alianzas supone así, una cuestión estratégica para la empresa, que debe tener en cuenta, por tanto, las oportunidades y amenazas que los acuerdos puedan generar. Especialmente estas últimas, puesto que pueden condicionar el futuro de la posición de la empresa (Casani, 1996). De esta forma, la conducta estratégica lo que persigue, fundamentalmente, es poder de mercado.

Por otro lado, la definición de la estrategia empresarial está muy relacionada con la forma que adopte su entorno competitivo. Actualmente, el entorno está caracterizado por unos factores: globalización, incremento de la competencia, rápido cambio tecnológico y fuerte aumento de los flujos de información, que resultan propicios para el establecimiento de estrategias y cooperación. En la actualidad y como consecuencia de la extensión de los acuerdos de cooperación, la posición competitiva de una empresa depende no sólo de su situación frente a sus competidores, sino también de su posición dentro de las redes de alianzas y cooperación establecidas en su sector de actividad (Jacquemin, 1988).

Si consideramos que la dirección estratégica de las empresas debe buscar, entre otros, los siguientes objetivos:

- Identificar nuevos mercados.
- Acceder a tecnologías externas y explotar las internas.
- Asegurar canales de distribución.
- Programas estratégicos de reducción de costes.
- Los acuerdos de cooperación representarían uno de los instrumentos más potentes para conseguir estos objetivos (Collins y Doorley, 1992).

La cooperación constituye, por lo tanto, una importante arma estratégica y es utilizada por muchas empresas en sus núcleos principales de negocios y para ayudarse a desarrollar estrategias para su futuro a largo plazo (CEST, 1991).

Por otro lado, García Canal (1993) cuando habla de la cooperación empresarial y el pensamiento estratégico, establece que la literatura sobre Estrategia Empresarial ha venido tratando a la cooperación empresarial como una forma de llevar a la práctica la estrategia de la empresa. Dentro de esta perspectiva el autor distingue dos orientaciones:

1. Una que considera la realización de acuerdos de cooperación como una opción estratégica de *ajuste* para acceder a capacidades y conocimientos que la empresa no posee.
2. Y otra que considera los acuerdos de cooperación como una forma de organizar ciertas actividades de la cadena de valor de los negocios de una empresa superior en eficiencia al resto de alternativas, en determinadas circunstancias.

Asimismo, dentro de la dirección estratégica, resalta la atención que la literatura de estrategias internacionales ha prestado a las RIs (e.g. Ohmae, 1989; Li y Guisinger, 1991). También, como señalan García y Medina (1998), las RIs han recibido atención especial por parte de la literatura sobre tecnología e innovación, particularmente, en lo que se refiere a los sistemas productivos locales y distritos industriales (e.g. Piore y Sabel, 1984; Camisón, 1993; Camisón y March, 1995; Camisón y Molina, 1997).

### ✍ **Recursos y Capacidades.**

Los estudios predominantes sobre análisis estratégico de la década de los 80 volcaron su atención en el estudio del binomio estrategia – entorno (ejemplo serían las aportaciones de Porter), relegando a un segundo plano el estudio del ámbito interno de la empresa – estrategia (Grant, 1991). Frente a los postulados

de la Economía Industrial, que coloca el punto de mira en la industria o el mercado, la Teoría de Recursos y Capacidades aporta evidencias de la importancia de los elementos internos de la empresa para encontrar, como indica Camisón (1999), las verdaderas justificaciones de la diferencias de resultados en una misma actividad, convirtiendo a la empresa en la unidad de análisis.

La teoría basada en los recursos constituye un marco teórico emergente que está propiciando la aparición de una gran variedad de investigaciones desde tres perspectivas de investigación distintas (Mahoney y Pandian, 1992; Barney, 1992): dirección estratégica, economía de las organizaciones y economía de la organización industrial. Desde la perspectiva de la dirección estratégica, como señalan García y Medina (1998), el planteamiento basado en los recursos examina la relación entre las características internas de la empresa y su posicionamiento competitivo, para lo que admite dos hipótesis básicas (Barney, 1991):

- a) Las empresas de un sector o grupo pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan.
- b) Estos recursos pueden no ser perfectamente móviles y, de esta forma, la heterogeneidad puede ser de larga duración.

El planteamiento basado en los recursos utiliza estas dos hipótesis para el análisis de las fuentes de ventajas competitiva, tratando con ello de completar el análisis estratégico convencional que identifica las oportunidades y amenazas del entorno (e.g. Barney, 1991, 1992; Peteraf, 1993; Cuervo, 1993).

Este enfoque, se basa en la concepción de la empresa como un conjunto estructurado que acumula competencias o capacidades específicas, combinando a la vez recursos y capacidades organizacionales. El conocimiento acumulado genera una cadena de competencias o capacidades de la empresa en la que va a basar su ventaja competitiva. Como indica Camisón (1999), la teoría basada en los recursos está estrechamente vinculada al concepto de “competencias nucleares” (Prahalad y Hamel, 1990) y al énfasis sobre los activos intangibles

como raíces esenciales de las ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades son la principal fortaleza de la organización y deben consecuentemente guiar la elección de la estrategia.

Sin embargo, la distinción entre recursos y capacidades no está nítidamente delimitada, y el debate sobre estos conceptos no está todavía cerrado. Así, entre las diversas clasificaciones realizadas por diferentes autores, una primera tipología de recursos es la propuesta por Grant (1991), para quién los recursos se pueden dividir en: recursos físicos, financieros, humanos, tecnológicos, reputación (o recursos comerciales). Donde los recursos intangibles estarían compuestos por los recursos humanos, tecnológicos, reputación y recursos organizativos (Barney, 1991).

Por otro lado, Hall (1992;1993), divide los recursos intangibles en competencias o habilidades. Así, los activos intangibles que gozan de protección legal son: las marcas registradas, las patentes, los acuerdos protegidos bajo contrato, los derechos de propiedad intelectual, los registros de diseño y los secretos comerciales. Por otra parte, las habilidades incluyen: el know – how de los empleados, proveedores, distribuidores, etc., y la cultura de la organización que la capacita para responder con éxito a los requerimientos del entorno.

Camisón (1999), ha observado que existen cientos de modos distintos de categorizar las competencias distintivas. Así, los criterios más utilizados atienden bien a una clasificación funcional, o bien a una tipología basada en las actividades de la cadena de valor. De esta forma, este autor establece una clasificación combinando ambos criterios y estableciendo una cierta estructura jerárquica de las competencias.

En cambio, Morcillo (1994), establece que **las competencias** representan un conjunto formado por la voluntad (*lo que quiere hacer la empresa*), **los conocimientos** (*lo que sabe hacer la empresa*) y **las capacidades** (*lo que puede hacer la empresa con sus aptitudes y talentos difícilmente imitables por parte de los competidores*).

Desde la teoría de recursos, López y Camisón (2002) señalan que, las empresas se constituyen en alianzas estratégicas ante la posibilidad de combinar recursos y capacidades complementarios que permitan superar ciertas restricciones y posibiliten la obtención de sinergias con el objeto de mejorar su posición competitiva (Combs y Ketchum, 1999; Das y Teng, 2000; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Madhok y Tallman, 1998).

Según este enfoque, cada una de las empresas, de manera independiente, sería incapaz de alcanzar los beneficios que se derivan del acuerdo de cooperación. Por tanto, las alianzas estratégicas tienen lugar cuando empresas con una posición estratégica vulnerable requieren ciertos recursos críticos que no pueden desarrollar individualmente de manera efectiva y a unos costes razonables, y que pueden ser logrados en el contexto de la cooperación (Combs y Ketchum, 1999; Eisenhardt y Schoonhoven, 1996; Madhok y Tallman, 1998).

Los recursos asociados a las organizaciones participantes en la relación y, especialmente, la interdependencia existente entre los mismos y su adecuada integración, constituyen el elemento central de debate en el estudio de las alianzas estratégicas desde una perspectiva de recursos (Madhok y Tallman, 1998). De la concurrencia en el marco de la relación cooperativa de los recursos pertinentes, y a la vez suficientes, va a depender la obtención de sinergias y el adecuado desarrollo de la actividad objeto de colaboración, incidiendo por tanto en el desempeño de la alianza.

Actualmente, las empresas se enfrentan a un doble problema, por una parte disponer de un sistema técnico flexible y por otra acumular los conocimientos necesarios para poder realizar innovaciones. Es en este segundo aspecto, en el que la empresa va a poder establecer sus ventajas competitivas a largo plazo. Por ello, la adquisición de conocimiento se convierte en un objetivo fundamental de la empresa. Así, se puede considerar a la empresa, desde esta perspectiva, como una unidad que busca crear y desarrollar competencias o capacidades fundamentales orientadas a la resolución de problemas y no

solamente a una producción determinada. La empresa tiene por tanto, un objetivo dual de producción y aprendizaje (Guilhon, 1992).

Casani (1996) establece que la teoría de los recursos y capacidades (Mahoney y Pandian, 1990), promulga que las competencias o habilidades de las empresas están insertadas en complejas rutinas organizacionales y por ello su trasvase a otras empresas es muy difícil de realizar a través de relaciones de mercado o mediante licencias. En principio, se supone que este conocimiento organizacional denominado tácito (Polanyi, 1967) sólo puede ser transferido si la organización hace una réplica de sí misma. Sin embargo, la cooperación es un instrumento de aprendizaje organizacional que puede servir de cauce para el trasvase del conocimiento insertado de una organización a otra.

Así, la cadena de competencias o capacidades de la empresa se compone de:

- Una base de conocimientos
- Una base de experiencia adquirida por el aprendizaje (learning by doing)

El aprendizaje es acumulativo y se realiza a través de rutinas. Estas abarcan aspectos como (Badaracco, 1991):

- *Aptitud profesional*: dificultad de transmisión de la maestría profesional si no existe un contacto laboral.
- *Equipos*: con personalidad propia, diferente a la de los miembros que los componen)
- *Cultura de la empresa*: conocimientos propios de la organización por su forma de hacer las cosas y los sistemas de información utilizados.
- *Áreas geográficas*: conocimientos asociados a áreas geográficas concretas.

Este tipo de conocimiento no se transmite fácilmente y supone para la empresa una importante fuente de ventaja competitiva a largo plazo. Sin

embargo, es muy difícil para una sola empresa llegar a adquirir todo el conocimiento que necesita con la rapidez suficiente. Por lo que una estrategia basada en el establecimiento de relaciones duraderas que permitan trasvasar el conocimiento rápidamente ahorrando tiempo y esfuerzos a las empresas se plantea actualmente como una importante alternativa.

Así, Badaracco (1992) denomina vínculos de conocimiento a esta forma de colaboración y los define como alianzas que dan acceso a las pericias y capacidades de organización ajenas. El objetivo fundamental de estos vínculos de conocimiento sería entonces ayudar a las organizaciones a aprender y crear nuevas competencias y capacidades.

Aunque, como señala Benavides (2001), las cooperaciones son procesos dinámicos, y puede ocurrir que un socio débil al comienzo de la alianza, salga fortalecido al final de ella, debido a que su membrana de colaboración ha sido más permeable, siendo capaz de absorber muchas de las habilidades y capacidades interesantes de su socio.

Por otra parte, García y Medina (1998) disponen que las relaciones interorganizativas (RIs) implican la coordinación de recursos entre varias organizaciones, y este enfoque sugiere que la decisión de participar en RIs depende de los tipos de recursos que una organización dedica a la misma (Mahoney y Pandian, 1992) y sobre todo del tipo de rentas que desea lograr (Bergh, 1995). Así, las capacidades únicas de la organización, en términos de know-how técnico y habilidades directivas son una fuente importante de heterogeneidad que pueden originar una ventaja competitiva sostenible y que no es probable que sean intercambiados a través de las RIs.

Asimismo, esta teoría basada en los recursos, sugiere que las organizaciones tienen diferentes tipos de recursos (Chatterjee y Wernerfelt, 1991) y que éstos pueden ser utilizados para lograr dos formas de rentas económicas (Bergh, 1995):



- a) **Cooperativas y estratégicas:** estas rentas proceden de repartir recursos altamente especializados (ej. Fuerza de trabajo, equipamiento, experiencia, habilidades y activos complementarios).
  
- b) **Competitivas o financieras:** estas rentas son el resultado de asignar los recursos más eficientemente en el interior de la organización que en el mercado.

Por tanto, según lo expuesto, las organizaciones participarán en RIs cuando busquen rentas *cooperativas y estratégicas*; es decir cuando puedan obtener recursos y capacidades de otras organizaciones que les permitan compartir costes y riesgos (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996).

Aunque, la teoría basada en los recursos propone un marco para el estudio de las RIs, son escasas y recientes las investigaciones que contemplen a éstas como objetivo principal. Así Mahoney y Pandian (1992) consideran la realización de estudios que integren esta teoría con las demás teorías de RIs.

También, Das y Teng (2000) apuntan, que la teoría de recursos no ha sido sistemáticamente aplicada al campo de las alianzas estratégicas, y en aquellos trabajos donde se ha utilizado dicha perspectiva el objetivo suele circunscribirse más bien a tratar de justificar el recurso a este tipo de opción estratégica. No obstante, la decisión de cooperar depende, en última instancia, de la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios que permitan a la empresa enfrentarse en solitario a los cambios que acontecen a su alrededor.

### **3.3. LA DEPENDENCIA INTERORGANIZATIVA VERTICAL Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA.**

En este trabajo de investigación se pretende conocer las principales amenazas a las que se enfrentan los fabricantes de productos agroalimentarios en sus mercados y las capacidades que son más adecuadas para afrontarlas,

tratando de destacar el papel que en todo ello juegan actualmente sus distribuidores y las relaciones establecidas con ellos.

Como indica Porter (1982), la consecución de los objetivos de rentabilidad empresarial a largo plazo y la supervivencia, están condicionadas por la estructura competitiva actual y futura característica del sector de actividad en la que la empresa se instala y por su capacidad para enfrentarse a las fuerzas de rivalidad en cada momento del tiempo en mejores condiciones que las empresas competidoras.

De esta forma, la estructura o el comportamiento de una organización no se pueden explicar sin comprender el contexto dentro del cual opera. Así, la realidad empresarial actual pone de manifiesto que la principal amenaza a que se enfrenta el sector de industrias agroalimentarias, procede de las relaciones verticales en el canal de distribución, debido al poder que ostenta y ejerce la distribución moderna sobre los fabricantes. Esto requiere el análisis del impacto de la estructura competitiva vertical en el sector de IAAs.

Así, en esta tesis doctoral, con objeto de describir las relaciones entre fabricante – distribuidor y los niveles de interdependencia y poder existente entre estos agentes, el estudio de estas relaciones se apoya en las teorías del entorno, concretamente, en la dependencia de recursos, y en el modelo de la cinco fuerzas competitivas de Porter, utilizando como referencia los trabajos realizados por Cruz et. al. (1999) y Méndez y Yagüe (1999), que parten del modelo de rivalidad ampliada de Porter (1982).

### **3.3.1. La dependencia interorganizativa vertical de la IAA.**

Las organizaciones por si solas no pueden generar todos los recursos que necesitan, de ahí que tengan que acudir a otras organizaciones para abastecerse de estos recursos imprescindibles para su supervivencia. Por lo tanto, toda organización debe atravesar sus límites o fronteras para adquirir nuevos recursos clave, pero cuando sus miembros emprenden acciones fuera de sus fronteras, la

organización se vuelve más vulnerable y dependiente de otros y tiene que tratar y manejar incertidumbre. Así, el hecho de que se obtengan los recursos en otras organizaciones significa que este planteamiento puede concebirse como un modelo interorganizativo de dependencia de recursos.

Lo importantes o escasos que sean estos recursos determina la naturaleza y el grado de dependencia de la organización con respecto a las otras unidades externas. Así, la escasez de recursos y la dependencia resultante crean problemas en las empresas y es probable que se restrinja la capacidad de la firma para actuar con independencia y decisión. De esta manera, una empresa que sea dependiente de los precios y de la disponibilidad de provisiones no puede establecer de manera libre e independiente programas de producción, organizar envíos y recepciones o establecer sus propios precios. A medida que aumenta la escasez, aumenta la dependencia y cuando aumenta la dependencia, disminuye la autoridad de la firma. Su capacidad para diseñar e implementar su estrategia con independencia y libertad se verá seriamente perjudicada.

Por otra parte, Hodge et. al. (1998), establecen que la incertidumbre y las limitaciones de recursos surgen debido a las exigencias o demandas que otras organizaciones o personas del entorno imponen a la organización. Además, estas demandas y dependencias cambian a lo largo del tiempo, a veces de manera imprevisible.

Así, cuando el poder está distribuido de manera asimétrica entre organizaciones también se produce dependencia, lo que se hace evidente en las relaciones comprador-proveedor. Por ejemplo, las grandes superficies de alimentación tienen un enorme poder en comparación con las compañías suministradoras. Los proveedores o suministradores, incluso los más grandes, se han convertido en dependientes de la DM. La posibilidad de pérdida de las grandes superficies como clientes, debido a las grandes cantidades que compran, tendría efectos devastadores en la mayor parte de dichas firmas. Como consecuencia los distribuidores pueden ejercer su poder para conseguir precios más bajos y mejores condiciones por parte de sus proveedores.

Por lo tanto, como señalan Pfeffer y Salancik (1978), para que exista dependencia de una empresa con respecto a otra:

- ✍ El recurso debe ser importante, es decir la empresa lo necesita para subsistir.
- ✍ La empresa que controla el recurso lo utiliza con total libertad.
- ✍ El recurso lo controla un número reducido de empresas.

De la importancia de este recurso, surge la dependencia actual existente entre las IAAs y la gran distribución. Así, la distribución moderna posee el recurso (controla el punto de venta, las condiciones en que se exhiben y venden los productos) que los fabricantes de productos agroalimentarios necesitan para poder asegurar y garantizar la colocación de su producción en las mejores condiciones. Pero, la gran distribución utiliza y asigna este recurso con tanta libertad de acción, que las industrias de transformación se ven totalmente sometidas a las disposiciones y condiciones de las empresas distribuidoras. Por último, este poder de actuación por parte de la distribución se ve incrementado al presentar este sector minorista una elevada concentración.

Pero, las organizaciones no son pasivas de las fuerzas del entorno, toman decisiones para adaptarse al mismo, y en general, las organizaciones emprenderán acciones para evitar las dependencias (lo que a menudo es imposible) o para gestionar las relaciones dependientes. Las organizaciones reaccionarán frente a las otras organizaciones o grupos del entorno que controlan los recursos importantes. Así, la aproximación de dependencia de recursos defiende que las organizaciones tienen que estudiarse en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos, para concluir resaltando el control externo al que una organización puede verse sometida por su necesidad de aprovisionarse en otras entidades y grupos de su entorno.

De este modo, las *estrategias de cooperación* son formas de conectar una organización con una fuente de incertidumbre o con un controlador de recursos, de forma que se reduzca la incertidumbre y los recursos sean más accesibles. El

establecimiento de las relaciones interorganizativas (RIs), como señalan García y Medina (1998), es una respuesta estratégica a la incertidumbre del entorno y a la dependencia entre organizaciones. La necesidad de interacción de la empresa con su entorno, hace que la cooperación entre empresas suponga una forma de adaptarse a las características que emanan del mismo.

Aldrich (1979) y Freeman (1982) han sugerido que estas posibilidades de modificar el entorno con el fin de controlar la dependencia externa es una capacidad que poseen principalmente las grandes organizaciones. Pero las organizaciones más pequeñas, a través de los procesos de asociación y cooperación, también pueden obtener un control importante sobre sus entornos.

Por lo tanto, la principal implicación de esta teoría es que las variables explicativas clave que motivan la creación de RIs son la dependencia y la incertidumbre. La segunda gran premisa de esta teoría, implica que las organizaciones tratan de maximizar su poder, y un mecanismo a través del cual lo hacen es con el establecimiento de RIs, que les permitan adquirir los recursos e información de su entorno, coordinar la interdependencia y/o reducir la incertidumbre competitiva (Pfeffer y Salancik, 1978).

De esta forma, según establece la teoría de dependencia de recursos, se puede decir que la conveniencia o no de establecer compromisos entre los minoristas y sus proveedores depende de la incertidumbre percibida en los mercados y del grado de interdependencia que exista entre las partes (Múgica, 1996). Así, en el siguiente cuadro nº 3.5. se ofrece una propuesta de cómo podrían afectar distintos grados de interdependencia y de incertidumbre a las relaciones fabricante-distribuidor.

<b>CUADRO Nº 3.5.</b>			
<b>MERCADO VS. RELACIONES ESTABLES ENTRE FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR</b>			
	<b>INTERDEPENDENCIA FABRICANTE – DISTRIBUIDOR</b>		
<b>INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO</b>	<b>BAJA (EQUILIBRADA)</b>	<b>DESEQUILIBRADA</b>	<b>ALTA (EQUILIBRADA)</b>
<b>BAJA</b>	INTERCAMBIOS DE MERCADO  NO HAY COMPROMISOS	RELACIONES UNILATERALES  COMPROMISO DE UNA DE LAS PARTES	RELACIONES A LARGO PLAZO  COMPROMISO ELEVADO
<b>ALTA</b>	TRANSACCIONES REPETIDAS  BAJO COMPROMISO	RELACIONES DE LIDERAZGO  COMPROMISO MODERADO	RELACIONES BILATERALES  COMPROMISO MUY ELEVADO

Fuente: Frazier y Antia, 1995: "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution". Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23(4), pp. 321-326, En Múgica Grijalba (1996). Elaboración propia.

Por lo tanto, esta investigación se apoya para el estudio de las relaciones fabricante – distribuidor, en este enfoque de dependencia de recursos, con objeto de analizar los niveles de dependencia y poder entre estos agentes del canal agroalimentario. De igual modo, se quiere identificar si la IAA, con objeto de mejorar las posiciones asimétricas en las negociaciones de intercambio con la distribución, está desarrollando estrategias de crecimiento externo, en general, o de cooperación, en particular, para incrementar su poder ante estos agentes, y/o para establecer una relación de aproximación entre los mismos, que redunde en una mayor colaboración entre las partes.

### 3.3.2. La posición competitiva de la IAA.

Las empresas que intervienen en el canal de distribución no pueden elegir sus estrategias o planificar sus actividades sin tener en cuenta la posición competitiva y el comportamiento de los demás miembros del canal. Cada empresa evaluará en qué medida las otras empresas pueden influir o controlar en su toma de decisiones. De esta forma, las variables que se manejan para el análisis de la posición competitiva de la industria son: el atractivo del sector/mercado al que se dirige y la posición en la que se encuentra frente a competidores.

Para valorar el atractivo del sector/mercado, según establece Sainz de Vicuña (1996), se deben de tener en cuenta *factores de mercado* (dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entrada y salida, rentabilidades medias, etc.), *factores tecnológicos* (intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas), *factores competitivos* (estructura de la competencia, cuotas de mercado), *factores económicos y financieros* (economías de escala y experiencia, márgenes de contribución) y *factores sociales* (tendencias y actitudes sociales, normativa legal, grupos de presión).

Por otro lado, la posición competitiva se valora a partir de la *posición en el mercado* (cuota de mercado, gama de productos, cumplimiento de las necesidades del cliente, rentabilidades obtenidas), *posición competitiva y tecnológica* (posición relativa en costes, capacidad utilizada, posición tecnológica) y *capacidades propias* (experiencia y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores). Por lo tanto, la posición competitiva de la empresa es el resultado de una labor de síntesis y selección de las realidades observadas en el análisis externo e interno de la situación, por lo que en definitiva, significa realizar un análisis de la situación que envuelve a estas industrias.

Pero, la necesidad de competir en un contexto cada vez más complejo y dinámico exige a las empresas de la adopción de decisiones con un grado de flexibilidad elevado. Como consecuencia de ello, se están produciendo transformaciones en las empresas y en sus interrelaciones, estableciendo nuevas estructuras en las que las relaciones entre competidores, clientes y proveedores están cambiando considerablemente. Uno de estos cambios viene constituido por la cooperación que se establece entre distintas empresas y que les permite desarrollar una mayor capacidad competitiva que actuando de forma individual. Así, la posición competitiva de una empresa no depende sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que sea capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones (Casani, 1993).

Por otro lado, el reparto de valor que se genera en un sistema de negocio entre las diferentes fases de la cadena de producción y comercialización, desde la extracción de materias primas hasta la entrega del consumidor final, depende del poder de negociación que cada empresa participante posea frente a sus proveedores y clientes. Así, los factores que inciden en el poder de negociación de proveedores y clientes, como indica el cuadro nº 3.6. y promulgados por Porter (1982), contribuyen a desequilibrar, en uno o en otro sentido, la ecuanimidad de las relaciones comerciales; es decir provocan fallos en el mercado vertical.

Collins y Doorley (1992) consideran que las alianzas de hoy en día tienen un carácter estratégico porque afectan a la posición competitiva de los socios participantes y modifican el entorno competitivo en que éstos se desenvuelven. De esta forma, la flexibilidad que permiten las nuevas tecnologías, así como las exigencias de los nuevos métodos de producción, hacen que se fomente el desarrollo de relaciones estables y a largo plazo con proveedores y clientes (por ejemplo, Johnston y Lawrence, 1988; Lyons et. al. 1990)

En los últimos años, el sector de IAAs se ha caracterizado por el desarrollo estrategias de crecimiento externo. Estas empresas, a través de esta estrategia responden a las fuerzas del entorno para mejorar su posición competitiva. De este modo, a las Pymes que son las más deficitarias en las necesidades que demanda



el sector, se le plantea la posibilidad de desarrollar este tipo de estrategias para solventar esas carencias y mejorar su posición en el mercado.

<b>CUADRO Nº 3.6.</b>	
<b>FACTORES QUE INCIDEN EN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES</b>	
<b>CIRCUNSTANCIAS QUE INCREMENTAN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b>	<b>CIRCUNSTANCIAS QUE INCREMENTAN EL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Concentración de la oferta.</li> <li>✍ El producto objeto de la transacción es diferenciado.</li> <li>✍ El comprador es un cliente poco importante para el proveedor.</li> <li>✍ El producto objeto de la transacción es un input importante para el comprador</li> <li>✍ Los costes por cambiar de clientes son bajos</li> <li>✍ El comprador incurre en costes importantes si pretende cambiar de proveedor</li> <li>✍ El proveedor tiene información total sobre la demanda</li> <li>✍ El proveedor plantea una amenaza creíble de integración hacia delante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✍ Concentración de la demanda.</li> <li>✍ El producto objeto de la transacción es estándar o no diferenciado.</li> <li>✍ El comprador es un cliente muy importante para el proveedor</li> <li>✍ El producto objeto de la transacción no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.</li> <li>✍ El proveedor incurre en costes importantes si pretende cambiar de clientes.</li> <li>✍ Los costes por cambio de proveedor son bajos.</li> <li>✍ El comprador tiene información total sobre la oferta.</li> <li>✍ El comprador plantea una amenaza creíble de integración hacia atrás</li> </ul>
Fuente: Porter (1982). Elaboración propia.	

Así, tomando como referencia el trabajo realizado por García Vázquez (1996) sobre las ventajas que presenta la integración vertical frente al poder de negociación en vertical, nosotros utilizamos el mismo enfoque pero destacando la incidencia que la cooperación puede tener sobre cada uno de los factores que determinan el poder de negociación de proveedores y clientes, y que puedan contribuir a evitar los fallos producidos en el mercado vertical, y que describimos a continuación:

- ✍ **Concentración de la oferta y/o de la demanda.** Cuando hay un comprador – o unos pocos- y muchos vendedores, dominan los compradores. Cuando hay uno –o pocos vendedores- y muchos compradores, dominan los vendedores. En este sentido, la cooperación con otras empresas, tanto en sentido vertical como horizontal, puede ayudar a superar estas situaciones desfavorables para

la empresa, adquiriendo un tamaño y una posición que les permiten mejorar las relaciones de dependencia y/o poder que se derivan de estas posiciones asimétricas entre agentes del canal de comercialización.

- ✍ **Grado de diferenciación del producto objeto de la transacción.** La cooperación vertical hacia atrás facilita el control de calidad de los inputs al colaborar con un solo fabricante o pocos, lo que contribuye a mejorar y facilitar la capacidad de diferenciación del producto y de la empresa. En cuanto a la cooperación vertical hacia adelante facilita el control sobre el nivel de servicio que la empresa ofrece a sus clientes, lo que muchas veces es determinante para conformar la imagen del producto en el mercado, y, por tanto, para lograr la diferenciación. Incluso por la vía de la cooperación entre empresas, la compañía puede diferenciarse, aún cuando su producto no sea superior al de sus competidores.
  
- ✍ **Importancia del comprador para el proveedor e importancia del producto para el comprador.** Esto origina que la frecuencia de las relaciones comerciales entre ambos sea muy elevada, lo que contribuye a que se produzcan fallos en el mercado vertical. Además, las relaciones comerciales frecuentes tienden a incrementar el conocimiento y la confianza entre las partes, ya que los procesos de negociación son más habituales, por lo que sirven de preámbulo y ayudan a incentivar la cooperación entre los agentes verticales.
  
- ✍ **Nivel de información.** El nivel de información sobre el mercado de que disponen proveedores y compradores, determina, en buena medida, el grado de incertidumbre del entorno en el que actúan. La incertidumbre complica las relaciones comerciales, sobre todo si se producen cambios frecuentes. La información escasa, junto con la racionalidad limitada para solucionar problemas complejos, facilitan el que se adopten posiciones oportunistas en las relaciones comerciales. Con la cooperación, en la medida en que elimina la necesidad de concurrir al mercado, soslaya estos riesgos que se derivan de la incertidumbre, la racionalidad limitada y el oportunismo.

☞ **Costes por cambio de proveedor/cliente.** Cuando los activos son muy específicos o existen, por diversas causas, una alta dependencia de la empresa con respecto a su proveedor o cliente, los costes que supone cambiar de agente pueden impedir romper con un determinado proveedor o cliente. Cuando se produce esta situación es porque existen monopolios u oligopolios bilaterales, y por lo tanto, se asumen demasiados riesgos en la relación comercial cuando ambas partes son totalmente independientes. De esta forma, con la cooperación entre empresas se eliminan los riesgos que se derivan de la existencia de estos monopolios u oligopolios bilaterales.

☞ **La posibilidad de integrarse verticalmente** –incluso, la simple amenaza creíble de integración- también es válida para defenderse frente al poder de negociación que disfrutaban las empresas ubicadas en otra etapa del sistema de negocio. Esto requiere de inversiones de capital considerables y de un tamaño mínimo eficiente para lograr un funcionamiento eficaz, cuestiones que llegan a constituir importantes barreras de entrada. De esta forma, la posibilidad de la empresa de realizar operaciones conjuntamente con otras empresas, le evita tener que realizar estas inversiones y adquirir la dimensión necesaria que les permitirá mejorar su posición y también el poder de negociación con los agentes implicados.

Por otra parte, en el modelo de rivalidad ampliada o núcleo competitivo de Porter (1982), la rentabilidad a largo plazo que las empresas de un sector pueden alcanzar, está en función de la forma en que se combinan los factores que explican el grado de competencia procedente de cada una de las cinco fuerzas de rivalidad que configuran su estructura competitiva. Así, por un lado se distinguen los componentes del grado de competencia horizontal al que está sometido el sector: empresas competidoras que fabrican productos sustitutivos, la competencia potencial de nuevas empresas en el sector. Por otro lado, los factores que indican poder negociador ejercido por proveedores y los clientes, determinan la intensidad de la competencia vertical.

Así, los modelos de Economía Industrial y más tarde el modelo de rivalidad ampliada de Porter (1982), han servido como base de análisis en los estudios que tratan de explicar los efectos que los factores de la estructura competitiva horizontal y vertical presentan en los resultados de las empresas que actúan en el mercado. Por lo tanto, el análisis estructural del entorno se basa en un estudio detallado del conocimiento de las fuerzas competitivas como “soporte fundamental” para formular la estrategia competitiva, reforzar su posición en el sector, determinar dónde introducir cambios o considerar las áreas para la diversificación. De este modo, se admite el carácter determinante del entorno en el comportamiento estratégico de las empresas.

De esta forma, el estudio de la cooperación entre empresas como alternativa estratégica para contrarrestar el poder vertical en el canal agroalimentario, se ha sustentado en el planteamiento de dicho modelo. Por otro lado, en esta tesis doctoral, un aspecto de gran relevancia para el objetivo que se pretende, es el análisis de la estructura competitiva del sector de IAAs, el cual se realiza utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con las modificaciones introducidas por Méndez y Yagüe (1999) y Cruz et. al. (1999b), para reflejar la relación entre fabricantes agroalimentarios y distribuidores. De igual modo, en el análisis de motivos que han generado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, en general, y de cooperación, en particular, se utiliza este modelo como base para identificar si este comportamiento se ha originado como respuesta estratégica de las empresas a las fuerzas competitivas del sector.

#### **3.4. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS PARA AFRONTAR EL NUEVO MARCO DE COMPETENCIA.**

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone. Si bien la competitividad empresarial puede ser explicada por factores de tipo macroeconómico, de tipo sectorial y por factores de carácter intraempresarial,

no es menos cierto que cada vez se concede mayor importancia relativa a estos últimos.

Por lo tanto, se debe considerar el entorno donde está inmersa la empresa para que no quede configurada como un ente aislado, pero la unidad básica de análisis para intentar descifrar las superiores rentabilidades de algunas empresas se encuentra en la propia empresa y no en el sector industrial en donde ésta se ubica (Camisón, 1999; Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

Así, el enfoque basado en los recursos, a la hora de la explicación del éxito competitivo, como señala Camisón (1999), desplaza los orígenes de la ventaja competitiva de la empresa desde el aprovechamiento de fallos del mercado, conocidos mediante el estudio de la estructura de la industria, a la asimetría inicial de recursos entre empresas, a la posesión de una “cartera” de competencias valiosas, principalmente, de corte cualitativo e intangible y de movilidad imperfecta, que condicionan la forma de diferenciación de cada empresa.

Desde este enfoque teórico, la principal tarea de la dirección consiste en identificar “ex –ante” aquél conjunto de recursos y capacidades cuyo desarrollo puede permitir alcanzar ventajas competitivas sostenibles, que generen rentas apropiables por la empresa (Grant, 1991).

#### **3.4.1. La importancia de la cooperación entre empresas en la obtención de recursos y capacidades.**

Algunos de los rasgos característicos que hacen a una industria atractiva son creados por las propias empresas participantes a partir de sus recursos y capacidades (Navas y Guerras, 1998). Así, las barreras de entrada a una industria pueden ser creadas mediante economías de escala, disponibilidad de patentes o marcas diferenciadas, etc. De forma similar, el poder negociador de una empresa se vincula con su tamaño relativo (acumulación de recursos) respecto de clientes y proveedores (Grant, 1996).

Por lo tanto, para que una empresa pueda mantenerse en el mercado a largo plazo, afrontando con éxito las fuerzas de rivalidad del mismo, es necesario que disponga de recursos y capacidades propias, inimitables y difíciles de adquirir en los mercados, capaces de proporcionar fortalezas con las que crear y sostener ventajas competitivas.

Desde un punto de vista directivo y organizativo, la estrategia de una empresa basada en los recursos y capacidades tiene importantes implicaciones. En cuanto a la estructura organizativa interna, ésta debe diseñarse de modo que se facilite el flujo de conocimientos y se posibilite la flexibilidad. También las relaciones interorganizativas externas deben adaptarse a esta visión mediante, por ejemplo, el establecimiento de acuerdos de cooperación estables con proveedores y clientes, la inversión conjunta con otras empresas en recursos y capacidades valiosas (formación, investigación y desarrollo, publicidad genérica, etc.) o la creación de redes de comercialización basadas en franquicias u otro tipo de acuerdos.

Para Fernández y Arranz (1999a), desde el punto de vista estratégico se plantean dos motivaciones para la cooperación entre empresas: la obtención de un mayor tamaño en mercados que funcionan con una lógica de volumen, sin acudir a la internalización de actividades (estrategia de volumen) y la obtención de recursos complementarios o sinérgicos para la actividad empresarial (estrategias de complementariedad). Junto a éstas, la cooperación también deriva de la necesidad de compaginar el crecimiento empresarial sin perder en flexibilidad y adaptabilidad a unos mercados cada vez más cambiantes.

Actualmente, las empresas tienden cada vez más a especializarse en aquellas operaciones que conforman el núcleo central de sus capacidades, apoyándose para el resto de actividades en acuerdos con otras empresas más especializadas y con mayores conocimientos en dichas actividades. También, la necesidad de acelerar el proceso de la innovación y acortar el desarrollo de nuevos productos hace imposible el mantener una autosuficiencia técnica en todos los campos en que quiere participar la empresa. Así, es muy difícil que una sola empresa pueda

adquirir con la rapidez necesaria todo el conocimiento que necesita. Por lo que, una estrategia de cooperación entre empresas se plantea como una alternativa loable que permite transmitir el conocimiento que se requiere con rapidez, con ahorro de esfuerzo y tiempo.

De esta forma, se aconseja la cooperación cuando la empresa carece de las habilidades necesarias para realizar eficientemente una determinada actividad, y no existen otros medios que permitan acceder a las mismas de una forma más eficiente (Killing, 1980; Hamel, Doz y Prahalad, 1989). Por ejemplo, cuando la empresa quiere introducirse en nuevos mercados geográficos o nuevos negocios.

Con la cooperación, las empresas implicadas en los acuerdos adquieren los recursos y capacidades que les proporcionan los beneficios necesarios para sobrevivir y actuar en mejores condiciones en el entorno actual y que de manera independiente sería incapaz de alcanzar. De este modo, las RIs surgen porque las empresas que tienen una posición estratégica vulnerable necesitan de determinados recursos que no pueden desarrollar de forma efectiva y eficiente, y que sí pueden ser logrados a través de acuerdos de cooperación entre empresas, compartiendo costes y riesgos. De esta forma, se disponen de los recursos y capacidades necesarios que permitan a la empresa enfrentarse a los cambios que se producen en su entorno.

Por otra parte, en la decisión inicial de cooperar, la evolución se percibe desde la elección de la cooperación por necesidad, o inercia, a cooperar por elección, por convencimiento, fruto del conocimiento de las ventajas que puede reportar y de la experiencia previa, propia o ajena, en su gestión. Inicialmente la elección del socio, puede bastar simplemente con el conocimiento de la empresa en el sector, acentuándose si se posee una buena reputación en general, y todavía más si esa buena imagen se concentra en el aspecto en el que se quiere establecer la cooperación (Márquez y Casani, 2000). De este modo, y dado que la construcción de una imagen adecuada y la adquisición de una buena reputación requieren tiempo y generan beneficios derivados de su condición de activo intangible, ésta podría ser la primera etapa en la construcción de una relación de cooperación.

De esta forma, como indica Rialp (1997) las experiencias previas de cooperación permiten a la empresa adquirir mayores habilidades para poner en práctica formas más complejas de cooperación. Así, el aprendizaje influye en la evolución del tipo de cooperación que pueda emplear la empresa a lo largo del tiempo, y en la entidad de los objetivos que puede perseguir.

Además el aprendizaje y la colaboración permiten el desarrollo continuo de las capacidades relacionadas con la actividad específica. Como señala Benavides (2001), la capacidad de colaboración entre diferentes fronteras funcionales, geográficas o de línea de negocio, incluso organizacionales, permite a las empresas encontrar soluciones más amplias para sus problemas actuales.

También, partiendo de la base de que no existen dos organizaciones idénticas, al estar formadas por personas con diferentes características, actitudes, expectativas, formación, etc., la cooperación, entendida como organización, adquiere el máximo nivel de especificidad y la mayor protección frente a la replicabilidad de un simple acuerdo de cooperación (Márquez y Casani, 2000). De este modo, aunque sea posible reproducir la misma base formal de compromisos, la aparición de una nueva organización –entendida en sentido amplio (no como mera estructura organizativa, ni como ente legal)- se constituye en fuente potencial de ventajas competitivas sostenibles, pues no sólo se ha creado un acuerdo que puede ser revisable, adaptándolo a las nuevas circunstancias con mayor o menor prontitud, sino que se ha generado una nueva organización, dinámica por naturaleza, con elementos intangibles que ayudan a construir una ventaja competitiva más duradera.

Asimismo, la cooperación a largo plazo con los mismos socios, permite aprender más sobre sus motivos, capacidades y actitudes hacia el control, conflicto, cooperación y competencia (Parkhe, 1998). De este modo, es posible establecer una relación en la que la estructura de la cooperación pasa a un segundo plano, al desarrollarse un conjunto de elementos intangibles –entre los que destaca la confianza mutua-, que pueden expandir el alcance y profundidad de la relación, generando mayores beneficios de los esperables.



Pero, la concentración de este enfoque en los activos intangibles, no pretende sostener, como indica Camisón (1999), que los activos físicos carezcan de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial. La inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales. Por tanto, pese a la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no puede abandonar su atención.

Así, la tesis central de la teoría de recursos es la heterogeneidad de las empresas, nacida de las diferencias en la cartera de competencias básicas e idiosincrásicas que poseen (Camisón, 1999). Por una parte, la ejecución por la empresa de sus actividades requiere activos internos, de naturaleza tanto tangible (activos físicos y financieros) como intangible (recursos humanos y tecnología). Por otra parte, la ejecución de actividades crea otros activos en forma de habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa; o externos a ella, tanto tangibles (contratos) como intangibles (imagen de marca, relaciones y redes).

En resumen, se han planteado las ventajas de desarrollar estrategias de cooperación entre empresas para obtener los recursos y capacidades necesarias, desde dos perspectivas distintas, pero complementarias. Por un lado, las empresas necesitan de unos recursos y capacidades imprescindibles para sobrevivir en el mercado, y para obtener ventajas sostenibles que les permitan mantenerse en el largo plazo. Por lo que, las organizaciones a través del establecimiento de relaciones duraderas con otras empresas consiguen obtener los recursos necesarios de una manera rápida y eficaz. Pero, los acuerdos de cooperación entre empresas, además de solventar la carencia de recursos, también pueden generar nuevos recursos y, principalmente, capacidades derivados de la relación que se establece con otras organizaciones. De esta forma, el establecimiento de vínculos interorganizativos también produce unos

recursos, generalmente, intangibles derivados de los efectos sinérgicos que originan estos acuerdos.

Así, en lo que respecta al estudio de la cooperación entre empresas, tanto en el ámbito teórico como empírico, ha evolucionado pasando de entender la cooperación como acto, a considerarla como proceso y de ahí a ampliarla a la idea de relación, incorporando elementos intangibles que adquieren valor en la decisión de establecer, mantener o romper la cooperación. Por lo tanto, como señalan Márquez y Casani (2000), se ha evolucionado desde una explicación teórica de la cooperación basada fundamentalmente en aspectos económicos, observando esencialmente los elementos tangibles del acuerdo, hacia un ámbito de estudio a nivel estratégico y, finalmente, organizacional, concediéndose, actualmente, mayor atención a los aspectos intangibles de las relaciones entre empresas, más difíciles de copiar y susceptibles, por tanto, de convertirse en fuente de ventaja competitivas sostenibles.

### **3.4.2. Recursos y Capacidades necesarias en las IAAs.**

Como se ha expuesto en el apartado anterior, el enfoque de la teoría basada en los recursos permite determinar qué recursos y habilidades se consideran más útiles para afrontar las amenazas que están condicionando la supervivencia actual de las empresas. Así, los recursos intangibles no humanos son la base del éxito de las compañías más rentables del mundo. De esta manera, uno de los recursos intangibles más importantes, actualmente, puede ser la marca comercial en las empresas que venden productos finales o el renombre en las actividades de servicios. También, entre estos recursos intangibles organizativos destacan el prestigio, la reputación o imagen corporativa, la red de relaciones con los agentes del entorno, la cartera de clientes, etc.

Actualmente, las IAAs requieren de unos recursos y capacidades necesarias e imprescindibles para su supervivencia y mantenimiento en el largo plazo. Así, de los resultados obtenidos en los trabajos realizados por Cruz et. al. (1999a), entre otros, se desprende que la mayoría de los fabricantes consideran que una marca

de alto valor es uno de los activos más importantes para la empresa. Esto es, un indicativo claro de que en estos mercados las empresas consideran que sostener una ventaja en diferenciación es fundamental para sobrevivir. Esta apreciación es consistente con la importancia relativa otorgada a otros factores, como la capacidad de innovación y de adaptación al cambio ambos vitales para conseguir este tipo de ventajas competitivas. Así, los fabricantes del sector agroalimentario encuentran en la diferenciación una respuesta estratégica superior a la eficiencia en costes para hacer frente a sus principales amenazas.

Por otra parte, como señala Rastoin (1993), las estrategias que el entorno actual impone a las empresas de alimentación se pueden adscribir a dos ejes de actuación (estos ejes constituyen un desarrollo y adaptación de la teoría de la ventaja competitiva resultante de la dominación a través de los costes, de la diferenciación o de ambos factores):

✍ Dominación a través de la *globalización*

✍ *Estrategia elitista*

*La globalización o efecto de masa* consiste en imponerse a la competencia mediante el control de una cuota de mercado significativa dentro de los mercados importantes. Este objetivo estratégico obedece a diversas consideraciones relativas a los costes de acceso al sector y a la necesidad de obtener beneficios; genera cuantiosas inversiones en activo material e intangible, así como la rentabilidad mediante unos márgenes unitarios escasos y unos volúmenes importantes.

De esta forma, se observa que esta actuación incluye, principalmente, a las empresas de mayor dimensión, y un simple cálculo muestra que los volúmenes de negocio de las Pymes no permiten dedicar los recursos necesarios para lanzar y mantener marcas en el mercado nacional e internacional. También, la innovación tecnológica y en los productos se ha hecho imprescindible para mantenerse en unos mercados agroalimentarios que exigen de las industrias ciertas políticas de

potenciación de la calidad (dominio de la tecnología) y de diferenciación de sus productos.

Por consiguiente, el “coste de mantenerse en el negocio”, en palabras de P. Drucker, es especialmente elevado en el sector agroalimentario, en lo que respecta exclusivamente a la inversión en intangibles, incluyendo los costes de formación y calificación del personal. Lo más importante, no obstante, es la necesidad de potenciar considerablemente esta inversión para poder mantenerse.

El segundo eje estratégico que se ofrece a las empresas de alimentación, es la *estrategia elitista*, también denominada estrategia de nicho. Consiste en tratar de hacerse con una situación cuasi monopolística en unos mercados necesariamente reducidos en volumen, pero que permiten generar unos elevados márgenes unitarios mediante la fijación de unos precios elevados.

Los presupuestos del éxito de estos productos “auténticos” en los mercados pasa por un absoluto control de la calidad organoléptica, con una identidad bien diferenciada respecto a los productos de gran consumo y un marketing sumamente específico. Estos presupuestos conducen a una selección natural de las empresas capaces de adoptar una estrategia elitista; debe tratarse, como señala Rastoin (1993), indefectiblemente, de empresas de dimensión modesta, por razones tecnológicas y de imagen. Esto abre una posibilidad a las Pymes, si bien éstas deben disponer de un bagaje tecnológico ajustado a las normas sanitarias europeas, además de una considerable competencia en marketing (estrategia de marca).

Tanto el nivel de calificación del personal como la conformidad del equipamiento a la normativa europea suelen ser deficientes entre las Pymes. Esto hace que la formación del personal y la modernización tecnológica constituyan objetivos prioritarios del sector. Otro tanto ocurre con la investigación teórica y los estudios aplicados al asesoramiento de este tipo de empresas, actividades éstas que son aún deficitarias.

Por otro lado, se tiene la idea de que las tecnologías utilizadas en el SAA son muy estables, esto ha dejado de ser cierto para la mayoría de los subsectores (Jordana y Pulgar, 1980). La investigación de nuevos productos y la consiguiente puesta a punto del proceso industrial para obtenerlo, requieren fuertes inversiones en investigación y desarrollo, que constituyen una ventaja comparativa más, para las empresas de gran dimensión, únicas que pueden rentabilizar estas inversiones. Además la continua mejora en los procesos tecnológicos hace que estas grandes empresas dispongan de una gama de tecnologías que puedan optimizar, aplicando en cada país, de acuerdo con su estado de desarrollo económico, la más idónea en cuanto a utilización de los diversos inputs. Así, en los sectores marquistas con productos nuevos son donde las multinacionales tienen una presencia mayoritaria. Asimismo, la penetración y consolidación en un mercado exige redes de distribución propias y ello requiere fuertes inversiones que sólo están al alcance de las grandes empresas.

En definitiva, los acuerdos de cooperación son actualmente una herramienta a integrar en la estrategia de la empresa. Estos acuerdos tienen utilidad potencial en todos los sectores, tanto en empresas con posición desahogada como con dificultades de posicionamiento. De esta forma, como síntesis de las ideas expuestas se presenta en la figura nº 3.3., el modelo para el análisis estratégico basado en la teoría de los recursos propuesto por Ventura (1993), y que parte del modelo de Grant (1991), y que hemos adaptado a esta investigación.

También, la clave para afrontar las relaciones asimétricas en el canal agroalimentario, se encuentra en las distintas habilidades que deben de poseer las empresas, no solamente para sobrevivir en el sector frente a la competencia, sino también para hacer frente a las relaciones de confrontación vertical en el canal. Así, según propone Roland Berger (1994), la figura nº 3.4. recoge los factores clave de éxito que deben de poseer las IAAs para sobrevivir y crecer en el mercado actual. De esta forma, atendiendo a los recursos y capacidades de que disponga o desarrolle el fabricante de productos agroalimentarios, éste podrá definir el comportamiento estratégico más adecuado a sus condiciones internas. De este modo, competir por un nicho de mercado, bien en producto o mercado,

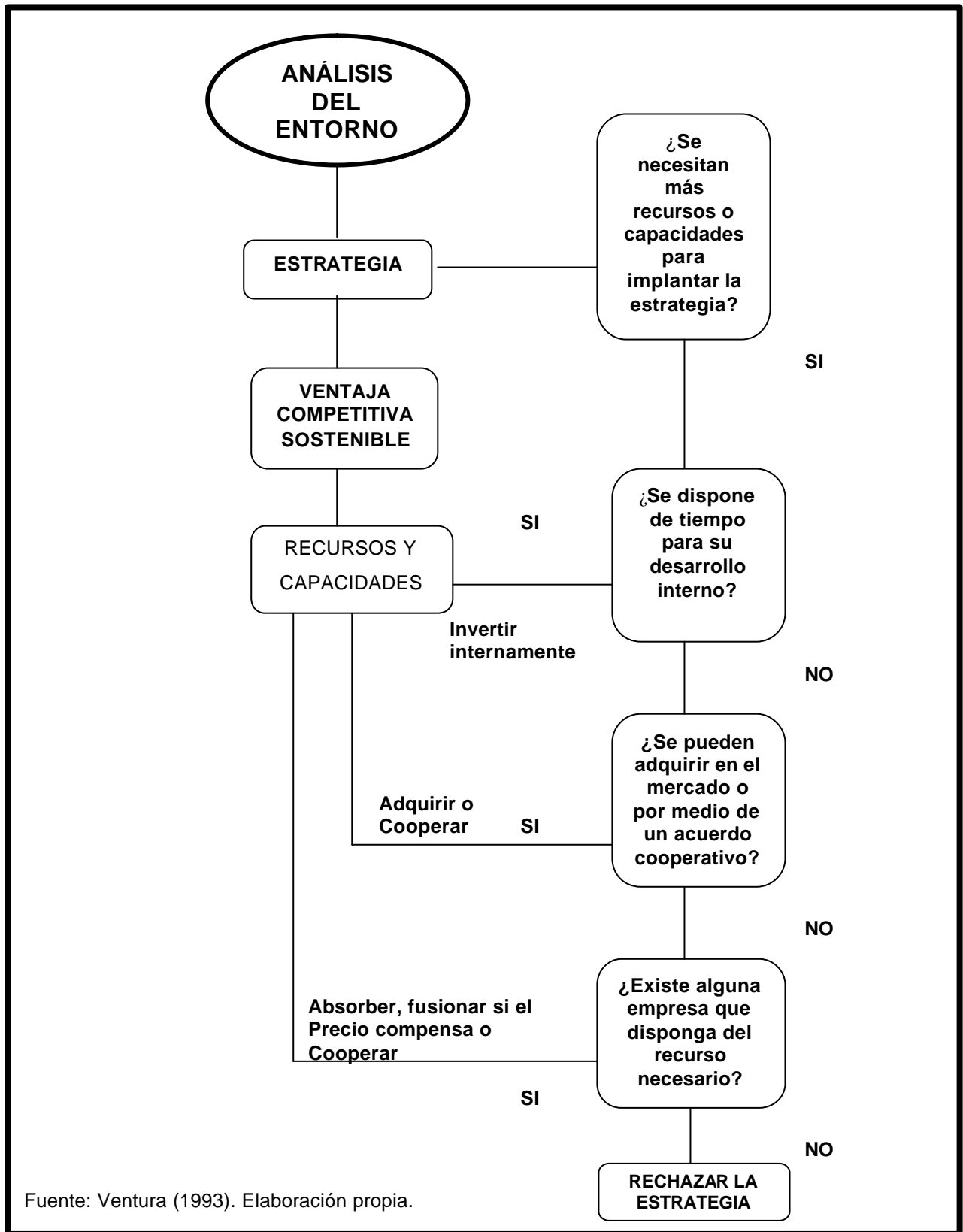
competir por el liderazgo en diferenciación o competir por el liderazgo en costes, son alternativas estratégicas que se le presentan a las IAAs para solventar los nuevos retos del entorno actual (figuras nº 3.5.,3.6. y 3.7.).

Por lo tanto, en esta tesis doctoral nos apoyamos en este enfoque basado en los recursos, para analizar si los motivos y razones que han originado un comportamiento estratégico orientado hacia la realización de actividades conjuntas con otras empresas, se fundamentan en la búsqueda de los recursos y capacidades que requieren hoy en día las IAAs, y como consecuencia de ello, están generando o desarrollando unas habilidades cooperativas entre empresas.

Asimismo, el cuadro nº 3.7., se resumen los tres enfoques teóricos de esta investigación, sobre los cuales se han estudiado las relaciones interorganizativas, y se muestra una recopilación de los términos más utilizados, niveles de análisis, principales temas de investigación, autores relevantes y razón para su creación, adaptado de García y Medina (1998).

Figura nº 3.3.

MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO BASADO EN LA TEORÍA DE RECURSOS



Fuente: Ventura (1993). Elaboración propia.

### Figura nº 3.4

## ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS

Fuente: Roland Berger (1994)

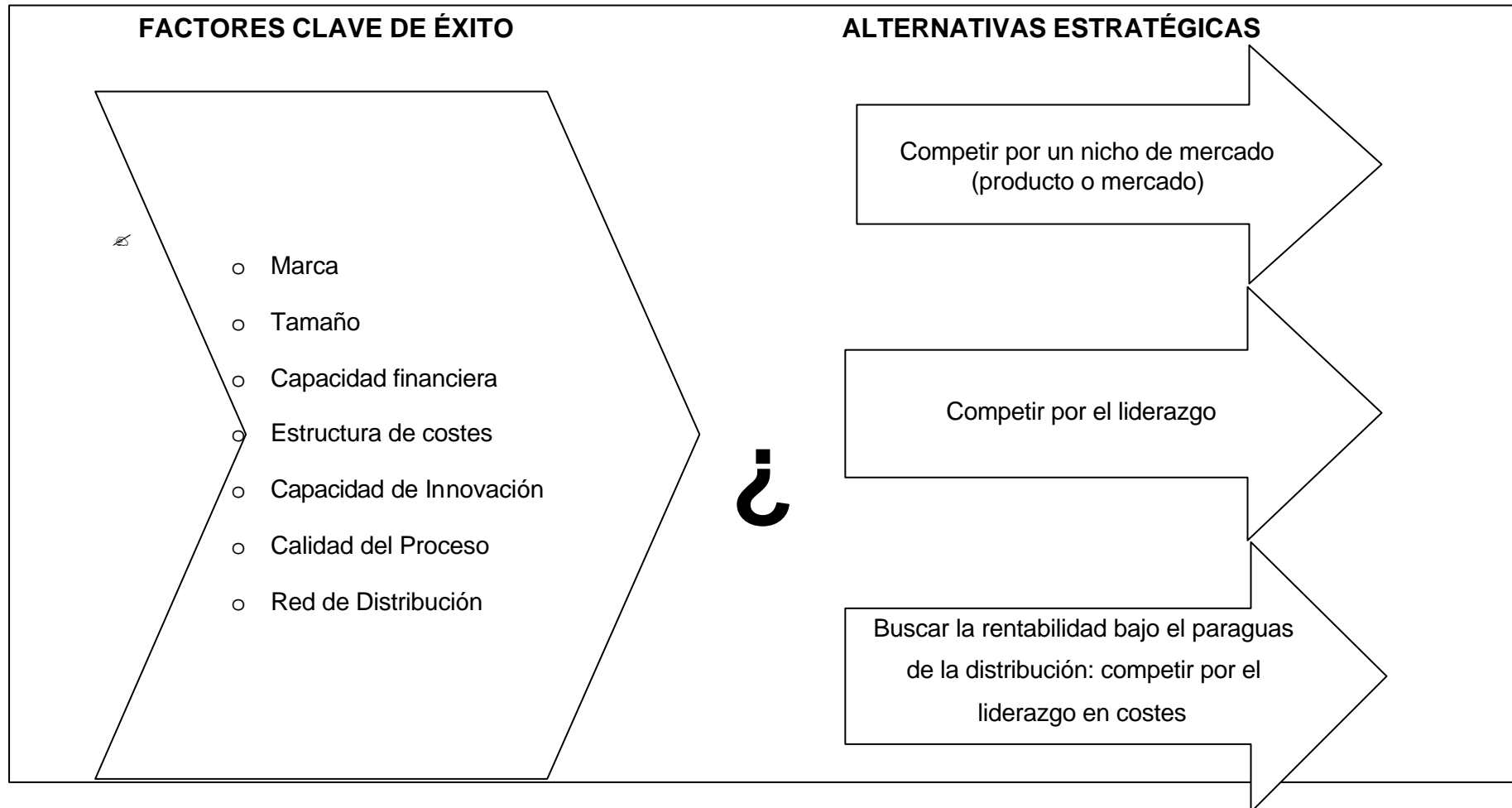
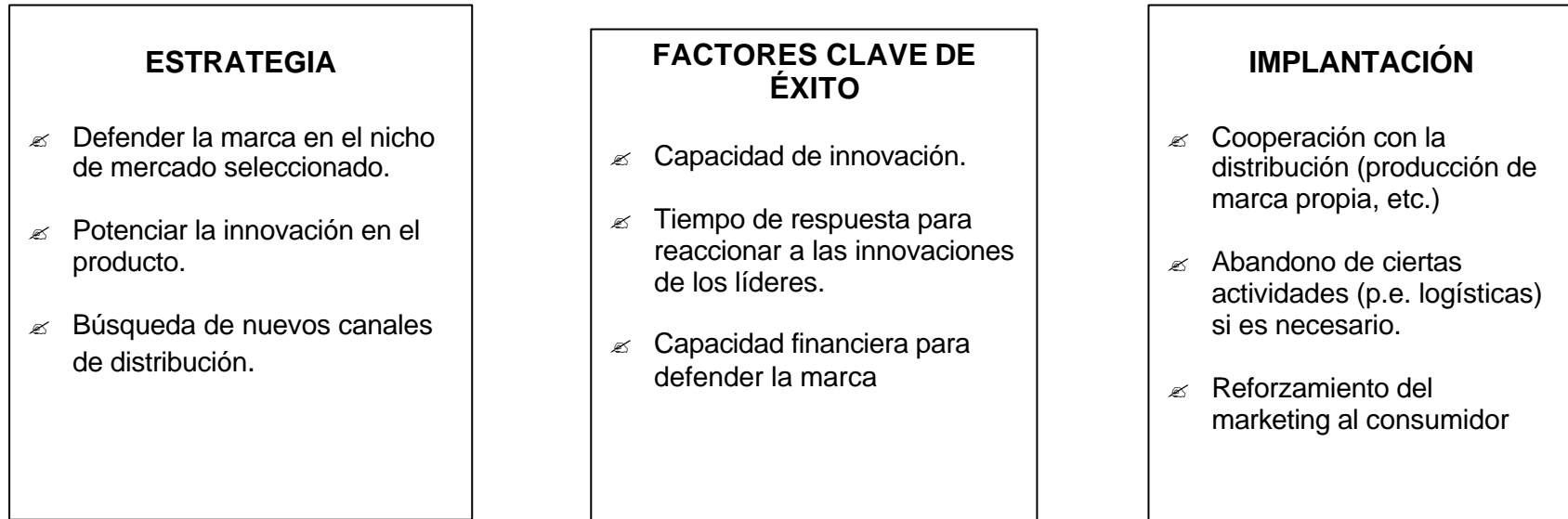




Figura Nº 3.5.

### COMPETENCIA POR NICHOS DE MERCADO

Fuente: Roland Berger (1994)

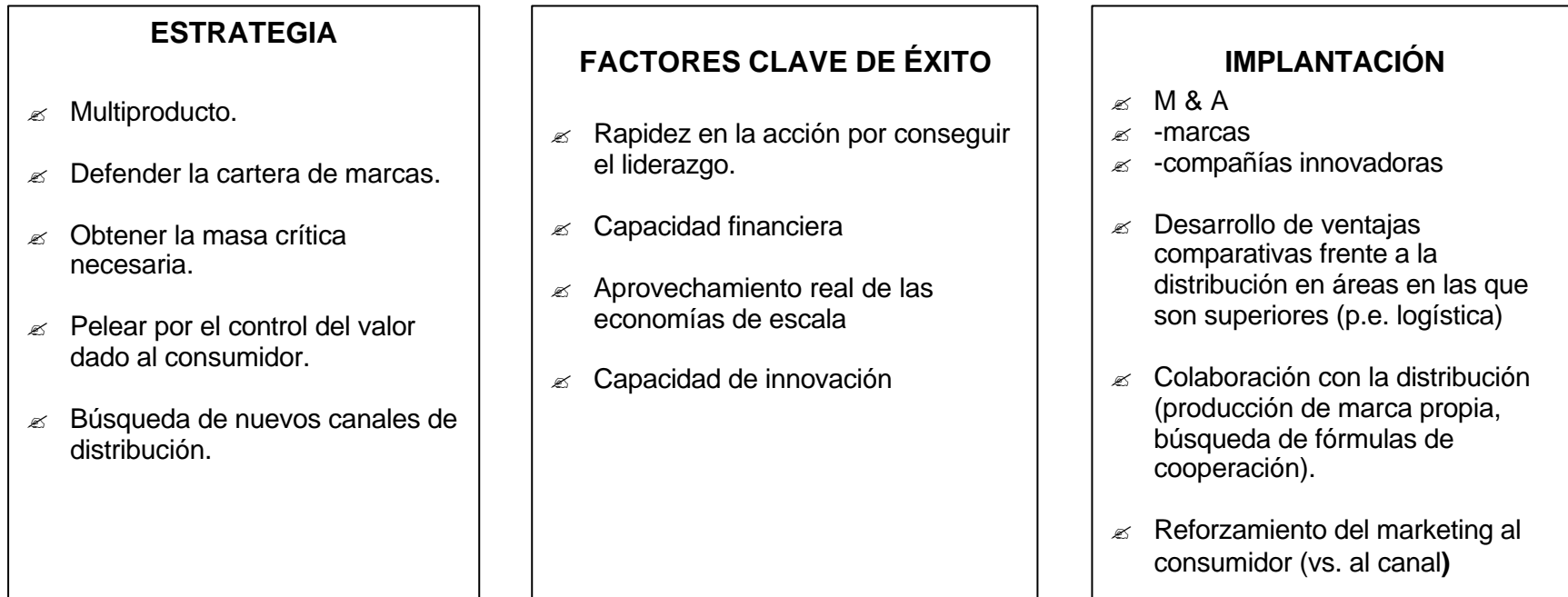


La solución para los mejores fabricantes pequeños y medianos

**Conclusión:**  
Los fabricantes medianos y pequeños que no midan correctamente sus fuerzas desaparecerán en la competencia por nichos de mercados concretos.

**Figura nº 3.6.**  
**COMPETENCIA POR EL LIDERAZGO/DIFERENCIACIÓN**

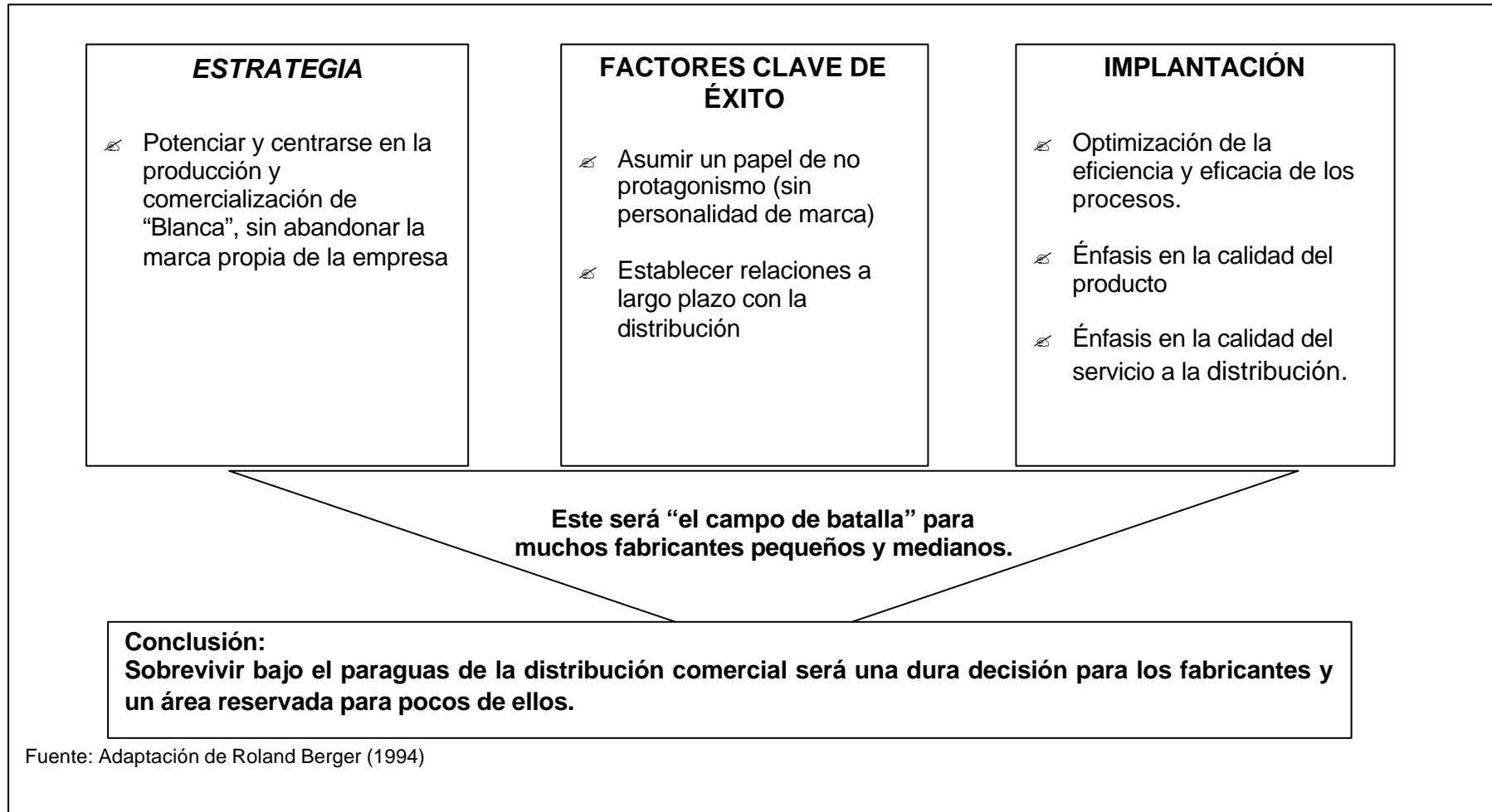
Fuente: Roland Berger (1994)



**El Principal Beneficio:**  
**los líderes de ambos sectores están**

**Conclusión:**  
**La competencia por el liderazgo/diferenciación es una posibilidad para muy pocos fabricantes: es necesario ser fuertes en todos los aspectos (marca, tamaño, capacidad financiera, I+D,etc.)**

**Figura° 3.7.**  
**COMPETIR POR EL LIDERAZGO EN COSTES**



**CUADRO Nº 3.7.  
ENFOQUES TEÓRICOS DE LAS RELACIONES INTERORGANIZATIVAS (RIs)**

Teoría	Términos utilizados	Niveles de análisis	Principales temas de investigación	Autores relevantes	Razón para crear Ris
<b>TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN</b>					
<b>Tª de la Dependencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ris</li> <li>- Interdependencias</li> <li>- Cooperación interorganizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Organizativo</li> <li>-Diádico</li> <li>-De red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dependencia</li> <li>-Poder</li> <li>-influencia</li> </ul>	Pfeffer y Salancik (1978) Aldrich y Pfeffer (1976) Oliver (1990)	Maximizar el poder, reducir la dependencia e incertidumbre
<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>					
<b>Dirección Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ris</li> <li>- Alianzas</li> <li>- Estrategias cooperativas</li> <li>- Acuerdos Híbridos</li> <li>- Contratación externa</li> <li>- Redes interorganizativas</li> <li>- Estrategias colectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diádico</li> <li>- De red</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniencia de las Ris como alternativa a la jerarquía y al mercado</li> <li>- Las Ris como estrategia de crecimiento</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Determinantes de la propensión a participar en Ris</li> <li>- Estrategias de influencia interorganizativa</li> <li>- Ajuste entre la estrategia de competencia y las Ris</li> <li>- El éxito de las Ris</li> <li>- Estrategias de comunicación interorganizativa</li> <li>- Procesos de resolución de conflictos interorganizacionales</li> <li>- Tipos de estrategias colectivas y redes interorganizativas</li> </ul>	Porter (1989) Harrigan (1985) Prahalad y Hamel (1990) Mahoney (1992) Lynch (1993) Oliver (1990) Jarillo (1988) Thorelli (1986) Astley y Fombrun (1983) Dollinger (1990) Fombrun y Astley (1983)	Maximizar el performance organizativa
<b>Teoría basada en los recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ris</li> <li>- Estructuras de gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diádico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conveniencia de las Ris como alternativa a la jerarquía y al mercado</li> </ul>	Mahoney y Pandian (1992) Schutze (1994) Barney (1991) Bergh (1995).	Lograr rentas cooperativas y estrat

Fuente: García Falcón y Medina Muñoz (1998). Elaboración propia.

### **Consecución del objetivo 1**

*“Desarrollar un marco teórico sobre el estudio de la cooperación entre organizaciones”.*

Con lo expuesto en estos primeros capítulos damos cumplimiento a nuestro objetivo inicial de realización de una revisión de la literatura sobre la cooperación empresarial, todo ello centrado en el sector de Industrias Agroalimentarias en el que las relaciones fabricante – distribución son la base de esta investigación. Así, se ha efectuado una exhaustiva revisión de los documentos existentes, tanto en bibliotecas presenciales como electrónicas de la Universidad de La Laguna, y de otras universidades españolas con acceso mediante el servicio de préstamo interbibliotecario.

## **PARTE II**

# **TRABAJO EMPÍRICO**



## CAPÍTULO 4

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

4.1 INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN ESTE CAMPO.....	245
4.2 EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CANARIAS .....	252
4.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS .....	262
4.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL .....	279
4.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO.....	290
4.6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	300
4.7.TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	303





#### 4.1. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN ESTE CAMPO.

Una vez presentados los aspectos teóricos relacionados con las estrategias de cooperación entre empresas, las características actuales de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, y situado el análisis de esta investigación en el sector agroalimentario, nos corresponde en este epígrafe realizar un análisis de las diferentes metodologías y técnicas que han sido utilizadas en la literatura para analizar estos conceptos. Por ello, realizamos un estudio de aquellos trabajos empíricos publicados en el campo, y que han sido más relevantes para el logro de los objetivos de esta investigación.

De esta forma, en la revisión de trabajos empíricos sobre el tema de la tesis, diferenciamos tres grupos distintos: Estudios que se centran en la cooperación entre empresas, los que abordan su análisis desde la perspectiva de las relaciones fabricante - distribuidor, y los que analizan estos aspectos en el sector agroalimentario.

##### ✍ **Estudios sobre la cooperación entre empresas**

Con respecto a los trabajos sobre acuerdos de cooperación entre empresas, abundan más los estudios teóricos, que los análisis empíricos sobre este comportamiento estratégico. La principal dificultad con que se encuentran los investigadores es la obtención de la información adecuada directamente de las organizaciones. Aunque, como señala Casani (1995), no existen aproximaciones empíricas determinantes, ya que la propia naturaleza de la cooperación, al establecer relaciones ambiguas entre las empresas, éstas suelen considerar confidencial la mayor parte de la información relacionada con el tema.

De esta forma, la principal fuente de información para la realización de estudios, tanto en el ámbito internacional (Mariti y Smiley, 1983; Porter, Fuller y Rawlison, 1984; Hergert y Morris, 1988), como nacional (García Canal, 1992; Miranda, 1992), provienen de la prensa económica especializada. Además, ésta

recoge, fundamentalmente, los acuerdos establecidos entre grandes empresas, especialmente a nivel internacional, y normalmente sólo aquellos que despiertan un mayor interés desde el punto de vista de los lectores. Los acuerdos de grandes empresas con pequeñas empresas, o de estas últimas entre sí, muchas veces establecidos de forma tácita, son, por tanto, difíciles de recoger por parte de los investigadores.

También, existen diversos trabajos que han tratado de describir las principales tendencias en la utilización de los acuerdos de cooperación, por parte de las empresas españolas. Todos han partido de bases de datos construidas con metodologías muy diversas, si bien la mayoría han utilizado como fuente de información las noticias aparecidas en prensas económicas. Este es el caso de los trabajos de Menguzzato (1992), García Canal (1992), Sanchís y Urra (1994) y Casani (1995).

Menguzzato (1992) trabaja con una muestra de 76 cooperaciones iniciadas entre 1980 y 1989, en varios sectores y en las que interviene por lo menos una empresa europea. García Canal (1992) trabaja con cooperaciones suscritas entre 1986 y 1989, pasando de una muestra de 93 acuerdos en 1986 a una muestra de 215 acuerdos en 1989. Sanchís (1996) estudia las entidades bancarias españolas durante el período comprendido entre 1986 y 1991. Casani (1995) analiza una muestra de 190 casos de cooperación en los que participa por lo menos una empresa española en cada uno de ellos, formalizados, fundamentalmente, durante el año 1992 y algunos durante el primer trimestre de 1993. En general, en estos trabajos se observan unas tendencias que coinciden con las contempladas en otros estudios de ámbito europeo y mundial.

Los esfuerzos dentro de este bloque de estudios han ido destinados a describir las principales características de las alianzas en relación a diversas variables; aunque en algunos trabajos como los de Dussauge y Garrette (1991), Menguzzato (1992) y Urra (1996), se trata, además de sintetizar la información que proporcionan estas variables mediante la utilización de la técnica de análisis de correspondencias múltiples.

En cambio, estos estudios presentan divergencias en relación al área funcional, así Menguzzato (1992), se centra en los acuerdos de I+D (coincidiendo con otros estudios de ámbito internacional), Sanchís y Urra (1994), García Canal (1992), y Casani (1996) observan un predominio de acuerdos para realizar múltiples actividades y de distribución. Tampoco se observa una tendencia clara respecto al sector de actividad en el que se desarrolla la cooperación.

Otras fuentes de información utilizadas, instituciones como la Comisión Europea (Jacquemin, 1986), o encuestas realizadas entre determinadas empresas tampoco recogen la globalidad de los convenios, aunque permiten profundizar en el tema de sus objetivos y motivaciones.

Un segundo bloque de trabajos, como señala (Criado, 2000) han utilizado metodologías de obtención de datos distintas de la prensa económica, con objeto de obtener evidencias respecto a la actuación cooperativa de las pequeñas empresas españolas. Entre ellos, cabe destacar los de Costa y Castejón (1992). Una conclusión a la que llegan estos acuerdos, es la primacía de los acuerdos comerciales, frente a los acuerdos productivos y tecnológicos, cuando las Pymes cooperan entre sí.

También, García Canal (1996), realiza una recopilación de las principales líneas de investigación sobre las alianzas y relaciones interorganizativas. Así, una de las principales diferencias, entre algunas de las diversas líneas de investigación sobre estas relaciones entre empresas, es que no todas han utilizado la misma unidad de análisis. En general, se detectan dos niveles de análisis dentro de las relaciones interorganizativas: los acuerdos y alianzas de un lado y las redes de empresas de otro. Es decir, en el primer caso se analizan los vínculos individuales que unen a dos o más organizaciones, mientras que en el segundo se analizan conjunto de vínculos.

Posteriormente, estos estudios han evolucionado en su análisis, utilizando cuestionarios estructurados enviados a las empresas que habían realizado acuerdos de cooperación, y también, destacan investigaciones que han recurrido

a estudios de casos en profundidad sobre cooperaciones de gran relevancia, y con empresas con experiencia en la gestión de alianzas, pero para estudiar ya aspectos más específicos, relacionados con el proceso y gestión de los acuerdos (García Canal et., 2000).

Así, Bayona et. al. (2000), realiza un estudio sobre la cooperación entre empresas, pero atendiendo a la actividad de la cadena de valor que se ve afectada por los acuerdos. Las base de datos utilizadas corresponden a empresas españolas manufactureras, obtenidas por el INE (Instituto Nacional de Estadística) para la encuesta sobre innovación tecnológica de las empresas (1996). Se obtiene la información a través de cuestionario, a 747 empresas, centrada en conocer el ámbito de la cooperación, y con qué tipo de socios realizan los acuerdos.

Desde otra perspectiva Benavides (2001) se centra en estudiar en qué medida las alianzas estratégicas facilitan el aprendizaje organizativo, resaltando esta alternativa de cooperación entre empresas como vehículo idóneo para la adquisición de recursos de difícil movilidad. Para ello, ilustra el estudio con ejemplos recogidos de la práctica empresarial de distintos sectores, a través del estudio de cinco casos. Los datos fueron extraídos a partir de artículos de diferentes publicaciones, y de entrevistas personales, con preguntas abiertas a las personas implicadas en los procesos de cooperación.

#### ✍ **Estudios sobre las relaciones fabricante - distribuidor.**

Con respecto a los estudios empíricos sobre las relaciones fabricante – distribuidor, la mayoría de los autores sobre el tema, han analizado estas relaciones desde la perspectiva del marketing. Así, destacan los realizados por Cruz et. al. (1999a; 2001), quienes realizan un análisis de los canales de distribución de productos de gran consumo, desde la perspectiva del fabricante.

La recogida de la información, se realizó a través de una encuesta dirigida a las unidades de negocio de las empresas fabricantes de productos de gran

consumo, en especial, de alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar. El cuestionario incluye entre otros aspectos, los referidos a la valoración del grado de asimetría en las estructuras de dependencia en el canal, la identificación y cuantificación de las fuentes de poder y de las estrategias de influencia utilizadas por los distribuidores en el proceso de negociación frente a los fabricantes, así como el reconocimiento de las actividades de cooperación y la percepción del grado de satisfacción de los fabricantes con respecto al proceso de negociación con los distribuidores. El cuestionario se envió por correo postal a 195 empresas del sector, pero el trabajo de análisis se realiza sobre una muestra de 68 empresas.

Por otro lado, se encuentran trabajos que estudian estas relaciones pero centrándose en aspectos más específicos. Así, Méndez et. al. (2000) analiza, desde la perspectiva del fabricante, el desarrollo sobre las marcas del distribuidor, concretamente, estudian el papel que desempeña la marca del distribuidor en las relaciones entre estos agentes. También la recogida de información se ha realizado a través de una encuesta postal, utilizando la base de datos de Cruz et. al. (1999a).

Asimismo, Iglesias (1997), realiza una revisión de los principales modelos que estudian la dependencia y el poder en los canales de distribución y basa el estudio sobre los canales de distribución de bebidas, a través de una encuesta postal enviada a fabricantes y distribuidores mayoristas, que venden, principalmente, a empresas de hostelería. No establecen una muestra previa que sea representativa para el análisis, solamente se centran en los porcentajes finales de respuesta respecto al tamaño total de la población, situándose en el 20% para distribuidores y el 19% para fabricantes, porcentajes que establecen como correctos, ya que han sido aceptados en otros estudios similares.

Igualmente, Iglesias et. al. (1998) realiza un estudio sobre los factores de éxito en las relaciones fabricante – distribuidor, donde proponen un modelo teórico en los que se relacionan determinados factores clave del éxito de estas relaciones, pero desde la perspectiva de los distribuidores. El método de recogida

de la información utilizado, consistió en la realización de una encuesta postal. No se calculó ninguna muestra representativa. La población era de 1120, se obtuvieron un nivel de respuestas positivas de 195 cuestionarios, porcentaje del 21,5% que consideran aceptable.

Por otra parte, Múgica (1985), realiza una revisión exhaustiva de las líneas de investigación desarrolladas y los modelos utilizados para el análisis del poder, que han establecido los autores más relevantes sobre el tema, como son los de Beier y Stern (1969; 1986), El – Ansary y Stern (1972), Emerson (1962), entre otros, para concluir que todavía no se ha elaborado un marco general para el análisis de las relaciones en el canal de comercialización que sea ampliamente aceptado y que permita un estudio sistemático de los distintos aspectos que interesa analizar.

En el mismo sentido, Lévy y Luque (1997), llevan a cabo una revisión exhaustiva de los diferentes estudios empíricos realizados sobre los conceptos de poder, de conflicto y de resultados en los circuitos de distribución, resaltando las fortalezas y debilidades de los datos y métodos de análisis empíricos utilizados. Así, este análisis deja constancia de que la mayoría de los estudios desarrollados por los autores más relevantes sobre este tema han realizado, en mayor medida, encuestas postales para la recogida de información, sin determinar de antemano ninguna muestra representativa. De esta forma, los estudios se realizaban atendiendo al nivel de respuesta que se obtenían, considerando que las muestras eran válidas cuando los valores de respuesta eran próximos al 20 por cien, e incluso algunos admiten hasta el 15 por cien.

También, Sánchez (1996), centra el análisis en la dependencia de estas relaciones verticales del canal de comercialización, aplicado al sector de informática, desde la perspectiva de los distribuidores, y a través de una muestra de conveniencia constituida por las siete primeras marcas. El procedimiento de recolección de datos, se realiza también a través de una encuesta postal.

Desde otra perspectiva, Hernández (1997) y Hernández y Munuera (1999), realiza un estudio sobre los recursos y capacidades en las relaciones comprador – vendedor en los canales de distribución, realizando encuestas personales a 40 organizaciones de productores agrarios, con entrevistas en profundidad y sesiones de trabajo con gerentes. Este trabajo supone una aportación novedosa a la literatura de canales de distribución, muy centrada en los aspectos comportamentales, realizando un estudio centrado en la administración estratégica.

### ✍ **Estudios sobre el sector de IAAs.**

Con respecto a los estudios empíricos sobre el sector de IAAs, los primeros trabajos se centraban, principalmente, en aspectos macroeconómicos, dejando de un lado, los estudios sobre el comportamiento estratégico de las empresas. Los datos generales del sector proceden, principalmente, de entidades como Alimarket, Nielsen, Anuarios financieros, Central de análisis de balances, Encuesta de la población industrial del INE.

Actualmente, los análisis empíricos se centran, en mayor medida, en estudios sobre los comportamientos empresariales, donde la recogida de información se realiza a través de encuestas personales a las empresas, realizándose estudios más específicos, que no abarcan la totalidad del sector, y centrados en actividades agroindustriales más concretas. Así, entre los estudios que abordan las relaciones entre la IAA y la distribución moderna, destacan los de Aranda (1994), MacLaughlin y Fredericks (1994), Ormaza (1992), Rodríguez – Zúñiga, Sanz y Green (1994), Román (1996), entre otros. Aunque, como trabajo empírico sobresale el realizado por Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997), donde desarrollan una metodología de análisis de las relaciones verticales que se establecen entre la IAA y la distribución moderna, atendiendo sólo a un subsector (cárnicos), y recogiendo la información a través de encuestas realizadas por ordenador.



Por otro lado, también desde el análisis del comportamiento de las IAAs, Gil et. al. (1998), analizan las estrategias empresariales de la IAA en general, de dos regiones importantes de España, y estudian las actitudes o comportamientos de los empresarios agroindustriales. Los autores obtienen la información a través de una encuesta personal, utilizando el sistema de muestreo aleatorio proporcional al sector de actividad y al tamaño de la agroindustria. De esta forma, analizaron 228 establecimientos en una región y 114 en la otra, durante el año 1993.

## **4.2. EL SECTOR AGROALIMENTARIO EN CANARIAS**

### **4.2.1. Características del sector agroalimentario en Canarias.**

Las características específicas de la industria canaria y su evolución a lo largo del tiempo han derivado en una especialización de actividades industriales que se han encontrado protegidas del exterior tanto por motivos físicos como de mercado o de política comercial.

La limitación del mercado y su segmentación en siete mercados insulares ha propiciado la constitución de numerosas empresas de tamaño muy pequeño. Aunque, los sectores de alimentación es uno de los que concentran las empresas de mayor tamaño medio, derivado de una alta especialización productiva. Esta oferta poco diversificada, va dirigida al mercado regional, principalmente, e incluso al insular, al ser mercados fragmentados con problemas no resueltos de distribución interinsular.

La especialización en la producción de la IAA en Canarias, como indica PEINCA (1998), se caracteriza por bienes de consumo final, en la etapa madura del ciclo de vida, de demanda débil o media, productos cerrados a los intercambios internacionales y con tecnología de producción estandarizada y muy difundida internacionalmente. Las ramas que presentan una mayor especialización relativa son las de bebidas analcohólicas, cerveza, pan y bollería

e industrias lácteas.

Asimismo, como señalan González y Dávila (1995), la actividad productiva se ha especializado en aquellos bienes que tienen dificultades para llegar del exterior por la existencia de barreras de entrada y muchas de las líneas de negocio están protegidas de la competencia exterior por motivos físicos o de mercado, como por ejemplo, los siguientes:

- a) Productos de uso frecuente y compra regular, que o bien son perecederos, o bien poseen un escaso valor unitario y un elevado coste de transporte debido a su volumen.
- b) Productos difíciles de transportar que interesa producir cerca de las fuentes de materias primas o de la demanda final.
- c) Producción “a medida” y por encargo, que conviene situar cerca del cliente para agilizar el intercambio de información.

También la propensión exportadora de este sector, es muy reducida, estando muy especializada en productos del sector primario, que según el PEINCA (1998) en términos relativos se traduce en: legumbres, plantas, raíces y tubérculos (2,5%), pescados, crustáceos y moluscos (1,15%) y plantas vivas, flores (0,31%).

En cuanto a los niveles tecnológicos y de automatización de los procesos, son muy variables entre ramas y empresas: las grandes suelen adoptar tecnología y maquinaria extranjeras, estandarizadas a escala planetaria, y han realizado innovaciones en procesos productivos con automatización progresiva y mejoras de la productividad.

Las estrategias de competitividad y mantenimiento de cuotas de mercado como señalan González y Dávila (1995), se basan fundamentalmente en precios. De esta forma, la estrategia competitiva de la mayor parte de las ramas industriales canarias, con una oferta poco diversificada de productos estándar, se

basa en competir en precios, aprovechando, a igualdad de costes de producción con los productos foráneos, las ventajas fiscales y el ahorro de costes de transporte de los productos terminados. Puesto que el precio es la variable clave para competir, se buscan mejoras en la productividad, habiendo crecido esta más que el output, el cual dado que nuestros productos son de demanda débil o media, no crece a ritmos fuertes.

Asimismo, los esfuerzos en I+D de las empresas son casi nulos. La inversión industrial está todavía más concentrada que la generación de valor añadido. Se ha innovado más en procesos que en productos, con énfasis en ganancias de productividad por innovaciones organizativas y racionalización de los procesos de trabajo. El esfuerzo por automatizar la producción ha sido patente en muchas empresas medianas y grandes a partir de la segunda mitad de los ochenta. Así, las ramas agroindustriales que destacan por un gran esfuerzo inversor son las de bebidas (aguas minerales, refrescos y cerveza) y pan.

También, el sector agroindustrial en Canarias se caracteriza por una penetración moderada y muy selectiva de la inversión extranjera directa. La participación de capital exterior es reducida, limitándose a las ramas que proveen al mercado interior de bienes de consumo de producción masiva y tecnología estandarizada en fase madura del ciclo de vida (cerveza, lácteos) y en productos “de marca” de características similares. El grado de penetración de empresas multinacionales de servicios supera con mucho su presencia industrial, pero influye fuertemente en el sector industrial.

Al mismo tiempo, la falta de tradición empresarial, de “iniciativa y cultura industrial” (Miranda, 1975), tiene como consecuencia el hecho de que sean los intereses foráneos los que introduzcan las formas de organización empresarial en este territorio.

Así, el escaso peso que el sector industrial canario supone dentro de la estructura productiva global de la región, como indican Gutiérrez et. al. (1988), lo incapacita para abastecer la demanda que de estos productos se precisa. Este

exceso en el nivel de demanda es cubierto con cuantiosas importaciones realizadas en el resto del mundo (península y extranjero), lo que conlleva a un alto grado de dependencia en los abastecimientos.

De esta forma, destaca un predominio de las industrias intensivas en materias primas, mayoritariamente procedentes del exterior. La inexistencia de un complejo agroalimentario es particularmente relevante. Muchas de las industrias adoptan estrategias duales en las decisiones “producir vs. comprar”. Algunas internalizan la distribución comercial de su producción y, aprovechando la red de distribución propia, desempeñan funciones comerciales como representantes de marcas importadas. Estas estrategias predominan en empresas alimentarias, configurando una función mixta y comercial.

Además, la oferta de productos agroalimentarios se enfrenta a una competencia exterior creciente, debido principalmente a la desaparición de algunas de las barreras que hasta ahora han frenado su acceso, como son por ej.: abaratamiento de costes de transportes y de comunicaciones, liberalización del comercio mundial, integración plena en la U.E. Todos estos factores, como señalan González y Dávila (1995), “encogen el espacio” abaratan la importación de los bienes competitivos y por otra parte, las grandes superficies de alimentación internacionales, actuando como nuevos y poderosos importadores, están presionando los precios a la baja. La presión competitiva emergente, en particular para la industria alimentaria proviene del sector de la distribución comercial más que de la propia competencia entre industriales.

Así, las grandes superficies de alimentación, como señalan Oreja et. al (1995), son verdaderas empresas financieras que están incidiendo en los problemas financieros de las empresas que actúan de proveedores en base al diferimiento en el abono de las compras. También inciden en las normas de calidad y plazos de entrega de tal manera que se presentan como verdaderas barreras “de hecho” que impiden que gran parte de las empresas en Canarias puedan acceder a ese canal de distribución.

A pesar de todos los inconvenientes expuestos, también existen ventajas en el desarrollo de actividades agroindustriales en Canarias que es preciso considerar. Así, la proximidad a la clientela genera barreras de entrada a nuevos productos cuyas industrias no se encuentran localizadas aquí. También esta proximidad y las características de los productos ofertados no perecederos exigen de una localización cercana al consumidor. Aunque se obtienen ventajas en un mayor conocimiento del mercado, también se producen desventajas en el abastecimiento de materias primas.

Del mismo modo, entre los aspectos positivos que poseen las IAAs y el sector, en el análisis DAFO realizado sobre la industria, en el libro "Gran Canaria siglo XXI Diagnóstico de la situación (1998)", queda reflejado el conocimiento que tienen del mercado interior y de las características de los consumidores, además la población presenta cada vez más una creciente identificación con los productos procedentes de la región.

En definitiva, el sector agroalimentario en Canarias se caracteriza por su escasa participación en el PIB regional y su limitada capacidad para generar empleo, esto junto a la escasez de recursos y a la falta de tradición industrial en las islas, hace que este sector carezca, en principio, de atractivo para las empresas por los altos costes en que incurren y por la poca rentabilidad que presentan. Pero, a pesar de ello, y como indican González y Dávila (1995), este sector no debe de infravalorarse ya que permite diversificar las actividades, disminuyendo el riesgo y la vulnerabilidad de una economía muy especializada en el sector servicios, por lo que posee una gran potencialidad al incorporar progreso técnico y difundir nuevas tecnologías, tanto en el aspecto productivo como organizativo, además de generar efectos multiplicadores, favoreciendo toda una trama de servicios a empresas.

#### **4.2.2. Comportamiento de las Industrias Agroalimentarias en Canarias**

El tamaño de una empresa en relación a su competencia y su cuota de mercado, es una variable causal importante para explicar el comportamiento estratégico y el desempeño de la empresa (Camisón, 1997). También en el desarrollo de esta investigación, ha quedado constancia que el sector agroalimentario se configura como un sector heterogéneo, detectándose diferencias de conducta, principalmente, según el tamaño empresarial que presente. Por ello, en este apartado, se han distinguido también dos grupos de análisis para el estudio del comportamiento de las IAAs en Canarias.

##### **A) Las Grandes IAAs**

En el sector alimentario canario coexisten, al igual que en el resto de España, un gran número de pequeñas y medianas industrias junto a grandes empresas, vinculadas muchas de estas últimas a multinacionales y consideradas las más competitivas del sector, que ofertan, fundamentalmente, productos diferenciados y disponen de un nivel técnico y organizativo elevado. La inversión de este grupo de grandes industrias canarias, como indican Rodríguez et. al. (1997), es muy selectiva y responde, principalmente, al desarrollo de actividades de carácter estratégico derivadas de aspectos fundamentados en la localización, concentradas generalmente en las dos islas mayores. Además, este sector se caracteriza por un elevado índice de concentración donde, como señalan Sanfiel y García (2000), el 86,38% de la facturación del sector, durante el año 2000, estaba en manos de 7 empresas, que según resultados del PDINCA (1995) se centra en subsectores como el de cerveza y el de captación de agua.

Por otra parte, en los últimos años se están observando movimientos estratégicos en las grandes IAAs del sector en Canarias. Estos comportamientos han dado lugar a la desaparición de industrias del sector y al surgimiento de otras nuevas, debido a motivos diversos, como la ampliación de las actividades tradicionales de una empresa hacia las agroindustriales, o por integraciones empresariales para concentrar la fabricación, distribución y venta de sus

productos/marcas, también se han producido fusiones e integración de varias empresas, que se han incorporado a la participación en el capital a otras industrias, etc.

La tendencia a la concentración de la IAA en Canarias, también se pone de manifiesto en los acuerdos de cooperación efectuados que, aunque de forma incipiente, comienzan a darse en Canarias, ejemplo de ello son los consorcios para la exportación realizados por varias empresas, principalmente para abrir nuevos mercados, teniendo por objeto la venta de productos alimenticios con redes de distribución propias.

En lo referente a las actividades de transformación que realizan, las mayores industrias agroalimentarias canarias se caracterizan por realizar operaciones pertenecientes a los últimos eslabones de la cadena de producción, envasado y distribución, por lo que la inmensa mayoría de sus materias primas son importadas y su producción va destinada, primordialmente, a cubrir las necesidades de la demanda regional; al contrario de lo que ocurre con las grandes industrias agroalimentarias continentales y nacionales que llevan a cabo completos procesos de transformación de sus productos, los cuales van destinados a mercados nacionales e internacionales, aunque quizás habría que matizar que en el caso de las grandes industrias alimentarias españolas, esta expansión internacional aún es incipiente (Freixenet, Chupa-Chups, Nutrexp...).

Asimismo, en estudios precedentes realizados por Sanfiel y García (2000), se desprende que el origen del capital de la mayoría de grandes industrias alimentarias es canario, identificándose tres grandes grupos: industrias alimentarias canarias con productos propios y distribución de productos ajenos, empresas canarias que desarrollan las últimas etapas de la cadena de valor de productos multinacionales (envasado y distribución), y empresas extranjeras o filiales de multinacionales ubicadas en Canarias.

Estas grandes empresas canarias, como se observa en el cuadro nº 4.1. se caracterizan por la oferta de una amplia gama de productos diferenciados con

marcas comerciales procedentes de grupos nacionales y multinacionales, aunque hay que destacar la existencia de grandes empresas alimentarias de capital canario que han logrado consolidar sus marcas en el mercado (JSP, Celgán, Tirma,...), ofertando una diversidad de productos alimentarios que no presentan características autóctonas, lo que facilita el acceso de estas empresas a nuevos mercados, aunque su presencia en el exterior, aún no es significativa.

<b>CUADRO Nº 4.1.</b>		
<b>PRINCIPALES INDUSTRIAS AGROLIMENTARIAS EN CANARIAS</b>		
<b>EMPRESAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MARCAS</b>
Freiremar, S.A. (1)	Congelación de pescado	Nakar
Cobega, S.A.(3)	Bebidas analcohólicas	Cocacola, Fanta, Nestea
Cia. Cervecera de Canarias, S.A.(3)	Cerveza	Dorada, Tropical, El Pinalito,...
JSP, S.A. (1)	Café, lácteos...	JSP, Millac, Celgan...
Grupo Kalise- Menorquina, S.A.(1)	Lácteos, helados...	Kalise- Menorquina
Coplaca (1)	Distribución y maduración de frutas y hortalizas	
Embotelladora de Canarias, S. A.(2)	Bebidas analcoholicas, también embotellan agua	Pepsicola, Mirinda, Tónica, Sweppes, Droper, Canada Dry, Clipper,...
Industrias Lácteas de Canarias, S.A. (3)	Lácteos	Danone
Embutidos TF., S.A.(1)	Cárnicos	Montesano
Establec. Ind. Ahemón, S.A.(2)	Bebidas analcohólicas	Seven up, Cliper
Tirma, S.A.(1)	Cacao, café, chocolate,...	Tirma
Celgán, S.A.(1)	Lácteos	Celgán
Cafés Careca, S.L. (1)	Café	Carioca, Cafesa,...
Establec. Ind. Archip. S.A.(2)	Zumos, ketchup	Libbys
Fuente: Elaboración propia.		
(1): Industria alimentaria canaria con productos propios y distribución de productos ajenos		
(2): Empresa canaria que desarrolla las últimas etapas de la cadena de valor (envasado y distribución) de productos multinacionales		
(3): Empresas extranjeras y filiales de multinacionales ubicadas en Canarias.		

Aunque es preciso matizar que, muchas de las principales industrias alimentarias en Canarias están relacionadas de una u otra forma con empresas



multinacionales, bien porque son distribuidoras de sus productos o bien porque son filiales de multinacionales (por ejemplo, Danone).

### B) Las Pymes Agroalimentarias.

Otro elemento que define la estructura del sector industrial de alimentación y bebidas en Canarias, es el gran número de micro industrias (aproximadamente el, 81%) que, como indica el cuadro nº 4.2., son las que mayor peso relativo tienen en este sector al igual que ocurre en el resto de España. Se caracterizan, principalmente, por su carácter familiar y artesanal, muy ligadas al sector primario, con un escaso volumen de producción y con un bajo nivel tecnológico en las actividades de transformación que desarrollan.

<b>CUADRO Nº 4.2.</b>										
<b>Nº DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</b>										
<b>SEGÚN ESTRATO DE ASALARIADOS EN CANARIAS Y EN EL</b>										
<b>TOTAL DE ESPAÑA</b>										
<b>(1/ENERO/2001)</b>										
<b>Empleados</b>	<b>0 – 9</b>		<b>10 - 49</b>		<b>50 - 499</b>		<b>Más de 500</b>		<b>TOTAL</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Nº</b>	<b>% s/ Total</b>	<b>Nº</b>	<b>% s/ Total</b>	<b>Nº</b>	<b>% s/ Total</b>	<b>Nº</b>	<b>% s/ Total</b>	<b>Nº</b>	<b>% s/ Total</b>
<b>CANARIAS</b>	925	81,35	177	15,57	33	2,9	2	0,17	1.137	100
<b>TOTAL ESPAÑA</b>	27.994	82,79	4.710	13,93	1.044	3,09	65	0,19	33.813	100

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Cuadernos de Información Económica sobre la IAA (2º semestre 2002)

Si bien, este grupo de pequeñas industrias se ha visto en los últimos años sometido a reestructuraciones por parte de las administraciones públicas, como consecuencia de la potenciación de producciones de carácter local a través de la creación de diversas denominaciones de origen, entre las que destacan las industrias vinícolas, queserías y otras actividades artesanales como la repostería, etc. También se ha impulsado desde las instituciones públicas el asociacionismo entre las Pymes de alimentación. Con el apoyo a estas actividades agroalimentarias, de coste elevado y escasa rentabilidad, se pretende integrar la mejora de la calidad y la conservación del medio ambiente, con el fin de preservar

un ecosistema y una población rural necesarios desde cualquier punto de vista para Canarias.

<b>CUADRO Nº 4.3.</b>				
<b>ASPECTOS COMPARATIVOS ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE COMPORTAMIENTO DE LAS IAAS, SEGÚN EL ENTORNO EN QUE ACTÚAN</b>				
	<b>GRANDES IAAS</b>		<b>PEQUEÑAS IAAS</b>	
<b>CONCEPTOS</b>	<b>ENTORNO CONTINENTAL</b>	<b>ENTORNO INSULAR</b>	<b>ENTORNO CONTINENTAL</b>	<b>ENTORNO INSULAR</b>
<b>Actividades de la cadena de valor que desarrollan</b>	<i>Amplia</i>	<i>Últimas fases</i>	Reducida	Reducida
<b>Grado de elaboración de los productos</b>	Muy transformado	Muy transformado	Menos transformado	Menos transformado
<b>Gama de productos</b>	Amplia	Amplia	Reducida	Reducida
<b>Política de productos</b>	Marquistas (propias)	Marquistas (propias y ajenas)	Sin marca/ Denominación de Origen	Sin marca/ Denominación de Origen
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Alto	Alto	Poco	Poco
<b>Inversión en I+D y marketing</b>	Alta	Alta	Baja	Baja
<b>Origen del capital</b>	<i>Principalmente Multinacional</i>	<i>Principalmente Regional</i>	Fondos públicos y privados	Fondos públicos y privados
<b>Ámbito de actuación</b>	<i>Internacional</i>	<i>Regional</i>	Local	Local

Fuente: Sanfiel y García (2000). Elaboración propia.

En resumen, en el estudio del comportamiento de las IAAs en Canarias, según Sanfiel y García (2000), se extraen las siguientes conclusiones, reflejadas en el cuadro nº 4.3, con respecto a la manera de proceder de las industrias ubicadas en entornos continentales. Así, se detecta que son el grupo de las grandes industrias agroalimentarias las que presentan diferencias significativas en cuanto a las actividades de valor que desarrollan, al origen del capital y a su ámbito de actuación. De esta forma, son las grandes IAAs continentales las que integran un mayor número de actividades de la cadena de valor, limitándose las

insulares a las últimas fases de la cadena; otra de las diferencias detectadas está en el origen del capital siendo éste, principalmente, multinacional en el caso de las industrias continentales, mientras que el de sus homólogas insulares tiene fundamentalmente carácter regional; la última diferencia detectada se centra en el ámbito de actuación, que en el caso continental es internacional y en el insular se limita a abastecer el mercado regional. De esta forma, se desprende que las diferencias detectadas entre las poblaciones que agrupan las industrias agroalimentarias se encuentran en aquellas de mayor dimensión, mientras que no se perciben notables diferencias en los grupos de Pymes definidos.

### **4.3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La búsqueda de un conocimiento válido debe fundamentarse en el conocimiento existente, es decir, debe realizarse dentro de un marco de referencia o conocimiento previo sobre el problema a investigar. Por lo tanto, es necesario ubicar nuestro trabajo de tesis dentro de una teoría o enfoque que oriente y cree las bases teóricas de esta investigación. De esta forma, planteamos como primer objetivo el siguiente:

**OBJETIVO 1:** Desarrollar un marco teórico sobre el estudio de la cooperación entre organizaciones.

Así, la revisión de la literatura relevante nos proporcionará la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará nuestra investigación, lo que nos permitirá desarrollar de una forma consistente los objetivos que a continuación se exponen y que van encaminados a la obtención de un mayor conocimiento de la realidad.

#### 4.3.1. Tipología de estrategias de crecimiento externo

En primer lugar, se quiere identificar las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, en estos últimos años. Se pretende evaluar, en relación a su tamaño, qué tipo de empresas son las más proclives a este tipo de comportamiento, y que características particulares y diferenciadoras presentan las organizaciones que realizan este tipo de estrategias. Igualmente, se desea analizar el número de agentes cooperantes, las características distintivas de los mismos, así como qué puntos de sus cadenas de valor están siendo “afectados” por estas operaciones.

Es por tanto, que planteamos como segundo objetivo:

**OBJETIVO 2:** Evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas por las IAAs.

De los estudios realizados sobre acuerdos entre empresas, como indican Montebugnoli y Schiattarella (1989), se desprende que la tendencia hacia el acuerdo por parte de las empresas, además de expresar sus estrategias, aparece en relación con las condiciones estructurales en las que actúa la misma empresa. En particular, se ha podido observar que los acuerdos de cooperación parece que han sido un instrumento que las empresas han tendido a utilizar en medida creciente, al aumentar las dimensiones empresariales y elevarse la intensidad tecnológica del sector en el que actúan.

Asimismo, la realidad del sector, objeto de nuestro análisis, pone de relieve que son, principalmente, las grandes IAAs las que han desarrollado, cambios en sus estructuras y estrategias, encaminadas a la obtención de un crecimiento y de un poder en el mercado, que les permita fortalecerse más y enfrentarse mejor a las nuevas amenazas del entorno actual. Así, las empresas grandes son las

únicas que consiguen incrementar su cuota de mercado, en buena medida por la vía de las adquisiciones de otras empresas.

En los sectores maduros, como en los que actúan las IAAs, la cuota de mercado es un factor determinante de la rentabilidad empresarial, de ahí que la mayoría de las inversiones que están soportando las grandes empresas agroalimentarias se deban fundamentalmente al esfuerzo desarrollado por alcanzar esa cuota de participación deseada. Esto suele requerir la ampliación de los mercados actuales, extenderse a otros países, lo que nos lleva a la dinámica de compra de empresas, toma de participación en sociedades, etc.

De esta forma, el comportamiento seguido por las grandes industrias agroalimentarias, fundamentalmente, ha transcurrido por la vía del crecimiento externo a través de fusiones y absorciones de empresas, con el fin de adquirir con relativa rapidez recursos que mejoren su posición competitiva en el mercado de cara, principalmente, a sus competidores y distribuidores. Según esto, y siguiendo la clasificación establecida en el apartado 1.2.3. (cuadro nº 1.11), las IAAs grandes han desarrollado estrategias de crecimiento externo rígidas.

En cambio, el recurso a formas de cooperación con otras empresas, por parte de las Pymes agroalimentarias parece más difuso, realizando en menor medida estos movimientos estratégicos, debido, principalmente, al carácter familiar e individualista de su gestión y a su debilidad estructural y financiera. Así, las Pymes que, al ser las más perjudicadas en el conflicto vertical con la gran distribución, y al carecer de los recursos financieros suficientes que requieren las operaciones de fusión u absorción con otras empresas, suelen optar por estrategias de crecimiento externo con menor grado de implicación estructural, como son la cooperación o colaboración entre empresas, lo que les permite desarrollar una serie de actividades que las conduzcan a unas mejores condiciones de negociación vertical y a restablecer su posición en el mercado. De esta forma, las estrategias de crecimiento externo realizadas por las Pymes son consideradas, siguiendo la clasificación realizada en el cuadro nº 1.11, flexibles.

Por lo tanto, según lo expuesto se quiere verificar lo que sucede en la realidad empresarial actual, planteando la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.1.: El tamaño de las IAAs es determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo y condiciona el grado de rigidez o flexibilidad de este tipo de estrategia.*

#### **A) Características de los socios cooperantes.**

Con el objeto, de conseguir un mayor conocimiento de las operaciones conjuntas de crecimiento externo realizadas por las industrias de este sector y, de esta forma, tener más datos que nos permitan explicar mejor el fenómeno observado y las conclusiones de esta investigación, se quiere profundizar con exhaustividad en las estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs.

Para ello, se plantea que si efectivamente las grandes industrias han desarrollado su crecimiento a través de estrategias rígidas, fusión y/o participaciones en otras empresa, estas operaciones implican fuertes inversiones y desembolsos de dinero, por lo que, y como se observa en la realidad de este sector, el número de socios implicados en estas operaciones no suele ser muy elevado. Así, se distingue en los ejemplos sectoriales que la mayoría de las industrias grandes implican en estos acuerdos, principalmente, a otra empresa. En cambio, las Pymes agroalimentarias que por las connotaciones derivadas de su tamaño, y partiendo de la base de que llevan a cabo en mayor medida operaciones flexibles, suelen agruparse con varias organizaciones con el fin de obtener la dimensión óptima que les permita alcanzar una mejor posición en el sector.

Por otra parte, la tendencia actual en el comportamiento de las organizaciones, es que cualquier actividad que no sea esencial para la estrategia, puede ser realizada mejor por otra empresa. Así, las grandes IAAs cada vez se concentran más en las actividades que mejor dominan, especializándose en

aquellas operaciones que le reportan ventajas, y externalizando aquéllas que menos controlan a otras empresas más pequeñas u organismos públicos.

Asimismo, en el estudio de la conducta del sector, se pone de manifiesto que los vínculos interorganizativos rígidos, principalmente, se establecen con organizaciones pertenecientes a la misma rama de actividad, es decir, con empresas competidoras, con el objeto de obtener la cuota de mercado necesaria que les permita rentabilizar sus producciones y mejorar su posición en el mercado.

En cambio, las organizaciones que han desarrollado relaciones interorganizativas con menor grado de rigidez, es decir, las denominadas en esta investigación como flexibles, con el fin de mejorar su posición competitiva en el mercado, han desarrollado este tipo de estrategias para subsanar, principalmente, las debilidades que poseen en sentido vertical, es decir, en las operaciones de compra - venta, con el fin de obtener los niveles de eficiencia y eficacia que exigen actualmente los mercados en el desarrollo de estas actividades.

Igualmente, la realidad empresarial constata que este tipo de estrategia flexible agrupa a organizaciones complementarias a sus actividades, es decir, empresas que son diferentes en cuanto a los activos estratégicos que poseen, lo que les permite acceder a recursos de los que ellas carecen. Por esto, proponemos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.2.: El grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo, llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con el número de socios y con la elección del tipo de socio que integran estos acuerdos.*

## **B) Actividades de la cadena de valor integradas en las estrategias de crecimiento externo.**

Si se tiene en cuenta el objetivo económico perseguido en la implementación de una estrategia de crecimiento externo (por ejemplo alcanzar

una tecnología o un desarrollo tecnológico, la comercialización o fabricación de un producto, etc.), debemos utilizar el concepto de cadena de valor, que refleja el valor que se incorpora al producto a través de las distintas fases del proceso productivo.

En general, el empresario desea optimizar en términos de eficiencia y eficacia cada una de las fases de su cadena de valor añadido; en consecuencia, toma las decisiones estratégicas que le conduzcan a conseguir este objetivo. En este sentido, se pueden analizar los distintos tipos de estrategias de crecimiento externo basándonos en las actividades de la cadena de valor añadido teniendo en cuenta esta finalidad.

Así, en relación a las actividades de la cadena de valor que son objeto del acuerdo, se pueden clasificar en actividades primarias que, según Porter (1987), son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención posventa al cliente. De esta forma, agrupa actividades de logística, aprovisionamiento, producción, publicidad y promoción, y la actividad de distribución y ventas. Todas estas actividades potencian y mejoran los eslabones verticales de la cadena de valor, por lo que, con objeto de alcanzar la escala suficiente que haga rentables estas actividades, las Pymes agroalimentarias suelen establecer estrategias de crecimiento flexibles con otras empresas para desarrollar conjuntamente estas operaciones primarias.

En cambio, las grandes industrias se caracterizan por desarrollar productos con marcas fuertes en el mercado, que debido al comportamiento de la demanda, requieren, constantemente de innovaciones y de nuevas prestaciones en sus productos. Como señalan Gil et. al. (1998), los empresarios con ventaja en precio realizan un esfuerzo superior en I+D, aunque obtienen peores niveles de productividad, parece ser que estas empresas sacrifican el margen a corto plazo por el mantenimiento de su cuota de mercado.

Este grupo de organizaciones, además de desarrollar estrategias de crecimiento rígidas con otras empresas, persiguen potenciar el desempeño de



actividades tecnológicas, de I+D, es decir, se unen con otras empresas porque necesitan desarrollar en mayor medida actividades de apoyo (desarrollo de tecnología y de I+D, administración de recursos humanos, infraestructura de la empresa), derivadas de las características de su dimensión empresarial, y que sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de toda la empresa.

Por lo tanto, según lo expuesto nos proponemos verificar la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.3.: La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementada por las IAAs, determina las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas.*

#### **4.3.2. Motivos que originan el establecimiento de estrategias de crecimiento externo.**

Entre los motivos fundamentales de las empresas para el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, pueden existir diversas causas, unas externas a la empresa, es decir, inducidas por el entorno y otras de carácter interno, derivadas de la necesidad de crear una ventaja competitiva o de fortalecer su posición en el mercado.

De esta forma, un aspecto importante de este trabajo de investigación, consiste en conocer las razones por las que optan estas empresas a realizar estrategias de crecimiento externo, en lugar de desarrollarse internamente o de acudir al mercado. Concretamente, se pretende saber cuales son los motivos que originan estos tipos de acuerdos en el sector de IAAs. Así, planteamos el siguiente objetivo parcial,

<p><b>Objetivo 2.1.:</b> Identificar los motivos que originan, en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo.</p>
--

Como se ha descrito en capítulos precedentes, la estructura dual del sector agroalimentario pone de manifiesto que existen diferencias de conducta según se trate de una industria grande o de una Pyme. Así, se observa que el tamaño es un factor determinante en la actividad innovadora, como pone de manifiesto el hecho de que dentro del tramo de mayor dimensión haya una mayor participación relativa de empresas que realizan gastos de I+D. En cambio, la falta de recursos financieros que tienen las pequeñas unidades productivas les impide desarrollar e incorporar innovaciones propias en sus productos.

En estudios realizados por Fernández (2000), se comprueba que un porcentaje elevado de empresas (dos terceras partes de las grandes empresas y un tercio de las más pequeñas) desarrollan trabajos de normalización y control de calidad, debido a las exigencias de los mercados en los que compiten; destacan también las mejoras relacionadas con el diseño, que también incrementan las innovaciones de productos y la utilización de servicios de información científica y técnica, que les pueden permitir mejorar sus sistemas de información y comunicación y mejorar los resultados tecnológicos.

Asimismo, para desarrollar acciones orientadas a un mayor crecimiento del mercado, como son la expansión o la diversificación de actividades de la empresa, es necesario disponer de la dimensión adecuada que permita afrontar las grandes inversiones que se requieren para conseguir el objetivo de crecimiento esperado. Entonces, el tamaño de la empresa es una variable decisiva para acceder a los mercados exteriores, para ampliar la gama de productos, en definitiva, para incrementar la cuota de mercado y ampliar la presencia en los mercados.

Igualmente, en el análisis sobre el comportamiento de las IAAs, se sustrae que las grandes se caracterizan por poseer productos con marcas fuertes y consolidadas. Por lo que, para estas industrias, las acciones encaminadas a la diferenciación de sus productos son indispensables para su permanencia en el mercado.

En cambio, las Pymes destacan por elaborar productos homogéneos, que no presentaban características diferenciadoras, fabricando principalmente productos “no marquistas”. Además, actualmente, la permanencia de las pequeñas industrias en el mercado se cuestiona, ya que, determinados aspectos derivados de su tamaño les impiden alcanzar la escala suficiente para ser competitivos. Por lo que, la agrupación con otras organizaciones les permitirían obtener la dimensión necesaria para mejorar su posición competitiva y seguir manteniendo su presencia en el mercado en unas mejores condiciones.

Como indica Anderson et. al. (1998), las asociaciones que añaden valor son como confederaciones de especialistas, son flexibles y utilizan de forma consorciada capacidades y recursos complementarios para la consecución de objetivos compartidos. La nueva disposición resultante hacia la asociación está generando nuevas colaboraciones en el canal para la puesta en común de actividades tales como la cumplimentación de pedidos, la gestión de existencias, la distribución, las compras y el servicio postventa.

La necesidad de las Pymes agroalimentarias de obtener determinadas escalas en volumen, que les permitan alcanzar niveles de eficiencia, las exigencias de los mercados, en cuanto a los requerimientos de flexibilidad y rapidez en los plazos de entrega de productos, hace que para este colectivo de industrias sean fundamentales el desarrollo de acciones que mejoren las actividades de suministro y de distribución de productos, es decir, aspectos de logística externa e interna.

También, actualmente, las estrategias de los grupos alimentarios van dirigidas a la obtención de una mayor fuerza negociadora, fundamentalmente en lo que respecta a las relaciones entre la IAA y la distribución alimentaria. Así, en estudios empíricos realizados por Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997) y Gil. et. al. (1998), reflejan que las IAAs de mayor dimensión obtienen mayores ventajas en las negociaciones con la gran distribución que las industrias de menor tamaño.

Por lo tanto, y según las diferencias de conducta entre ambos grupos, se observa que las grandes IAAs desarrollan comportamientos estratégicos de mayor envergadura y más definidos que las Pymes. Así, las Pymes suelen carecer de los recursos y habilidades necesarios para permanecer en los mercados, además de encontrarse en una posición competitiva débil, no solamente, con respecto a las grandes IAAs, sino también ante la gran distribución.

Aunque, los motivos definidos no son excluyentes entre sí, y se pueden presentar en las dos dimensiones de industrias consideradas, los hechos constatan que son las grandes industrias las que presentan en su actitud, un comportamiento estratégico más claro y mejor definido que las Pymes, que suelen optar, al realizar estos vínculos interorganizativos, por acciones encaminadas a solventar la deficiencia de recursos o la debilidad de su posición el mercado.

Por tanto, partiendo de la premisa de que las Pymes agroalimentarias suelen establecer en mayor medida estrategias de crecimiento externo con menor grado de rigidez estructural que las IAAs de mayor dimensión, todo lo expuesto nos permite plantear la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.1.1.: Los motivos, que originan el desarrollo de estrategias de crecimiento externo en las IAAs están relacionados con el grado de rigidez o flexibilidad de la estrategia implantada.*

#### **4.3.3. Mejoras que presenta la implementación de estrategias de crecimiento externo.**

La revisión de la literatura pone de manifiesto que la puesta en marcha de una estrategia de crecimiento externo, conlleva riesgos implícitos y explícitos al acuerdo, que implican que las razones que los originaron, no se consigan según lo esperado y acordado.

Por ello, planteamos el siguiente objetivo parcial:

**Objetivo 2.2.:** Conocer si las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, han mejorado efectivamente, en aquellos aspectos que originaron su implementación.

En el establecimiento de estos acuerdos debe predominar siempre la perspectiva del largo plazo, ya que las características de las empresas que los integran, su cultura, sus objetivos, etc., suelen diferir entre ellas, por lo que, se requiere para el buen funcionamiento de este tipo de estrategias, y empezar a dilucidar resultados positivos, de un período de conocimiento y de adaptación entre los partícipes.

Así, en las estrategias de crecimiento rígidas está presente la exigencia de una orientación a largo plazo, ya que este tipo de estrategia conlleva una mayor implicación de los integrantes del acuerdo y un mayor esfuerzo inversor, lo que en muchos casos supone un cambio de la estructura empresarial, una nueva configuración de la empresa, una modificación de sus distintivos de marketing, etc. Por lo tanto, para el establecimiento de esta estrategia, se requieren de esfuerzos económicos importantes y de períodos amplios de ajuste entre las empresas integrantes del acuerdo.

En cambio, las estrategias flexibles implican un menor grado de implicación para las empresas, el riesgo asumido también es menor y existe una mayor autonomía e independencia entre los partícipes. De ahí, que la flexibilidad que presenta este tipo de acuerdo, no solamente se traduce en ventajas para las empresas que los hayan realizado, sino que además los resultados positivos los perciben en menor plazo que las organizaciones que han llevado a cabo estrategias rígidas, ya que, la recuperación de la inversión realizada y del esfuerzo en tiempo utilizado es mayor que en las flexibles. Además, si los socios de una estrategia de crecimiento externo flexible no percibieran estos resultados

positivos, también tendrían una mayor facilidad para disolver la asociación e incurrirían en menores costes que las estrategias rígidas.

Por lo tanto, y según lo expuesto planteamos la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.2.1.: El grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias de crecimiento externo implementadas por las IAAs, condiciona la percepción de las mejoras obtenidas en estos acuerdos.*

#### **4.3.4. Características de las relaciones verticales fabricante agroalimentario – distribuidor.**

Otro bloque importante de esta investigación, lo constituyen las relaciones verticales en el canal agroalimentario. Como indica Porter (1987), la cadena de valor de la empresa viene condicionada por las cadenas de valor de sus proveedores y clientes.

Así, las actividades que conforman la cadena de valor del cliente pueden tener un gran impacto sobre la propia cadena de valor de la empresa. Sus sistemas de promoción, publicidad y venta, sus modelos de gestión de inventarios, su logística externa, etc., son determinantes para el éxito de los productos de la empresa en el mercado. Por ello, la coordinación y optimización conjunta de ambas cadenas de valor puede contribuir a reducir el coste, y por tanto el precio, o incrementar la diferenciación de sus productos.

De esta forma, la clave para que una empresa pueda lograr y conservar ventajas competitivas no radica sólo en el nivel de eficacia o de eficiencia con que desarrolle las actividades de su cadena de valor, sino que depende también, en primer término, de cómo sean sus relaciones verticales en el canal y, en última instancia, de cómo su cadena de valor se acopla a la cadena de valor del sistema de negocio. Así, según lo expuesto establecemos el siguiente objetivo:

**OBJETIVO 3:** Evaluar las relaciones fabricante-distribuidor en el canal de comercialización agroalimentario, desde la perspectiva del fabricante.

La dependencia entre empresas, es uno de los conceptos clave en el estudio de las relaciones en el canal de distribución, ya que su análisis permite conocer la capacidad que tiene una empresa para influir en el comportamiento de otra. Por otra parte, el concepto de poder está muy ligado al de dependencia, hasta el punto de que la dependencia llega a ser considerada en muchas ocasiones como una condición necesaria para la existencia del poder.

El poder de una empresa en una relación existe, como indica Iglesias (1997), porque ésta dispone de unos recursos importantes que le otorgan ese poder a la hora de negociar con las otras entidades en el canal de distribución. Estos recursos son los que se denominan *bases de poder*. En estos recursos destacan: la posesión de una marca de prestigio, una clientela fiel, cuota de mercado elevada, una tecnología exclusiva, o un conocimiento extraordinario del mercado y del entorno. En función de que sea el fabricante o el distribuidor el que, en mayor medida, dispone de estos recursos generará dependencia y el poder negociador estará en manos de uno u otro.

Por ello, con objeto de profundizar en las relaciones fabricante - distribuidor, se pretende analizar el grado de dependencia existente en el canal agroalimentario, ya que es una condición previa para la existencia de poder. A continuación, se quiere estudiar los niveles de poder y sus fuentes, para cuantificar el mismo, según la percepción de los fabricantes de productos agroalimentarios, con respecto a sus principales distribuidores o clientes.

De esta forma, se plantea el siguiente objetivo parcial dentro del estudio de las relaciones fabricante-distribuidor,

**Objetivo 3.1.:** Evaluar el grado de dependencia y poder en la relación con los agentes distribuidores.

Los trabajos empíricos realizados sobre el comportamiento de las IAA en el canal agroalimentario, Rodríguez y Sanz (1997), Gil, et. al. (1998), entre otros, ponen de manifiesto, la existencia de diferencias significativas de conducta en el canal agroalimentario según se trate de industrias grandes o de Pymes. Por otra parte, la realidad empresarial del sector evidencia que las grandes IAAs poseen unos recursos y unas capacidades superiores a las Pymes, que hace que los niveles de dependencia y poder con sus principales distribuidores o clientes sean menores.

Así, el tamaño de los miembros del canal es uno de los factores determinantes del nivel que alcanza el poder (El-Ansary y Stern, 1972), lo cual se debe fundamentalmente a que el miembro de tamaño superior genera una situación de mayor dependencia en aquel cuya dimensión es menor, ya que este segundo miembro del canal, para poder alcanzar sus objetivos empresariales, tendrá una elevada necesidad de apoyarse en los recursos proporcionados por el primero.

Es por esto, por lo que establecemos la siguiente hipótesis,

*Hipótesis 3.1.1.: El tamaño de las IAAs determina el grado dependencia y poder percibido en las relaciones fabricante - distribuidor.*

Otro aspecto importante a considerar, en el conocimiento de las relaciones en el canal, consiste en conocer las características en que se fundamentan las negociaciones de la IAA con sus principales agentes distribuidores.



Así, dentro de este apartado, se plantea la consecución del siguiente objetivo parcial:

**Objetivo 3.2.:** Evaluar las características de las negociaciones fabricante - distribuidor.

Las empresas productoras pueden ejercer un control sobre los distribuidores, siempre que impongan restricciones en las formas de comercializar el producto por medio de acuerdos o limitaciones contractuales. Incluso, como afirma Fernández (2000), las empresas que optan por estas fórmulas de distribución estarán más integradas hacia abajo que las que no lo emplean. En este sentido, se puede decir que las mayores empresas alimentarias pueden ejercer un elevado control sobre los distribuidores, ya que tienden a utilizar los acuerdos comerciales en mayor medida que las empresas pequeñas. Igualmente, se pronuncian Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997), al formular que las empresas con mayor tamaño tienen generalmente mayor capacidad contractual frente a sus clientes.

Por lo tanto, también atendiendo al tamaño empresarial y según los argumentos expuestos se plantea la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 3.2.1.: El tamaño de las IAAs condiciona las características de las negociaciones con los agentes distribuidores del canal agroalimentario.*

Asimismo, se constata en la literatura y en la realidad de los mercados agroalimentarios, que son las relaciones verticales establecidas con la distribución, las que presentan mayores niveles de conflicto y de insatisfacción. De esta forma, los fabricantes de productos agroalimentarios perciben que en las relaciones con sus clientes, se derivan, principalmente, la mayor amenaza para su permanencia en el mercado.

Si en las relaciones con estos agentes existe dependencia del fabricante con respecto a la distribución, implica que también pueden percibir niveles de poder en el canal, por parte de sus clientes. Entonces, el nivel de satisfacción en las transacciones es negativo y las relaciones con estos agentes en el canal se definen como conflictivas.

De esta forma, ante el poder de la gran distribución y de la existencia de mercados cada vez más globalizados, las IAAs están realizando acciones encaminadas a mejorar su posición competitiva, por lo tanto, queremos comprobar si las estrategias de crecimiento externo desarrolladas por estas industrias se deben a una respuesta estratégica derivadas de las relaciones con la distribución en el canal agroalimentario. Por ello, se pretende conocer si existe una correspondencia entre el grado de poder identificado en el canal, y el desarrollo de estos comportamientos estratégicos.

Así, nos planteamos como último objetivo de esta investigación el siguiente:

**OBJETIVO 4:** Identificar la vinculación entre las relaciones fabricante - distribuidor y las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs.

Una respuesta viable para contrarrestar el poder negociador de los clientes es la integración cooperativa con la finalidad de concentrar la oferta para comercializar en común y asumir nuevas actividades de la cadena de valor. De esta forma, a través de la asociación con otras empresas las IAAs, logran posicionarse mejor en el mercado y así, reducir sus niveles dependencia con respecto a sus clientes y por lo tanto, disminuir el poder de la distribución.

Es por ello, que planteamos la siguiente hipótesis a contrastar,

*Hipótesis 4.1.: Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a desarrollar estrategias de crecimiento externo.*

La concentración de poder que actualmente posee la distribución en las negociaciones con la IAA, basadas en unas relaciones tensas entre ambos componentes de la cadena agroalimentaria, hace que las dificultades que encuentran estas últimas para la colocación de sus productos en el mercado, sean cada vez mayores. De ahí, que en algunos casos las IAAs, con objeto de instalar sus productos en condiciones óptimas o aceptables en el mercado, bien están realizando acuerdos entre empresas para solventar estas deficiencias en el desarrollo de las actividades distribuidoras, o bien comienzan a establecer relaciones de proximidad y acercamiento con los agentes de distribución del canal agroalimentario.

También, como consecuencia de un relativo nivel de saturación que concierne a las estrategias comerciales, las empresas líderes de la distribución moderna parecen inclinarse, actualmente, por adoptar estrategias de “colaboración” con los fabricantes, frente a las estrategias precedentes de “confrontación”. Así, como indican Rodríguez-Zúñiga y Sanz (1997), las firmas comerciales parecen encaminadas a adoptar la alternativa de cooperación con los fabricantes, como criterio esencial de competitividad, vía reducción de costes, lo que posibilita a su vez la transmisión potencial a los industriales de un gran volumen de información que tiene su origen en el propio lineal y sirve además para conocer con celeridad los cambios en las preferencias de los consumidores. Todo ello, parece contribuir a generar un cambio de óptica en la opinión de los industriales.

Por lo tanto, planteamos como hipótesis la siguiente,

*Hipótesis 4.1.1.: Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a realizar vínculos interorganizativos con distribuidores y/o a desarrollar actividades*

de distribución.

Para lograr los objetivos que se han planteado en el presente trabajo, se ha llevado a cabo un estudio empírico cuyos aspectos metodológicos se recogen de forma resumida en la ficha técnica que aparece en el cuadro nº 4.4., los cuales, a su vez, serán analizados de forma detallada en los sucesivos epígrafes.

<b>CUADRO Nº 4.4.</b>	
<b>FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO</b>	
<b>PROCESO METODOLÓGICO</b>	Encuestas a través de cuestionarios estructurados y autoadministrados
<b>TIPO DE PREGUNTAS</b>	Cerradas y semiabiertas de tipo múltiples y de respuesta única, y de control o filtro
<b>UNIVERSO</b>	1418 Industrias agroalimentarias
<b>AMBITO</b>	Canarias
<b>FORMA DE CONTACTO</b>	Fax, e-mail, teléfono, correo o personal
<b>NÚMERO DE CONTACTOS</b>	537 de los que resultaron positivos 236
<b>MÉTODO DE MUESTREO</b>	Muestreo estratificado por provincias con afijación proporcional, con selección de cada estrato en muestreo aleatorio simple.
<b>MUESTRA DEFINIDA</b>	201
<b>FECHA DE PRUEBA PILOTO</b>	Junio 2001
<b>FECHA DE TRABAJO DE CAMPO</b>	Septiembre 2001 – Enero 2002
<b>CONTROL DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	Se supervisó más del 25% de las encuestas enviadas, por contacto telefónico
<b>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	Informático a través del paquete estadístico SPSS (versión 10.0)
Fuente: Elaboración propia.	

#### 4.4. POBLACIÓN Y TAMAÑO MUESTRAL

##### 4.4.1. Población y unidad de análisis.

La necesidad de realizar un trabajo de campo que nos permita recoger información primaria sobre el comportamiento de las IAAs en Canarias en estos

últimos años, ha hecho necesario la elaboración de una base de datos que garantice un mayor rigor en el análisis y una mejor calidad en los resultados.

El principal problema encontrado en las bases de datos consultadas, ha sido que la información, además de proceder de varias fuentes distintas, integraba datos diferentes, tanto en lo referente al número de campos incluidos, como a su contenido. Así, en unas fuentes se recogían empresas, entendida como unidad jurídica, y en otros establecimientos, con lo que al integrar la información se llegaba a un contenido heterogéneo. De esta forma, se podía estar recogiendo información sobre la misma empresa varias veces si ésta poseía varios establecimientos.

Por lo tanto, ante las dificultades que presentaban las distintas fuentes de información secundaria examinadas, nos hemos visto en la necesidad de elaborar una nueva base de datos que permitiera definir con una mayor precisión el universo poblacional de esta investigación.

Primeramente, la unidad de análisis de esta investigación y referencia fundamental para la construcción de esta base de datos, queda definida por las empresas que realizan actividades industriales en Canarias, concretamente, en el subsector de alimentación y bebidas pertenecientes a la división 15 del *Censo Nacional de Actividades Económicas (CNAE-93)*.

Entre las distintas fuentes de información que hemos empleado para elaborar la base de datos definitiva con la que hemos trabajado en esta investigación se encuentran:

- Duns & Bradstreet: Duns & Bradstreet posee información detallada sobre aproximadamente 700.000 *empresas* españolas. La comercializa a través de distintas publicaciones, algunas de las cuales, que se incluyen a continuación, han sido utilizadas. Los datos suministrados corresponden a los años comprendidos entre 1998 hasta el 2000 aproximadamente.

- ✍ Base de datos solicitada a Duns & Bradstreet acerca de empresas del sector de industrias agroalimentarias, con el mayor grado de actualización posible.
  - ✍ “Ranking Prestige”. Se trata de una base de datos en CD-ROM elaborada por Duns & Bradstreet España para la revista Emprendedores. Contiene datos acerca de las 1.000 empresas más solventes de España, así como de sus 7.000 directivos clave. La información de las empresas está certificada por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Ha sido utilizada para actualizar en lo posible los datos proporcionados por el DUNS.
  - ✍ “DUNS 50.000: principales empresas españolas 2000”. Se trata de la versión más moderna disponible del DUNS 50.000; se ha utilizado la versión en CD-ROM. Recoge las 50.000 empresas españolas de mayor facturación que figuran en la base de datos de Dun & Bradstreet. Estos datos son los más actualizados de los que disponíamos, así que se utilizaron para revisar, uno por uno, los datos que ya se habían introducido en el nuevo censo de IAA que se había creado. Lo que ha permitido introducir algunos campos nuevos (e-mail, páginas web, cambios en la dirección).
- Base de datos elaborada con información de la Cámara de Comercio de Las Palmas de Gran Canaria. La información suministrada comprendía los años 1998 y 1999.
  - Páginas Amarillas, consultada en la dirección [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es). Un problema importante de esta base de datos es que *es imposible distinguir entre empresas o establecimientos*.

Se utilizaron las referencias “industria alimentaria” e “industria agroalimentaria”, tanto para la provincia de Santa Cruz de Tenerife como para la de Las Palmas. De las referencias que nos aportó, consideramos tan sólo aquellas empresas cuya actividad en el CNAE-93, correspondientes al código 15 (industria alimentaria), estaba claramente identificada. También empleamos esta página web para completar aquellas fuentes que no disponían de número de teléfono con la empresa.

Otras páginas web utilizadas son:

- [www.productos-canarios.com](http://www.productos-canarios.com). Se trata de una página web que contiene un listado de *empresas* canarias que aportan al mercado productos locales. Estos datos habían sido actualizados por última vez en febrero de 1999.
- Directorio de unidades económicas (*empresas y profesionales*) del ISTAC ([http://www.istac.rcanaria.es/estadisticas/du/fm\\_due.html](http://www.istac.rcanaria.es/estadisticas/du/fm_due.html)).

Se incorporaron a nuestro listado las empresas que figuraban bajo el epígrafe “Industria alimentación y bebidas”. La información de este listado data de diciembre de 2000. Asimismo, en esta base de datos no figuraba el teléfono de las empresas, así que recurrimos a buscarlo en cada caso particular a [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es).

- Base de datos “Establecimientos Industriales” del SIECAN. El problema principal de esta base de datos es que recoge *establecimientos* industriales, pero no especifica a qué empresa pertenecen los mismos. Además, no dispone de números de teléfono, así que ha sido complementada en este sentido con [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es).

Asimismo, y con el objeto de verificar que todas las entradas de empresas a la base de datos que estábamos elaborando se dedicaban a la actividad industrial agroalimentaria, y no al cultivo o la distribución, consultamos por teléfono a aquellas que planteaban dudas al respecto, centrándonos de esta forma únicamente en la actividad central objeto de esta investigación y, descartando aquellas que se alejaban de nuestro propósito, consistente en la elaboración, lo más completa, actualizada y exhaustiva posible de un censo de IAAs en Canarias.

En este apartado se describen los distintos campos que se han incluido en la base de datos,

- Número del Censo Nacional de Actividades Económicas de la empresa (CNAE) con 3 dígitos. P. ej., “155”
- Descripción del mismo. Por ejemplo: “Industrias lácteas”, etc.

- CNAE con 4 o 5 dígitos (más detallado). P. ej., “15520”
- Descripción del mismo. Por ejemplo. “Elaboración de helados”.
- Otros CNAE, si conocemos que la empresa en cuestión desarrolla más de una actividad
- Nombre de la empresa
- Dirección
- Código Postal
- Municipio
- Isla
- Provincia
- Teléfono
- Fax
- E-Mail
- Dirección de su página web
- Cargo de la persona de contacto
- Nombre de la persona de contacto
- Apellidos de la persona de contacto
- Fuente de la que se consiguió la entrada (por ejemplo, DUNS, ISTAC, SIECAN...)
- Nº identificador de la entrada en esa fuente (por ejemplo, número DUNS o RCI en el caso del SIECAN).
- Fecha de actualización de la información, cuando la base de datos consultada disponía de esta información.

Una vez terminado todo este procedimiento de agregación, la base de datos resultante dispone de un total de 1418 empresas. Por otro lado, muchas de estas empresas no tenían fax, lo cual era indispensable para el método de envío de encuestas que se iba a utilizar. Sin embargo, consideramos que el hecho de tener el teléfono era suficiente, ya que a través de él se podrá ampliar la información acerca de su número de fax o, en caso necesario, e-mail, etc. En definitiva, podíamos mejorar los datos suministrados con el censo que estábamos elaborando.



Así, en la prenotificación de envío de la encuesta por teléfono a las diferentes empresas, se han realizado una serie de preguntas previas destinadas a comprobar la veracidad de los datos registrados. De esta forma se han abordado aspectos que han permitido solucionar los problemas mencionados

Finalmente, la composición de la información incluida en esta base de datos, queda resumida en estos principales criterios de clasificación (cuadros nº 4.5., 4.6., 4.7.):

- Actividad económica, según la numeración del CNAE con tres dígitos
- Islas
- Provincias

<b>CUADRO Nº 4.5.</b>			
<b>COMPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN DE NUESTRA BASE DE DATOS SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>			
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Nº EMPRESAS</b>	<b>% sobre el total</b>
Industria cárnica	151	64	4,5
Elaboración y conservación de pescados y productos a base de pescado	152	23	1,6
Preparación y conservación de frutas y hortalizas)	153	47	3,3
Fabricación de grasas y aceites (vegetales y animales)	154	9	0,6
Industrias lácteas	155	108	7,6
Fabricación de productos de molinería, almidones y productos amiláceos	156	39	2,7
Fabricación de productos para la alimentación animal	157	11	0,8
Fabricación de otros productos alimenticios	158	998	70,4
Elaboración de bebidas	159	110	7,7
Hielo*	15H*	9	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>1418</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. \*Las actividades de elaboración de hielo, se han integrado en el grupo definido por nosotros como 15H, al no encontrar en la clasificación del CNAE un código que asigne a estas empresas con precisión.

<b>CUADRO Nº 4.6.</b>		
<b>COMPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN SEGÚN ISLA DONDE SE SITÚA CADA EMPRESA</b>		
<b>ISLA</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Fuerteventura	31	2,2
Gran Canaria	535	37,7
Lanzarote	48	3,4
El Hierro	13	0,9
La Palma	101	7,1
La Gomera	27	1,9
Tenerife	663	46,7
<b>TOTAL</b>	<b>1418</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO Nº 4.7.</b>		
<b>COMPOSICIÓN DE LA INFORMACIÓN SEGÚN PROVINCIA DONDE SE SITÚA CADA EMPRESA</b>		
<b>PROVINCIA</b>	<b>Nº DE EMPRESAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Las Palmas</b>	614	43,3
<b>Santa Cruz de Tenerife</b>	804	56,7
<b>TOTAL</b>	1418	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Dada la dificultad que entrañaba el universo poblacional objeto de estudio en términos de accesibilidad, y temiendo que si nos dirigíamos únicamente a una muestra de dicho universo poblacional no llegaríamos a cubrir los mínimos que se necesitaba para garantizar la calidad de los resultados de la investigación, decidimos, en un principio, dirigirnos a toda la población. Pero debido a que el esfuerzo tanto en términos monetarios como de tiempo era mayor, decidimos calcular y trabajar con la muestra que correspondía a nuestro universo poblacional, y de esta forma, fijar a priori un número mínimo de respuestas que debíamos obtener en nuestra investigación, y que determinamos en el epígrafe siguiente. De esta forma, aseguramos un índice de respuestas que nos permitiera efectuar con rigor el análisis estadístico posterior.

#### **4.4.2. Diseño de la muestra.**

##### **a) Ámbito y marco.**

*Ámbito Poblacional:* La población a investigar son las Industrias Alimentarias.

*Ámbito geográfico:* La Comunidad Autónoma de Canarias dividida por provincias.

*Ámbito temporal:* Septiembre 2001 a enero de 2002

*Marco:* Constituido por la relación de las Industrias Alimentarias y el territorio asignado a cada una de ellas.

**b) Tipo de muestreo.**

Un problema que se presenta con frecuencia es la forma de la población a analizar, ya que muchas veces los valores están muy dispersos. Cuando esto ocurre, las estimaciones obtenidas por el muestreo irrestricto aleatorio no suelen ser buenas y los tamaños de la muestra que se necesitan son muy elevados. Por lo tanto, las muestras que presentan mucha variabilidad entre mediciones producirán grandes límites para el error de estimación, por lo que, una forma de solucionar este problema es utilizar el muestreo estratificado.

De esta forma, el tipo de muestreo que se ha utilizado es el bietápico estratificado, realizando en la primera etapa el muestreo estratificado. Éste consiste en subdividir en grupos o estratos a los elementos de la población de forma que dentro de cada estrato los elementos sean muy homogéneos, con el fin de reducir la dispersión, lo que implica, a su vez, que los estratos serán heterogéneos entre sí. La muestra se extraerá a partir de los estratos, obteniéndose de cada uno, una submuestra, mediante un muestreo irrestricto aleatorio.

La variable que se utilizó para estratificar fue la provincia, ya que son dos grupos que además de estar delimitados geográficamente, presentan algunas particularidades distintas, y reflejan en su conjunto la proporción total de IAAs de la región, por lo tanto, consideramos cada provincia como un estrato (S/Cruz de Tenerife y Las Palmas).

? Primera etapa:

Selección de las industrias (conglomerados). En esta etapa seleccionamos las distintas industrias dentro de cada provincia, con ello pretendemos reducir coste-tiempo que supondría visitar a toda la población.

Tamaño: En la base de datos de las industrias, elaborada a partir de diversas fuentes, tenemos 1418 industrias alimentarias, divididas de la siguiente manera:

Santa Cruz de Tenerife	804
Las Palmas	614

La distribución de la muestra en función de los diferentes estratos se denomina afijación y puede ser de diferentes tipos:

**Afijación simple**: A cada estrato le corresponde el mismo número de elementos muestrales.

**Afijación proporcional**: La distribución se hace de acuerdo con el peso (tamaño) de la población de cada estrato.

**Afijación óptima**: La distribución se realiza teniendo en cuenta la dispersión de los resultados, de modo que se considera la proporción y la desviación típica. Esta afijación tiene poca aplicación ya que no se suele conocer la desviación.

En este caso utilizaremos la Afijación proporcional ( $p_i = \frac{N_i}{N}$ ), por lo que tenemos:  $N_i$  = tamaño de cada estrato (población en cada provincia).

Santa Cruz de Tenerife	0.566
Las Palmas	0.433

Veamos ahora la asignación del tamaño la muestra utilizando la teoría de muestreo estratificado:

$$n = \frac{ND^2 \sum_{i=1}^2 N_i p_i q_i}{N \sum_{i=1}^2 N_i p_i q_i}$$

n = Tamaño muestral

N = Tamaño de la población

D = error asumido

p = proporción observada

q = proporción complementaria.

Obteniendo una muestra n = 201

Luego:

Santa Cruz de Tenerife	0.566*201=113
Las Palmas	0.433*201=86

Por lo tanto, vamos a tomar una muestra de 113 industrias alimentarias en la provincia de Santa Cruz de Tenerife y 86 en la provincia de Las Palmas.

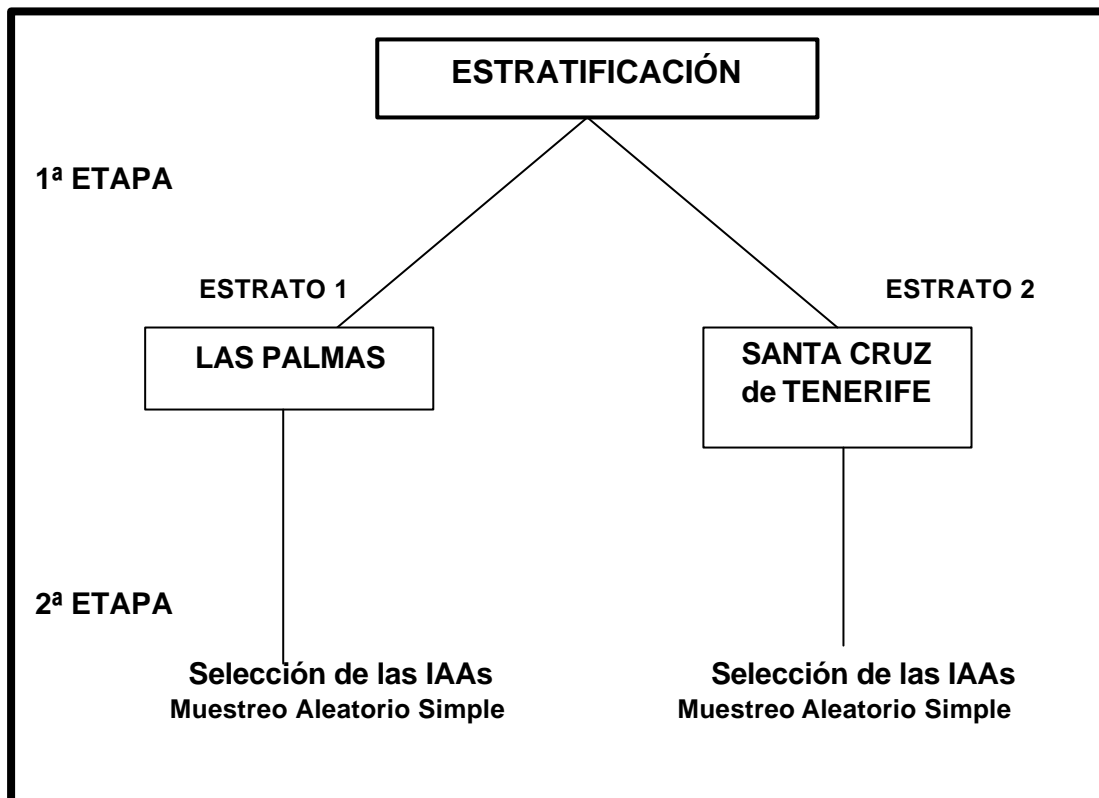
Selección: Pretendemos que dentro de cada estrato, cualquier industria tenga la misma probabilidad de ser seleccionada, es decir, se tendrían muestras autoponderadas dentro de cada uno.

- Segunda etapa: Selección de encuestados:

Seleccionamos dentro de cada estrato mediante muestreo aleatorio simple (sin reposición y con probabilidades iguales). De este modo, cada industria tiene la misma probabilidad de ser seleccionada en cada provincia. A modo de resumen la figura nº 4.1. especifica el proceso seguido en el cálculo de la muestra.

Figura nº 4.1.

Fuente: Elaboración propia.



#### 4.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN: EL CUESTIONARIO

El método de investigación elegido en este trabajo de investigación ha sido una encuesta, utilizando como instrumento de recogida de información un cuestionario estructurado y autoadministrado, en el que los encuestados contestaban a las preguntas formuladas sin intervención directa del encuestador, salvo para hacer algún tipo de aclaración.

Así, el cuestionario que hemos elaborado presenta las siguientes características:

- ☞ Las preguntas realizadas responden a una estructura preestablecida.
- ☞ El tipo de preguntas que se incluyen son cerradas y semiabiertas, tanto múltiples como de respuesta única. Incluyéndose preguntas de control, de

filtro, además de preguntas de clasificación con el fin de recoger información objetiva de las empresas.

- ✍ Por su alcance: es regional
- ✍ Desde una perspectiva temporal: es una encuesta puntual ya que se realizará el trabajo de campo en un momento determinado.
- ✍ Forma de administrar: es una encuesta autoadministrada o sin entrevistador, aunque excepcionalmente ante cualquier duda que se presente se puede realizar alguna consulta.

Asimismo, el diseño del cuestionario ha sido cuidadoso, tanto en sus aspectos formales como de contenido con el objeto de facilitar e incentivar la respuesta. Se ha pretendido en su elaboración, que el entrevistado al leer la encuesta comprenda y respete las instrucciones de la misma, y finalmente lo devuelva cumplimentado. Por lo tanto, todos los aspectos que se han incluido han sido realizados con minuciosidad en todos sus detalles, ya que juegan un papel decisivo en los niveles de respuesta.

De esta forma, el cuestionario consta de tres grandes apartados, el primero de ellos contempla variables que tratan de conocer las relaciones que mantiene la IAA con sus principales clientes, es decir, se establecen cuestiones relativas a las relaciones fabricante - distribuidor, con el objeto de conocer las condiciones de negociación entre estos agentes del canal agroalimentario.

El segundo gran apartado recoge las variables de mayor relevancia de la encuesta y donde se asienta el objetivo principal de esta investigación, que es el conocer si las IAAs en Canarias están llevando a cabo estrategias de crecimiento externo para responder y hacer frente a las características del entorno competitivo actual. Para ello, se han realizado cuestiones que nos permiten identificar el tipo de acuerdo o relación que mantienen con otras empresas u organismos, el número y las características de los socios que han participado en el acuerdo, así como conocer las actividades de la cadena de valor que han promovido este comportamiento de crecimiento externo.



También, en este apartado se han incluido una amplia diversidad de aspectos relacionados con las razones o motivos que han originado en las industrias del sector la realización de estas operaciones de crecimiento externo. Asimismo, se han evaluado los resultados efectivos y la viabilidad de estas estrategias después de su implementación.

Finalmente, la encuesta recoge variables sobre datos objetivos e identificativos de las industrias, que han permitido conocer las características de las empresas pertenecientes a la muestra y que, además, ha mejorado la base de datos que hemos elaborado de la IAA en Canarias.

De esta forma, el formato definitivo del cuestionario queda integrado por las siguientes secciones:

- ✍ Cuestiones relativas a las relaciones verticales en el canal de distribución agroalimentario, con sus principales clientes.
- ✍ Cuestiones relativas a la realización de estrategias de crecimiento externo en general.
- ✍ Cuestiones relativas a los motivos que han originado el desarrollo de estrategias de crecimiento externo y a la viabilidad de las mismas, después de su implementación.
- ✍ Cuestiones relativas a las características de las empresas, y a las actividades que realiza.

A continuación se tratará de forma detallada cada una de estas secciones.

#### **4.5.1. Relaciones verticales fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario.**

En este apartado de la encuesta, se pretende conocer en profundidad las relaciones entre las IAAs y la distribución de productos agroalimentarios. De esta forma, se quiere conocer las características y la calidad que sustentan las relaciones con los principales distribuidores que intervienen en la cadena

agroalimentaria y que influyen de una manera directa en el valor del producto final.

Para ello, se han formulado un grupo de ítems que contienen aspectos relacionados con el grado de dependencia que existe entre estos agentes del canal agroalimentario, y el nivel de poder percibido entre los mismos. De esta forma, se quiere constatar con la realidad empresarial, el grado de tensión existente entre fabricante y distribuidor, o si por el contrario, estos partícipes del canal agroalimentario mantienen relaciones estables y equilibradas.

Otro aspecto de gran relevancia en el estudio del canal de distribución, es el poder entre los participantes. Pero, en el análisis de esta variable, es preciso distinguir entre “posesión” o capacidad para ejercer poder y “uso” de esa posesión de poder. De acuerdo con esta distinción, y como indican autores como Dahl (1957), Múgica (1985), Iglesias (1997), entre otros, el poder (posesión de poder), se configura como el potencial para influir en las variables de decisión de otros miembros del canal, mientras que el ejercicio del poder (estrategias de influencia) se configura como los contenidos y estructuras de las comunicaciones utilizadas por la empresa más poderosa frente a la empresa más débil en sus negociaciones. Ambos, sin embargo están fuertemente relacionados.

Además, de considerarse el poder como función de la dependencia (Emerson, 1962), el poder es función de otros elementos que en la literatura se han venido denominando *fuentes de poder* (El Ansary y Stern, 1972). Así, la clasificación de las fuentes de poder más conocida es la propuesta, por French y Raven (1959) y adaptada a los canales de distribución por Beier y Stern (1969), que distingue cinco tipos de fuentes: recompensa, coerción, legitimidad, referencia y experiencia.

Por lo tanto, también hay que distinguir entre *bases de poder* y *fuentes de poder*. Así, las primeras estarían constituidas por los activos reales (tangibles o no) en los que se fundamenta el poder de una entidad sobre otra. En cambio, las

fuentes de poder son las percepciones de un agente del canal, de las distintas posibilidades de utilización de dichos activos por parte de otro miembro del canal.

De esta manera, las fuentes de poder consideradas en esta investigación e integradas en los ítems formulados en el cuestionario son las siguientes:

*Poder legítimo*, que se produce cuando un miembro del canal más débil percibe que el miembro poderoso tiene el “derecho” a ejercer influencia sobre él y por tanto, está obligado a aceptar esta influencia.

*Poder de recompensa*, que se refiere a la capacidad que tiene una organización para premiar a otra.

*Poder de información*, (Raven y Kruglanski, 1970), que se refiere a la capacidad de una de las partes para aportar información y explicar contingencias que no han sido consideradas adecuadamente por la otra parte.

*Poder de sanción o coerción*, que hace referencia a la capacidad que tiene un miembro poderoso del canal para ejercer diferentes actividades que puedan perjudicar a los resultados del miembro más débil.

También, en el estudio de las relaciones que mantiene la IAA con sus principales clientes, se han contemplado cuestiones que pretenden analizar aspectos que definan las características básicas de estas relaciones, por ejemplo, si los acuerdos contemplan aspectos formales y explícitos o si por el contrario, carecen de ellos. Si las relaciones presentan niveles de estabilidad y equilibrio en la distribución de productos agroalimentarios o, si por el contrario, se fundamentan en la inseguridad y la inestabilidad. Además, se trata de identificar las bases en que se centran las negociaciones con estos agentes, si es el precio del producto o si inciden en aspectos de calidad, las actitudes de los fabricantes hacia las marcas del distribuidor, etc.

#### **4.5.2. Desarrollo de estrategias de crecimiento externo.**

Este segundo apartado del cuestionario, recoge el aspecto fundamental de esta investigación, es decir, se pretende conocer si las IAAs están reaccionando ante las características que presenta el entorno competitivo actual. De este modo, se quiere analizar el comportamiento estratégico de estas industrias, por la vía del crecimiento externo, en estos últimos años.

Así, se plantean cuestiones como la formalidad e informalidad de los acuerdos de colaboración con otras empresas u organismos públicos, el grado de rigidez o flexibilidad de las relaciones de cooperación establecidas, vía consorcios, joint-venture, fusiones, participaciones en otras empresas, etc.

Asimismo, este apartado recoge información que permite conocer el número y el tipo de socios que han intervenido en los acuerdos o asociaciones creadas, es decir, si se trata de empresas de aprovisionamiento, de distribución, competidoras, si son organizaciones que aportan actividades complementarias, o si bien las relaciones establecidas se han realizado con organismos u administraciones públicas.

También se contemplan cuestiones sobre las distintas actividades de la cadena de valor, con el objeto de conocer qué tareas se pretenden desarrollar de forma coordinada o conjunta. Así, las categorías que se han distinguido hacen referencia a las actividades primarias que son las que están involucradas en la creación física del producto, es decir, suministro de materiales, producción, publicidad y promoción, distribución y ventas, y desarrollo de servicios logísticos. Por otro lado, se recogen las actividades de apoyo que integran a la tecnología e I+D, añadiendo una respuesta abierta que permite describir aquellas otras actividades que el fabricante de productos agroalimentarios no identifica dentro de los grupos que se han definido, lo que nos permitirá asignarla al grupo adecuado.

De esta forma, identificadas las formas organizativas adoptadas, el número de socios, las características de los mismos y las actividades que han sido objeto

del acuerdo, todo ello, permitirá definir el comportamiento estratégico, vía crecimiento externo seguido por estas industrias. Asimismo, todos estos aspectos permitirán determinar una tipología de estrategias de crecimiento externo establecidas por las industrias del sector en los últimos quince años, aproximadamente.

#### **4.5.3. Motivos que han originado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo.**

En esta parte de la encuesta se integran preguntas que nos permitirán determinar qué aspectos son los que han influido o han motivado la realización de las operaciones de crecimiento externo con otras empresas. Así, entre los motivos fundamentales de las empresas para el establecimiento de una estrategia de crecimiento externo, pueden existir diversas causas, unas externas a la empresa, es decir, inducidas por el entorno y otras de carácter interno, derivadas de la necesidad de crear una ventaja competitiva o de fortalecer su posición en el mercado.

Entre las causas externas se podrían citar, el intento de reducir la incertidumbre derivada de las transacciones económicas, en una época en la que el gran crecimiento del nivel de competencia y los efectos de la globalización (mayor interconexión entre los mercados de bienes, servicios y capitales a nivel mundial), entre otros factores, están incrementando los riesgos empresariales, especialmente en el ámbito internacional. De esta forma, las estrategias de crecimiento externo conciertan el mercado, eliminando en parte esa incertidumbre.

Dentro de las causas internas a la empresa que conducen al establecimiento de estrategias de crecimiento externo, se pueden señalar como ejemplos, el conseguir un mayor volumen en actividades o sectores industriales donde la masa crítica mínima para funcionar es muy alta. Ello puede obtenerse a través de la explotación conjunta de un activo fijo, si la capacidad individual no es suficiente para su utilización a un nivel óptimo. También, el aprovechar la

complementariedad de recursos (el aprovechamiento de las asimetrías entre empresas) –por ejemplo, con la utilización conjunta de una red de distribución existente-, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.

De esta forma, se han distinguido dos niveles de motivos que originan la implementación de estrategias de crecimiento externo, descritas ampliamente en el apartado 3.1.3. de este trabajo (cuadro nº 3.4.). Así, en el primer nivel identificamos como razones fundamentales aquéllas que incluyen la necesidad de tener algunos recursos y capacidades, y las acciones que implican mejoras en la posición competitiva de la empresa, concretamente, en relación a las actividades con proveedores, clientes y competidores.

Este conjunto de motivos integra aquellos aspectos en los que las empresas son deficitarias y por ello, deciden agruparse con otras organizaciones para solventar esas carencias. De este modo, se formulan una serie de ítems correspondientes al logro de determinados recursos tangibles e intangibles y otro grupo de ítems, que hacen referencia a mejorar aspectos correspondientes a la competencia del sector y con respecto a la adquisición de una mejor posición frente a los agentes del canal agroalimentario, concretamente, con la gran distribución.

El segundo nivel definido de razones, integra motivos estratégicos, es decir, recoge aspectos relacionados con el desempeño de acciones de gran envergadura. En este conjunto de motivos se agrupan ítems que correspondientes al establecimiento y desarrollo de estrategias genéricas (diferenciación y eficiencia en costes) y estrategias de producto / mercado (expansión y diversificación)

De esta forma, los niveles de motivos que se han recogido en la formulación de los ítems correspondientes a este apartado de la encuesta, quedarían resumidos en el cuadro nº 3.4.

<b>CUADRO Nº 3.4.</b>	
<b>DELIMITACIÓN DE LOS MOTIVOS CONTEMPLADOS EN ESTA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>1º NIVEL DE MOTIVOS</b>	<b>2º NIVEL DE MOTIVOS</b>
<p><b>INTERNOS</b></p> <p>? Obtención de recursos y capacidades.</p> <p><b>EXTERNOS</b></p> <p>? Mejorar la posición competitiva.</p>	<p><b>ESTRATÉGICOS</b></p> <p>? Desarrollo de estrategias genéricas: diferenciación y/o costes.</p> <p>? Desarrollo de estrategias de producto / mercado: expansión y/o diversificación</p>
Fuente: Elaboración propia.	

Por lo tanto, en esta parte de la encuesta se integran variables que nos permiten determinar qué aspectos internos o externos han influido o han motivado la realización de estas operaciones conjuntas, con el fin de explorar qué recursos y capacidades pretende la empresa generar o potenciar para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Así dentro de los recursos internos se utilizan variables que recogen tanto aspectos tangibles como intangibles, siguiendo un desarrollo metodológico en relación a las actividades de la cadena de valor de Porter y en torno a los dos principales tipos de ventajas competitivas, costes y diferenciación, definidas por el mismo autor.

En cuanto a los aspectos externos que se recogen, se han establecido variables relacionadas con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, especialmente, las que hacen referencia al grado de competencia horizontal al que está sometido el sector, factores que determinan la competencia entre las

empresas instaladas, es decir, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, y la competencia procedentes de empresas que fabrican productos sustitutivos. Asimismo, se ha establecido un ítem correspondiente a mejorar la posición competitiva con la distribución.

De esta forma, se han incorporado variables que identifican si las estrategias de crecimiento externo que han realizado con otras empresas, son como consecuencia de establecer mejoras en el posicionamiento actual de las IAAs en el mercado, que les permitan estabilizar o reducir la competencia. Por otra parte, también se han recogido variables relacionadas con la posibilidad de realizar operaciones conjuntas con otras empresas bien con el objeto de acceder a otros mercados o con llevar a cabo una estrategia de diversificación en la oferta.

Otro aspecto importante que recoge este apartado del cuestionario, consiste en verificar si las operaciones de crecimiento externo desarrolladas con otras empresas, han dado los resultados esperados con respecto al objetivo que se perseguía o, si por el contrario, no se han percibido mejoras después de su implantación. También, esta cuestión es utilizada como variable de control, ya que, permitirá comprobar si existe o no, contradicción o veracidad en las respuestas dadas.

#### **4.5.4. Datos objetivos de las empresas.**

Este último gran apartado de la encuesta, hace referencia a aspectos que permitirán conocer mejor las características y particularidades de las IAAs encuestadas. Así, se recogen cuestiones que identifican la forma jurídica adoptada, la vinculación que tienen con otras empresas, es decir, si pertenecen a empresas multinacionales, nacionales, etc., la dimensión de las industrias en función del número de empleados y del nivel de ventas, el ámbito de actuación, y las características de los productos que fabrican.

También se pretende conocer las distintas actividades transformación y de distribución que desarrollan estas IAAs, y el tipo de clientes a quienes



suministran. Por último, con objeto de conocer el grado de diversificación de sus actividades y productos, se plantea otro ítem que recoge, si además de las actividades de fabricación, las IAAs realizan otras operaciones relacionadas con la distribución o representación de otros productos con o sin marca, y si se trata de artículos pertenecientes al sector alimentario o a otro sector.

#### **4.6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.**

El diseño y construcción del cuestionario ha sido muy cuidadoso, tanto en sus aspectos formales, como de contenido, con el objeto de facilitar e incentivar la respuesta. Asimismo, ante la heterogeneidad que presenta el sector de IAAs tanto en sus características, como en las distintas actividades que desarrolla, hemos asegurado en la medida de lo posible, que las preguntas formuladas en el cuestionario fueran entendidas por los entrevistados. Por lo que, con anterioridad a la realización del trabajo de campo y con el objeto de evitar errores mayores, se ha contrastado la aptitud del cuestionario. Aspectos como la correcta selección de las variables, la claridad del enunciado de las preguntas, su ordenación o las instrucciones, se han comprobado mediante la realización de un pretest.

Así, primeramente, se ha sometido el cuestionario a una evaluación por parte de otros investigadores o expertos, recogiendo, de esta forma, una opinión inicial sobre las características técnicas del mismo. Posteriormente, se ha llevado a cabo una prueba piloto o pretest contando, para el desarrollo de la misma, con la colaboración de 25 industrias de características similares a la población objetivo, que han respondido a las cuestiones formuladas, indicándonos las dificultades y lagunas que han encontrado.

De esta forma, se han detectado algunos aspectos, que tenían que ser contemplados con anterioridad a la realización de la encuesta definitiva, relacionados con la necesidad de considerar el mayor número de situaciones posibles, debido a la heterogeneidad del sector a estudiar, tanto en lo que respecta a las diferentes actividades, como en sus tamaños y nivel de

modernización. De esta manera, se han examinado conceptos y expresiones que no estaban suficientemente claros para los entrevistados, como eran los términos de distribución, marcas del distribuidor y de logística, fundamentalmente.

Asimismo, se ha tenido que especificar que la encuesta iba dirigida única y exclusivamente a las actividades de transformación de productos agroalimentarios, debido a que se ha podido detectar en el ensayo piloto, que las industrias analizadas además desarrollan otras actividades distintas a la fabricación, es decir, importan, tienen representaciones, distribuyen o comercializan productos terminados que no han sido elaborados por ellas. Por lo que, ha sido conveniente precisar esta cuestión en la confección del cuestionario definitivo.

Además, la encuesta definitiva se le ha adjuntado una primera hoja de presentación que pretende incentivar la respuesta de las empresas analizadas, donde se explican ciertos detalles de la investigación, como quien realiza el estudio, las características generales del mismo y su utilidad, resaltando la importancia de la colaboración del entrevistado y confirmando que se respetará totalmente el anonimato de los datos aportados.

También, para conseguir una mayor tasa de respuesta, además de esta carta explicativa, se ha prenotificado por teléfono a las industrias, el envío de las encuestas, y se ha realizado un seguimiento de las mismas, con el objeto de asegurarnos que la habían recibido correctamente y que la contestaría la persona adecuada. Por otra parte, también se ha intentado incentivar los niveles de respuesta ofreciendo a las empresas colaboradoras que lo deseen, la posibilidad de acceder a los resultados y conclusiones obtenidos en esta investigación.

En definitiva, al plantear el estudio a una menor escala, lo más representativa posible a la situación real, nos ha permitido prever los problemas y resolverlos. Así, la opinión de los expertos primero y la comprobación de que las variables definidas admiten realizar las estimaciones deseadas después, nos han permitido confirmar que el cuestionario es útil para la investigación (Anexo I).

Por otra parte, con respecto a la forma de envío de las encuestas, en un principio, se pretendía realizar únicamente a través de fax. La elección de este sistema de transmisión se debió, principalmente, a la rapidez en la recogida de información que este sistema aporta, así como por considerarlo el adecuado para el tipo de territorio al que nos dirigíamos, caracterizado por presentar una geografía fragmentada, donde es difícil, por su coste y alejamiento, acceder al colectivo de empresas que se quería analizar. De esta forma, el sistema utilizado permitiría con una mayor rapidez acceder al mayor número posible de industrias del sector.

Pero, muchas de las empresas integradas en nuestra base de datos no tenían fax, lo cual era indispensable para este método de envío de encuestas. Sin embargo, consideramos que el hecho de tener el teléfono era suficiente, ya que, a través de él se podía ampliar la información acerca de su número de fax o, en caso necesario, e-mail, etc., y de esta forma, mejorar los datos suministrados en el censo que estábamos elaborando.

Aunque, como se pudo constatar en la elaboración de la base de datos y en el pretest, al comprobar el elevado número de empresas de pequeña dimensión que no disponían de este sistema de comunicación, esto ha obligado que un gran número de las encuestas hayan sido enviadas por correo postal, o entregadas personalmente a las empresas. También, aunque en menor medida, se han realizado encuestas a través de correo electrónico por ordenador. Todas estas dificultades de comunicación detectadas para acceder a la población, pueden considerarse como indicativo del retraso o de la incipiente implantación de sistemas de información básicos, que presentan la mayoría de las industrias pertenecientes al sector.

Así, el cuestionario se ha enviado a la población objetivo a comienzos del mes de septiembre de 2001, con objeto de evitar los períodos vacacionales que dificultarían y retrasarían la recogida de información, recibiendo encuestas hasta el mes de enero de 2002, aproximadamente. Recibida la información se ha dispuesto de un volumen de datos que ha sido necesario procesar con el fin de

obtener los resultados y conclusiones de esta investigación.

Una vez obtenida la información, el proceso ha sido el siguiente:

1. Revisión y control de los cuestionarios y respuestas.
2. Procesamiento y tabulación de los datos.
3. Obtención de estadísticos y análisis de resultados.
4. Interpretación de resultados, conclusiones.

#### **4.7. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Una vez finalizada la recogida de información se procedió a codificar y tabular los datos contenidos en cada uno de los cuestionarios. Para ello, se utilizó el programa informático “SPSS” en su versión 10. Asimismo, se procedió a depurar la base de datos para detectar los posibles errores que se pudieran haber cometido durante la transcripción de la información. Así, se obtuvo un listado de frecuencias de cada una de las variables a analizar, y se comprobó que todos los códigos de las variables se situaban entre los posibles y que sus valores estaban dentro de los rangos admisibles. También se procedió a comprobar aquellas variables afectadas por preguntas filtro, y se verificó si las respuestas eran correctas. Cuando se detectaban errores en la codificación, se procedía a identificar el cuestionario al que pertenecía dicha respuesta y se realizaba la corrección pertinente en la base de datos.

De esta forma, una vez que se había codificado, tabulado y verificado la información contenida en la base de datos, se procedió a su análisis, utilizando el programa “SPSS” en su versión 10, que incorpora técnicas estadísticas de análisis univariante, bivariante y multivariante. Para lograr los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis de trabajo establecidas en la presente investigación. Los análisis estadísticos utilizados fueron los siguientes:

- a) Análisis de la fiabilidad de las escalas: Este tipo de análisis permite detectar el grado de fiabilidad de las escalas utilizadas en el cuestionario. Para ello, se ha aplicado el estadístico alfa de Cronbach (1951), con el que se estudia la consistencia interna de la escala utilizada a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la escala. Si se obtiene un coeficiente alto, la escala es fiable y los resultados son estables. Su valor depende de la longitud de la escala y de la correlación media entre estos, y oscila entre 0 y 1, siendo la escala más fiable cuanto mayor sea el indicador obtenido. Sin embargo, existen unos umbrales mínimos en función del tipo de medida a evaluar, así para Nunnally (1978) son 0,7 como el mínimo para investigaciones preliminares, 0,8 para investigaciones básicas y 0,9 para aplicadas.
- b) Análisis descriptivo de las variables: Se trata de un análisis univariante con el que se procede a conocer el perfil demográfico de las empresas, a través de medidas de tendencia central y de dispersión. Así, primeramente, se realizaría este análisis en aquellas variables cuantitativas, calculando los momentos centrales y de dispersión, con esto se quiere conocer donde están concentrados los datos, o si por el contrario están muy dispersos. Dichas medidas ayudan a profundizar más en los datos suministrados por el cuestionario y el tipo de empresa que estamos analizando. Asimismo, dada la naturaleza de la mayoría de los ítems, es decir, de variables de tipo no numéricas, se ha realizado un análisis descriptivo cualitativo. Para ello, se utilizan tablas de contingencia, las cuales crean tablas de clasificación doble y múltiple y, además, proporcionan una serie de pruebas y medidas de asociación. En las tablas de contingencia, además de obtener tanto las frecuencias, como los porcentajes, podemos obtener la relación existente entre las escalas de dos variables, obteniendo así un mejor conocimiento de lo que está ocurriendo entre ellas.
- c) Análisis de las diferencias en los sectores analizados: Respecto a las características demográficas de la muestra. Al objeto de verificar la existencia de diferencias en el sector industrial, en relación a las variables demográficas analizadas, se utilizó el estadístico de la Tau-b de Kendall. Este estadístico se

utiliza para contrastar la independencia entre dos variables cualitativas utilizadas de orden (1,...,5). Estas medidas de asociación (la cual se realiza mediante un contraste de hipótesis), nos ayudará a conocer si las variables entre sí están o no correlacionadas, y si es así podemos saber el grado de asociación. Este estadístico es análogo al de Pearson, pero para variables cualitativas. Con este contraste se determina si los valores observados se desvían significativamente de los valores que podría esperar cuando las dos variables examinadas son independientes entre sí, de forma que si hay una gran discrepancia entre dichos valores, el estadístico de la Tau-b de Kendall es elevado. Las restricciones de este estadístico se centran en que (Araujo y García, 2000): (a) ninguna de las casillas de la tabla esté vacía (Frude, 1990); (b) sólo es válido cuando el número de celdas con una frecuencia absoluta esperada inferior a cinco es inferior al veinte por cien (Everitt, 1977), y (c) sólo indica la existencia de asociación entre las variables, pero no el grado de asociación (Sierra, 1994).

- d) Análisis de correspondencias: Ante la necesidad de cuantificar datos cualitativos que se encuentran en variables nominales, esta es una técnica de interdependencia que facilita tanto la reducción dimensional de una clasificación de objetos sobre un conjunto de atributos y el mapa perceptual de objetos relativos a estos atributos. El análisis de correspondencias permite tanto datos no métricos como relaciones no lineales. En su forma más básica, el análisis de correspondencias emplea una tabla de contingencia, que es la tabulación cruzada de dos variables categóricas. Transforma los datos no métricos en un nivel métrico y realiza una reducción dimensional (similar al análisis factorial) y un mapa perceptual (similar al análisis multidimensional). En resumen, el análisis de las correspondencias proporciona una representación multivariante de la interdependencia de datos no métricos que no es posible realizar con otros métodos. Este análisis se ha utilizado para reducir el número de ítems que explicaban una determinada variable. De esta forma, se intentó reducir la dimensionalidad, es decir, el número de ítems y así poder realizar un estudio más exhaustivo. El problema que se presentó es que

el porcentaje de la varianza eran en muchos casos inferior al 50%, por lo que, las dimensiones finales no resultaron significativas.

e) Análisis Cluster: Esta técnica tiene por objeto formar grupos de objetos homogéneos respecto a una variedad de atributos, que pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos (González, 1991). Así, partimos de un conjunto cuyos elementos deben de ser clasificados mediante sucesivas particiones (cluster), organizadas en diferentes niveles jerárquicos, estando cada partición formada por clases disjuntas, es decir, que no tienen intersección entre sí. Los elementos de una misma clase deben ser razonadamente homogéneos en función de una cierta medida de similaridad (usualmente una distancia). El análisis cluster utilizado en este estudio es para variables aleatorias. Para formar los grupos nos ayudamos del dendograma, que es un gráfico que nos ayuda a clasificar los distintos ítems en los distintos grupos, en el cual se representan las observaciones que pertenecen a cada cluster en cada etapa así como las distancias que se tienen en cada una de ellas. Una vez fijado el número de clusters a utilizar, los métodos particionados, y en particular, la técnica basada en  $p$  – medias, por similitud con el análisis de la varianza nos determina qué variables afectan más al análisis cluster.

f) Análisis factorial para variables cualitativas: Se parte de un conjunto de variables correladas y las hipótesis de que estas correlaciones se deben a que las variables comparten un número menor de factores comunes, generalmente no observables. En cierto sentido, es también un problema de reducción de variables, pero se acepta “a priori” la existencia de un modelo de generación de las variables observables. Es por tanto, un método más “duro” que el de componentes principales, ya que presupone una cierta estructura de las variables. Su punto de partida es, en general, la matriz de pesos o cargas. Hay un número infinito de soluciones alternativas para el método de análisis factorial, lo que permite un segundo paso consistente en la rotación de los factores. Así, pues, los factores provisionales son rotados en orden a encontrar unos factores que sean fácilmente interpretados. El problema que se planteó, en nuestro estudio, fue que la varianza que explicaba cada factor, es

decir, cada grupo de variables, era inferior en muchos casos al 50%, por lo que se perdía mucha información y por esta razón se descartó la idea de reducir la información a través de esta técnica.



## CAPÍTULO 5

### TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. TRATAMIENTO PREVIO DE LOS DATOS.....	311
5.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA .....	312
5.3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ.....	340
5.4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO .....	346
5.5. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS Y SUS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES .....	413



## **5.1. TRATAMIENTO PREVIO DE LOS DATOS**

### **5.1.1. Análisis de datos perdidos o ausentes.**

En toda investigación existe el desafío, como indica Hair et. al. (1999), de enfrentarse a los resultados producidos por los datos ausentes en los procesos de estimación y que afectan a la generalidad de los resultados. Para ello, primeramente, se debe determinar las razones que subyacen en el dato ausente, y de esta forma, comprender el proceso principal de esta ausencia de datos para seleccionar el curso de acción apropiado.

En esta investigación, la existencia de los datos ausentes se debe, principalmente, a las características específicas de las empresas analizadas. Así, puede tratarse de industrias que venden directamente al consumidor final y, por lo tanto, dejan ítems sin contestar, ya que, los mismos son específicos para aquellas IAAs que si venden a clientes distintos del consumidor final, bien a agentes mayoristas o minoristas. Asimismo, se ha presentado ítems no cumplimentados en el caso de las industrias que no han desarrollado estrategias de crecimiento externo, ya que, las preguntas sobre esta cuestión iban dirigidas exclusivamente para aquéllas que si habían realizado estas operaciones.

Por otra parte, cuando se ha presentado el caso de una IAA que no ha cumplimentado correctamente el cuestionario, se la identificaba, se localizaba y bien por teléfono o por fax, se subsanaba el error cometido. En cambio, en algunas encuestas ha sido imposible rectificarlas y dada la importancia de los ítems que han dejado sin contestar se calificaron como no válidas. A pesar de esto, existe alguna encuesta en la que no han contestado algún ítem de forma aislada, pero que no han supuesto alteraciones significativas en los resultados obtenidos.

De todas formas, en todos los análisis de las variables, se concreta el número total de IAAs de la muestra que deberían de contemplarse en el estudio o cálculo que se esté realizando, y si existiera un dato ausente se especifica la

existencia de esa información perdida. Aunque como hemos dicho anteriormente esta circunstancia se ha producido con muy poca frecuencia. Es el caso, como indica Hair et. al. (1999), de respuesta inaplicable y los análisis pueden ser específicamente formulados para acomodarlos a estos encuestados.

Por lo tanto, los efectos de ciertos procesos de ausencia de datos son conocidos y directamente introducidos en el plan de investigación. Cuando se ha producido una ausencia de datos, se ha intentado identificar algún patrón en los datos ausentes que caracterizan dicho proceso. Entre los datos ausentes encontrados se han podido identificar pautas y la extensión de los datos ausentes es suficiente como para garantizar un curso de acción, por lo tanto, se asume que está operando algún proceso de ausencia de datos y algunos de los resultados estadísticos basados en esos datos, podrían estar sesgados en la medida en que las variables incluidas en el análisis están influidas por los procesos de pérdida de datos. De esta forma, la ausencia de datos que nos hemos encontrado es denominada prescindible porque se encuentran bajo control y han sido identificados explícitamente.

## **5.2. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA.**

### **A) Tamaño de las IAAs**

La revisión de la literatura sobre el sector agroindustrial deja constancia de las diferencias significativas de comportamiento entre las empresas, según sea la dimensión empresarial. Por lo tanto, primeramente, para el análisis de los datos suministrados por las IAAs de la muestra, se ha realizado una clasificación por tamaño de empresas. Así, se han distinguido entre Pymes y grandes empresas agroindustriales.

Los criterios que más se utilizan para clasificar a las empresas según el tamaño, son los que atienden al número de empleados y al volumen de ventas. Si bien, en la mayoría de los estudios se observa que, en mayor medida, se utiliza la

clasificación por empleados, quizás debido a que son datos a los que se acceden más fácilmente, en esta investigación como disponemos de la información, nos hemos decantado como medida de división dimensional, el volumen de ventas<sup>6</sup>.

A pesar de ello, primeramente, se ha trabajado con los dos criterios mencionados, con el fin de entrever si aportaban diferencias significativas. De este modo, en el cuadro nº 5.1. se observa una primera división de las IAAs por tamaños según número de empleados. Así, se advierte que del total de industrias pertenecientes a la muestra, 193 quedan calificadas como Pymes y solamente 8 son consideradas grandes, que en términos relativos supone, un 96% y un 4% respectivamente, con respecto al total de industrias analizadas.

<b>CUADRO Nº 5.1.</b>					
<b>TAMAÑO DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS DE LA MUESTRA, SEGÚN NÚMERO DE EMPLEADOS</b>					
	<b>Total IAAs de la muestra</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total muestral</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total muestral</b>
<b>TOTAL</b>	201	193	96	8	4

Fuente: Elaboración propia.

Según las características que presenta la muestra para ambas provincias canarias, se observa en el cuadro nº 5.2. que, 114 industrias se encuentran ubicadas en S/C de Tenerife, lo que significa el 56,7% del total de IAAs de la muestra, de las que 109 pertenecen al grupo de Pymes, lo que supone un 56,5% del total de Pymes y, 5 industrias grandes, que representa el 62,5% sobre el total del grupo de las grandes. La distribución de IAAs en Las Palmas, se compone de 87 industrias, que representa el 43,3% del total de la muestra, de las que 84 son Pymes, lo que viene a significar un 43,5% del total de Pymes y de 3 industrias grandes, es decir, un 37,5% del total de empresas de esta dimensión.

<sup>6</sup> El criterio de subdivisión atiende al volumen de facturación (En miles de millones de pts. Grandes: más de 1900; Medianas: 1900 - 900 y Pequeñas: menos de 900), establecido por la IV Directiva del Derecho Societario de la CE.

<b>CUADRO Nº 5.2.</b>						
<b>CLASIFICACIÓN DE LAS IAAs POR PROVINCIAS CANARIAS, SEGÚN TAMAÑO (empleados)</b>						
<b>PROVINCIAS</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL Provincia</b>	<b>%s/ total</b>
<b>S/C de TENERIFE</b>	109	56,5	5	62,5	114	56,7
<b>LAS PALMAS .</b>	84	43,5	3	37,5	87	43,3
<b>TOTAL</b>	193	100	8	100	201	100
Fuente: Elaboración propia.						

Realizando un análisis más exhaustivo de las características dimensionales de las IAAs, según este criterio de número de empleados, en el cuadro nº 5.3. se observa la composición de las Pymes agroindustriales. Así, 99 IAAs son consideradas microempresas (0-9), lo que viene a significar un 51,3% del total de este grupo, 72 industrias son pequeñas (10-49), representando el 37,3% y 22 medianas, un 11,4% del total de Pymes. De esta forma, el mayor número de Pymes agroindustriales se concentra, principalmente, en el grupo de las micro y pequeñas empresas.

<b>CUADRO Nº 5.3.</b>		
<b>COMPOSICIÓN DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS, SEGÚN Nº DE EMPLEADOS</b>		
<b>Nº DE EMPLEADOS</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>
0 – 9	99	51,3
10 – 49	72	37,3
50 – 249	22	11,4
<b>TOTAL</b>	193	100
Fuente: Elaboración propia.		

Finalmente, centrándonos en el tamaño de las empresas según volumen de ventas, criterio utilizado en toda esta investigación, se observa con relación al criterio de empleados diferencias significativas, sobre todo, en lo que respecta al

número de industrias grandes, viéndose incrementado este grupo en 24 empresas más (cuadro nº 5.4.). Aspecto éste, que también ha influido en la selección de este criterio como determinante en la clasificación dimensional de las IAAs de la muestra.

<b>CUADRO Nº 5.4.</b>					
<b>TAMAÑO DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS DE LA MUESTRA, SEGÚN VOLUMEN DE VENTAS</b>					
	<b>Total IAAs de la muestra</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total muestral</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total muestral</b>
<b>TOTAL</b>	201	169	84,1	32	15,9

Fuente: Elaboración propia.

Así, en el cuadro nº 5.4. se observa que, del total de la muestra (201), 169 IAAs quedan integradas en el grupo de las Pymes y 32 en el grupo de las grandes, lo que viene a representar el 84,1% y el 15,9% del total muestral, respectivamente. Por otro lado, en el cuadro nº 5.5., se refleja la proporción de IAAs de la muestra, según esta clasificación dimensional, en las dos provincias canarias. Así, a la provincia de S/C de Tenerife, pertenecen 97 Pymes ( 57,4%) y 17 grandes (53,1%), y en la provincia de Las Palmas de G.C. 72 Pymes (42,6%) y 15 grandes ( 46,9%).

<b>CUADRO Nº 5.5.</b>						
<b>CLASIFICACIÓN DE LAS IAAs POR PROVINCIAS CANARIAS, SEGÚN TAMAÑO (volumen de ventas)</b>						
<b>PROVINCIAS</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL Provincia</b>	<b>%s/ total Provincia</b>
<b>S/C TENERIFE</b>	97	57,4	17	53,1	114	56,7
<b>LAS PALMAS</b>	72	42,6	15	46,9	87	43,3
<b>TOTAL</b>	169	100	32	100	201	100

Fuente: Elaboración propia.

## B) Edad de las IAAs

En relación a la edad de las IAAs de la muestra (cuadro nº 5.6.), se distinguen diferencias según se trate de Pymes o de grandes. Así, las empresas de mayor dimensión, muestran un intervalo de edad que oscila entre 1890, la más antigua, y 1995 la más joven, situándose la media de edad de este grupo de industrias en 1965. En relación al grupo de Pymes, dicho intervalo se sitúa el mínimo en el año 1775 y el máximo en el 2001, situándose la media de edad en 1973. Por lo que, en términos generales, se puede concluir que las empresas de mayor edad se sitúan en el grupo de las grandes y las más jóvenes pertenecen a las Pymes (aunque es preciso señalar que en este último grupo han dejado de contestar a esta cuestión diez industrias).

<b>CUADRO Nº 5.6.</b>				
<b>EDAD DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>				
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>N</b>
<b>AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS PYMES</b>	1775	2001	1973	159
<b>AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS GRANDES</b>	1890	1995	1965	32

Fuente: Elaboración propia.

## C) Integración de las IAAs en otras empresas

En lo que respecta a las características de integración de las IAAs en otras empresas, en el cuadro nº 5.7. se refleja que, mayoritariamente se trata de empresas independientes, es decir, que no se encuentran integradas en otras empresas. Así, se observa que 163 Pymes (96,4% del total Pymes) y 27 industrias grandes (84,4del total grandes) tienen esta característica. Analizando cada uno de los grupos de tamaño definidos por separado, el grupo de las Pymes además, se compone por seis empresas integradas en otras empresas, cuatro pertenecientes a empresas filiales de la región, otra forma parte de una filial de un grupo internacional y la restante es una franquicia.



En relación al grupo de las grandes, existen cinco empresas integradas en otras empresas, cuatro forman parte de empresas filiales de un grupo internacional, concretamente, dos de la U.E. y las otras dos, de resto de países. Solamente una industria, pertenece a una filial de un grupo regional. Aunque, en términos relativos, las grandes IAAs analizadas se encuentran en mayor medida integradas en otras empresas, representando un 15,7% del total de industrias grandes, frente a las Pymes que suponen solamente un 3,6% del total de Pymes. También es preciso destacar, que tanto en el grupo de las grandes como de las Pymes, no se encuentra ninguna industria integrada en una filial de un grupo nacional.

<b>CUADRO Nº 5.7.</b>						
<b>CARACTERÍSTICAS DE INTEGRACIÓN DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS DE LA MUESTRA</b>						
<b>VARIABLES</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total</b>
Filial o división de un grupo internacional de la UE	1	0,6	2	6,3	3	1,5
Filial o división de un grupo internacional de Resto países			2	6,3	2	1
Filial de un grupo nacional						
Filial de un grupo regional	4	2,4	1	3,1	5	2,5
Franquicia	1	0,6			1	0,5
<b>Total integradas en otras empresas</b>	<b>6</b>	<b>3,6</b>	<b>5</b>	<b>15,7</b>	<b>11</b>	<b>5,5</b>
Empresa Independiente	163	96,4	27	84,4	190	94,5
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### D) Carácter familiar de las IAAs

Otra de las características relevantes que presenta la muestra de IAAs, es el número de empresas familiares que integra. Así, como explica el cuadro nº 5.8., destaca, del total de Pymes que han contestado esta pregunta (166), el gran número de empresas de carácter familiar, de las que 111 se identifican como tales, lo que representa un 66,9% del total de este grupo. También, en el grupo de las grandes es significativo la proporción de empresas familiares, identificándose 17, un poco más de la mitad, lo que significa un 53,1% del total de IAAs de esta dimensión. Por lo que, en términos generales las IAAs analizadas se caracterizan por ser empresas predominantemente familiares.

<b>CUADRO Nº 5.8.</b>						
<b>CARÁCTER FAMILIAR DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
	<b>PYMES</b>	<b>% s/ Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/ grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>FAMILIARES</b>	111	66,9	17	53,1	128	64,6
<b>NO FAMILIARES</b>	55	33,1	15	46,9	70	35,4
<b>TOTAL</b>	166	100	32	100	198	100

Fuente: Elaboración propia.

### E) Procedencia del Capital de las IAAs.

En relación a las características que presenta el capital de las IAAs analizadas, se observa que mayoritariamente su procedencia es privada (cuadro nº 5.9.). Según tamaño empresarial, en el cuadro nº 5.10. se refleja que, del total de Pymes agroalimentarias (solo una no contestó), el capital de 161 IAAs tiene procedencia privada, solamente una es totalmente pública y 6 son calificadas como empresas mixtas. En términos relativos significa que, el mayor porcentaje un 95,8% lo presentan las industrias que tienen carácter privado, representando las otras alternativas un 0,6% y un 3,6%, respectivamente. Asimismo, en el grupo

de las grandes presentan una mayor proporción las de origen privado, con 30 empresas, lo que significa un 93,7% del total de este grupo.

<b>CUADRO Nº 5.9.</b>		
<b>PROCEDENCIA DEL CAPITAL DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>		
<b>CAPITAL</b>	<b>INDUSTRIAS</b>	<b>% S/ TOTAL</b>
PRIVADO	191	95,5
PÚBLICA	2	1
MIXTA	7	3,5
<b>TOTAL</b>	<b>200*</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. \*Una empresa no ha contestado.

<b>CUADRO Nº 5.10.</b>				
<b>PROCEDENCIA DEL CAPITAL DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS SEGÚN TAMAÑO</b>				
<b>CAPITAL</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>
PRIVADO	161	95,8	30	93,7
PÚBLICA	1	0,6	1	3,1
MIXTA	6	3,6	1	3,1
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **F) Forma jurídica adoptada por las IAAs**

Atendiendo a la forma jurídica adoptada por las IAAs de la muestra, el cuadro nº 5.11. refleja que, en términos generales, el mayor número de industrias adoptan la forma de Sociedad Limitada (S.L.), con 87 empresas, le sigue en importancia la figura de Sociedad Anónima (S.A.), con 39 IAAs, que en términos relativos se traducen en un 43,3% y un 19,4%, respectivamente, sobre el total de industrias de la muestra.

Analizando este aspecto individualmente para los grupos de tamaños definidos, se observa que las Pymes se decantan mayoritariamente por la figura de S.L., seguida de la empresa individual, lo que significa un 46,7% y un 21,9%, respectivamente, del total de Pymes. En lo que respecta al grupo de industrias de mayor dimensión, sobresale la figura de S.A. con 20 empresas, representando un 62,5% del total de grandes, le siguen la figura de S.L. con 8 industrias (25%), y no adoptando ninguna industria de este grupo dimensional la forma de Comunidad de bienes u otras formas jurídicas.

<b>CUADRO N° 5.11.</b>						
<b>FORMAS JURÍDICAS ADOPTADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>FORMA JURÍDICA</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Empresa Individual</b>	37	21,9	1	3,1	38	18,9
<b>Sociedad Limitada</b>	79	46,7	8	25	87	43,3
<b>Sociedad Anónima</b>	19	11,2	20	62,5	39	19,4
<b>Cooperativa</b>	8	4,7	2	6,3	10	5
<b>SAT</b>	9	5,3	1	3,1	10	5
<b>Comunidad de Bienes</b>	10	5,9			10	5
<b>Otras formas</b>	7	4,1			7	3,5
<b>TOTAL</b>	169	100	32	100	201	100

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO N° 5.12.</b>	
<b>FORMA JURÍDICA/TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,000
<b>Tau-c de Kendall</b>	,000
<b>N de casos válidos</b>	201

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.12) determina que existe una alta dependencia entre las variables forma jurídica adoptada y tamaño empresarial. Por lo tanto, la forma jurídica que adoptan las IAAs está relacionada con la dimensión que tengan las mismas.

Ahora, si relacionamos la variable forma jurídica con empresas familiares, como se refleja en el cuadro nº 5.13., obtenemos los mismos resultados, siendo igualmente la figura más adoptada la S.L., en el caso de las Pymes familiares con un 51,4% y en las grandes familiares, también se repite la figura de S.A. como la más utilizada por este grupo de industrias, con un 58,8% del total de las grandes.

<b>CUADRO Nº 5.13.</b>						
<b>FORMAS JURÍDICAS ADOPTADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS FAMILIARES</b>						
<b>FORMA JURÍDICA</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Empresa Individual</b>	28	25,2	1	5,9	29	22,6
<b>Sociedad Limitada</b>	57	51,4	5	29,4	62	48,4
<b>Sociedad Anónima</b>	8	7,2	10	58,8	18	14,1
<b>Cooperativa</b>						
<b>SAT</b>	4	3,6	1	5,9	5	3,9
<b>Comunidad de Bienes</b>	8	7,2			8	6,2
<b>Otras formas</b>	6	5,4			6	4,7
<b>TOTAL IAAs familiares</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>17</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **G) Clasificación de las actividades que realizan las IAAs, según CNAE.**

Analizando el tipo de actividades que desarrollan las empresas de la muestra según la clasificación establecida por el CNAE-93, como se refleja en el cuadro nº 5.14, no se observan diferencias significativas entre el grupo de IAAs grandes y de Pymes. Así, el mayor número de industrias se encuentran concentradas en la actividad (158) *Fabricación de otros productos alimenticios*,

que integra la elaboración de pan, galletas, bollería, café, etc., le siguen en orden de importancia la *Elaboración de bebidas* (159), que incluye la elaboración de vinos, cerveza, aguas minerales y bebidas analcohólicas. Aunque con menor relevancia, en términos relativos, las grandes también destacan en las actividades (151) *Industrias cárnicas* y (155) *Industrias lácteas*. En cambio, a las Pymes le siguen en importancia las actividades (153) *Preparación y conservación de frutas y hortalizas* y la (156) *Fabricación de productos de molinería y almidones*.

<b>CUADRO N° 5.14.</b>						
<b>CLASIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN CNAE</b>						
<b>ACTIVIDADES CNAE</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>151 INDUSTRIA CÁRNICA</b>	8	4,7	5	15,6	13	6,5
<b>152 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADO</b>	1	0,6	3	9,4	4	2
<b>153 PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS</b>	12	7,1	4	12,5	16	8
<b>154 FABRICACIÓN DE GRASAS Y ACEITES</b>	1	0,6	1	3,1	2	1
<b>155 INDUSTRIAS LÁCTEAS</b>	12	7,1	3	9,4	15	7,5
<b>156 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA</b>	11	6,5	1	3,1	12	6
<b>157 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA ANIMALES</b>	4	2,4	2	6,3	6	3
<b>158 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS</b>	<b>94</b>	<b>55,6</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>102</b>	<b>50,7</b>
<b>159 ELABORACIÓN DE BEBIDAS</b>	25	14,8	5	15,6	30	14,9
<b>15H HIELO</b>	1	0,6			1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, el cálculo del coeficiente de la Tau – b de Kendall (cuadro n° 5.15.), pone de manifiesto que existe dependencia entre las variables analizadas, actividad desarrollada por la IAA y tamaño empresarial. De esta forma, se interpreta que las actividades de fabricación que realizan las IAAs, según clasificación del CNAE-93, está relacionado con la dimensión que tengan.

<b>CUADRO Nº 5.15.</b>	
<b>CNAE / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,019
<b>Tau-c de Kendall</b>	,019
<b>N de casos válidos</b>	201
Fuente: Elaboración propia.	

### **H) Ámbito de actuación de las IAAs**

Con respecto a los mercados que atienden estas industrias, en el cuadro nº 5.16. se observa que, en términos generales, acuden principalmente al mercado regional e insular, representado por el 33,3% y el 29,4%, respectivamente, del total de IAAs de la muestra. Aunque el tamaño empresarial presenta diferencias en cuanto a la amplitud del mercado que abastecen. Así, en mayor medida el grupo de Pymes, con un 32,5% del total, acuden a mercados insulares. En cambio, las grandes IAAs, abastecen a mercados más amplios, destacando por encima de los demás, el ámbito regional, con un 65,6% del total de industrias pertenecientes a este grupo.

Asimismo, se observa que en términos relativos, son el colectivo de las grandes las que en mayor proporción acceden a mercados fuera de las Islas, destacando el resto de países distintos a los europeos, con una presencia del 28,1% de industrias de este tamaño, seguido del peninsular con un 25%, y accediendo un 18,8% de empresas a mercados pertenecientes a la UE.

<b>CUADRO Nº 5.16.</b>						
<b>ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>ÁMBITO DE ACTUACIÓN</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total muestral</b>
LOCAL	44	26	2	6,3	46	22,9
INSULAR	55	32,5	4	12,5	59	29,4
PROVINCIAL	24	14,2	5	15,6	29	14,4
REGIONAL	46	27,2	21	65,6	67	33,3
NACIONAL	14	8,3	8	25	22	10,9
U.E.	12	7,1	6	18,8	18	9
Resto Países	8	4,7	9	28,1	17	8,5

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

Por otra parte, el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.17.), pone de manifiesto que existe dependencia entre la amplitud del mercado al que acuden estas empresas y la dimensión empresarial, exceptuando los casos en que se trate del ámbito de actuación provincial o de un país perteneciente a la U.E., en los que no se detectan dependencias entre las variables analizadas.

<b>CUADRO Nº 5.17.</b>	
<b>TAU-B DE KENDALL</b>	
<b>MERCADOS / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Local</b>	<b>,001</b>
<b>Insular</b>	<b>,006</b>
Provincial	,838
<b>Regional</b>	<b>,000</b>
<b>Nacional</b>	<b>,043</b>
U.E.	,112
<b>Resto países</b>	<b>,007</b>

Fuente: Elaboración propia.

Aunque, hay que matizar, en relación a los mercados que abastecen estas IAAs, que las mismas no acuden únicamente a un solo mercado, sino que suelen participar en más de uno a la vez. De esta forma, y como se describe en el cuadro nº 5.18., se han identificado cuatro grupos distintos, en los que el mercado canario



queda integrado en todas las agrupaciones definidas. Así, un solo mercado recoge a las empresas que actúan únicamente en Canarias; el grupo de dos mercados integra a las empresas que, además de en Canarias, actúan en la Península; el grupo de tres mercados incluye a las empresas que surten al mercado canario, peninsular y europeo y, por último, el grupo de cuatro mercados recoge a las industrias que acceden a la totalidad de los mercados contemplados y a mercados situados fuera de la Unión Europea (U.E.).

<b>CUADRO Nº 5.18.</b>						
<b>NÚMERO DE MERCADOS A LOS QUE ACUDEN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>NÚMERO de Mercados</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total</b>
<b>UNO SOLO (Canarias)</b>	<b>149</b>	<b>88,2</b>	<b>22</b>	<b>68,8</b>	<b>171</b>	<b>85,1</b>
<b>DOS</b>	<b>9</b>	<b>5,3</b>	<b>3</b>	<b>9,4</b>	<b>12</b>	<b>6</b>
<b>TRES</b>	<b>8</b>	<b>4,7</b>	<b>3</b>	<b>9,4</b>	<b>11</b>	<b>5,5</b>
<b>CUATRO</b>	<b>3</b>	<b>1,8</b>	<b>4</b>	<b>12,5</b>	<b>7</b>	<b>3,5</b>
<b>Total IAAs que acuden a otros mercados</b>	<b>20</b>	<b>11,8</b>	<b>10</b>	<b>31,3</b>	<b>30</b>	<b>15</b>
<b>TOTAL IAAs</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>201</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos totales suministrados en el cuadro nº 5.18., se observa que son 171 IAAs (85,1%) las que atienden solamente a un mercado, integrado dentro de la comunidad canaria, 12 industrias surten a dos mercados, uno de los cuales se sitúa fuera de las fronteras insulares, a tres mercados distintos acuden 11 industrias (dos de los cuales son fuera de las islas), y finalmente, 7 industrias son las que llegan abarcar cuatro mercados distintos (regional, nacional, europeo y restos de países). Si consideramos la actuación fuera de Canarias como exportación, podríamos decir que son 30 IAAs en total (15%) las que realizan estas actividades, representado por el 31,3% de total de grandes y el 11,8% del grupo de Pymes.

También, se observa que, tanto el grupo de Pymes como de grandes IAAs, acuden en mayor medida solamente a mercados dentro de las islas, representando en términos relativos unos porcentajes elevados, 88,2% y 68,8%, respectivamente, para cada dimensión empresarial. Aunque son las Pymes agroindustriales las que actúan principalmente en Canarias.

En cambio, son las grandes IAAs las que en mayor proporción acuden a mercados fuera de Canarias, así el 12,5% del total de empresas de esta dimensión, abastecen a los cuatro mercados que se han definido. De esta forma, se detecta que a medida que aumenta el número de mercados a los que acuden estas industrias, también va incrementándose la presencia de las grandes IAAs con respecto a las Pymes.

Asimismo, el coeficiente de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.19.), confirma que existe dependencia entre el número de mercados a los que acuden las IAAs y el tamaño empresarial, por lo que existe relación entre las variables analizadas.

<b>CUADRO Nº 5.19.</b>	
<b>NÚMERO DE MERCADOS /TAMAÑO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,026
<b>Tau-c de Kendall</b>	,026
<b>N de casos válidos</b>	201
Fuente: Elaboración propia.	

### **I) Características de los productos que fabrican las IAAs**

En lo que respecta a los productos que fabrican las IAAs se ha establecido una clasificación atendiendo a las características de la marca del producto que se oferta. Es decir, se ha distinguido entre productos con marca propia de la empresa (una o varias), con marcas ajenas o del distribuidor y sin marca. De esta

forma, en el cuadro nº 5.20. se observa que, son los productos de una sola marca propia los que fabrican, principalmente, estas industrias, representado por un 49,8% de IAAs, casi la mitad del total de la muestra, le siguen en importancia las empresas que elaboran artículos con varias marcas propias, con un 27,9%.

<b>CUADRO Nº 5.20.</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>INDUSTRIAS</b>	<b>% S/ TOTAL INDUSTRIAS de la muestra</b>
<b>Una sola marca propia</b>	100	49,8
<b>Varias marcas propias</b>	56	27,9
<b>Marca ajena o del distribuidor</b>	28	13,9
<b>Sin marca</b>	43	21,4

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

Si analizamos las proporciones por tamaño de industria, se observa en el cuadro nº 5.21. que, del total de Pymes agroindustriales, 89 empresas fabrican, al menos, algunos de sus productos con una marca propia, 36 tienen varias marcas propias, 18 fabrican con marcas ajenas o del distribuidor, y 41 fabrican productos que no tienen una marca identificativa. Esto, en términos relativos se traduce en el 52,7% del total de Pymes fabrican, al menos, algunos de sus productos con una sola marca, el 21,3% fabrica productos con varias marcas, el 10,7% de industrias los productos que transforman tienen una marca ajena o del distribuidor, y por último el 24,3% produce artículos sin marca.

Con respecto a las IAAs de mayor dimensión, en la lectura del cuadro se interpreta que, del total de empresas de este tamaño, el porcentaje más alto de industrias se concentra en las que fabrican productos con varias marcas propias, con un 62,5% de IAAs, le siguen en importancia, las empresas que elaboran artículos con una sola marca propia (34,4%), y las que fabrican productos con marcas ajenas (31,3%).

<b>CUADRO Nº 5.21.</b>				
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS (1)</b>				
	<b>PYMES</b>	<b>% S/ Total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% S/ Total grandes</b>
<b>UNA MARCA PROPIA</b>	89	52,7	11	34,4
<b>VARIAS MARCAS PROPIAS</b>	36	21,3	20	62,5
<b>MARCA AJENA</b>	18	10,7	10	31,3
<b>SIN MARCA</b>	41	24,3	2	6,3

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples

Por otro lado, el coeficiente de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.22.), pone de manifiesto que existe relación entre las características de los productos que fabrican las IAAs y el tamaño empresarial, salvo en el caso que se trate de empresas que elaboran productos con una sola marca propia. Asimismo en esta relación de dependencia entre las variables analizadas, resalta, entre todas, la correspondiente a las empresas que producen varias marcas, obteniéndose una dependencia altamente significativa con el tamaño empresarial.

<b>CUADRO Nº 5.22.</b>	
<b>TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>Características de los productos / Tamaño empresarial</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
Marca propia	,055
<b>Varias marcas</b>	<b>,000</b>
<b>Marcas ajenas o del distribuidor</b>	<b>,021</b>
<b>Sin marca</b>	<b>,002</b>

Fuente: Elaboración propia.

Aunque hay que matizar, que en la lectura de los cuadros presentados se pueden presentar varias alternativas a la vez, que han sido recogidas en el cuadro nº 5.23. De esta forma, al mismo tiempo que una industria fabrica productos con una sola marca propia, puede también transformar productos con una marca ajena o sin marca. También, si la empresa produce artículos con varias marcas propias puede elaborarlos conjuntamente con productos ajenos o sin marca.

De esta manera, en el grupo de las Pymes, del total de las 89 (véase cuadro nº 5.21.) que fabrican con marca propia, 10 industrias fabrican al mismo tiempo, productos con una sola marca y con marca ajena, lo que significa un 11,2% del grupo de las Pymes. Además, de las 36 industrias que fabrican con varias marcas propias, tres fabrican conjuntamente productos con varias marcas y con marcas ajenas, lo que representa un 8,3% de Pymes. Por otra parte, las empresas que han contestado la alternativa de fabricar productos sin marca, no se han pronunciado en ninguna de las otras posibilidades que se han contemplado en la formulación de este ítem, lo que determina que estas industrias, 41, concretamente el 24,3% de empresas del grupo de las Pymes, únicamente se dedican a fabricar este tipo de productos (sin marca).

<b>CUADRO Nº 5.23.</b>				
<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS QUE FABRICAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS (2)</b>				
	<b>PYMES</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>GRANDES</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>UNA MARCA PROPIA Y MARCA AJENA</b>	10	11,2 (s/ 89)	3	27,3 (s/ 11)
<b>VARIAS MARCAS PROPIAS Y MARCA AJENA</b>	3	8,3 (s/ 36)	6	30 (s/ 20)
<b>SIN MARCA</b>	41	24,3 (s/169)	2	6,3 (s/ 32)
<b>UNA MARCA Y SIN MARCA</b>	1	1,1 (s/ 89)	1	9,1 (s/ 11)
<b>VARIAS MARCAS Y SIN MARCA</b>	1	2,8 (s/ 36)	1	5 (s/ 20)

Fuente: Elaboración propia.

También en la fabricación de productos con marca propia y con varias marcas propias, en las Pymes, se ha presentado la posibilidad de que al mismo tiempo fabrican productos que no poseen ninguna marca, presentándose esta circunstancia y para ambas alternativas en una sola empresa respectivamente, lo que viene a significar en términos relativos un 1,1% de total de industrias que fabrican productos con una sola marca (89) y un 2,8% del total industrias que fabrican varias marcas propias (36) (véase cuadro nº 23).

En lo que respecta al grupo de las grandes industrias, tres de las mismas fabrican productos con una marca propia y con marcas ajenas, es decir, el 27,3% del total de empresas que tienen marca propia. Asimismo, aumenta el número de las grandes cuando se presenta la alternativa de elaborar varias marcas propias y además marca ajena, representado por 6 empresas, lo que en términos relativos se traduciría en el 30% del total de empresas que fabrican varias marcas propias.

Por otro lado, quedarían las IAAs que sólo transforman artículos sin marca, representado únicamente por dos empresas, lo que significa un 6,3% del total de las grandes (32). También, esta última alternativa, sin marca, se presenta con dos variantes, con una marca propia y con varias marcas, sucediendo ambas en una sola industria, lo que significa un 9,1% del total de las 11 que poseen una sola marca propia y el 5% de las 20 que elaboran varias marcas propias.

#### **J) Fases del Proceso de Transformación realizadas por las IAAs**

En relación a las actividades de transformación que efectúan estas industrias en sus productos, se han contemplado dos variantes, las que realizan todas las fases del proceso de transformación y aquellas que únicamente acometen las últimas fases de este proceso. Aunque, en menor medida, también existen industrias que llevan a cabo ambos procesos a la vez, debido a que los productos que fabrican presentan características distintas y, por tanto, requieren de procesos también distintos.

<b>CUADRO N° 5.24.</b>						
<b>CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>FASES DEL PROCESO</b>	<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total</b>
<b>TODAS</b>	145	85,8	24	75	169	84,1
<b>ULTIMAS</b>	15	8,9	8	25	23	11,4
<b>AMBAS A LA VEZ</b>	9	5,3			9	4,5
<b>TOTAL</b>	169	100	32	100	201	100

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, en el cuadro n° 5.24 se observa en términos totales que, 169 IAAs realizan, únicamente, todas las fases del proceso de transformación del producto, lo que viene a representar un 84,1% del total de industrias de la muestra. En cuanto, a las empresas que realizan solamente las últimas fases del proceso, éstas representan el 11,4% del total de IAAs la muestra. Y, solamente 9 industrias, pertenecientes al grupo de las Pymes manifiestan realizar ambas fases del proceso de transformación a la vez (todas y últimas fases).

Realizando el análisis según el tamaño de las IAAs, se observa que son las Pymes, las que en gran medida, realizan todo el proceso de transformación, lo que viene a significar el 85,8% del total de industrias de este grupo, desarrollando únicamente las últimas fases, un 8,9% de Pymes agroindustriales. Asimismo, en el grupo de las grandes, también destacan el número de IAAs que realizan todo el proceso, con un 75% de las mismas, y el resto realiza sólo las últimas fases del proceso de elaboración de los productos agroalimentarios.

### K) Relación entre las fases del proceso de transformación y las actividades del CNAE

Ahora, si relacionamos la variable fases de transformación que desarrollan las IAAs para fabricar sus productos, con las actividades identificadas según el CNAE-93, se observa en el cuadro nº 5.25., que sobresale la actividad (158) que incluye la *Fabricación de panadería, galletas, café, etc.* (actividades que se caracterizan por el desarrollo de procesos de transformación cortos y poco complejos), con 89 industrias que desarrollan esta actividad y que realizan todas las fases de producción. En términos relativos supone un 52,7% de IAAs, la mitad aproximadamente de la muestra.

CUADRO Nº 5.25.								
RELACIÓN ENTRE LAS FASES DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y LAS ACTIVIDADES DEL CNAE								
ACTIVIDADES CNAE	TODAS	%	ÚLTIMAS	%	AMBAS	%	TOTAL	%
151 INDUSTRIA CÁRNICA	9	5,3	4	17,4			13	6,5
152 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADO	3	1,8	1	4,3			4	2
153 PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	13	7,7	2	8,7	1	12,5	16	8
154 FABRICACIÓN DE GRASAS Y ACEITES	1	0,6	1	4,3			2	1
155 INDUSTRIAS LÁCTEAS	14	8,3	1	4,3			15	7,5
156 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA	12	7,1					12	6
157 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA ANIMALES	4	2,4	2	8,7			6	3
158 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	89	52,7	9	39,1	3	37,5	101	50,5
159 ELABORACIÓN DE BEBIDAS	24	14,2	3	13	3	37,5	30	15
15H HIELO					1	12,5	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.



Le sigue en importancia la actividad de *Elaboración de bebidas* (159), que incluye la elaboración de vinos, cerveza, aguas minerales y bebidas analcohólicas, con 24 industrias, que en términos relativos se traduce en el 14,2% del total de IAAs de la muestra que desempeñan esta actividad y desarrollan todas las fases de transformación del producto.

En relación, a las IAAs que sólo realizan las últimas etapas de fabricación del producto, destacan también tanto en términos absolutos, como en términos relativos las mismas actividades, es decir, las 158 y 159 según la clasificación del CNAE-93.

### L) Servicios de Transporte realizados por las IAAs a sus clientes

Con objeto de conocer otras actividades distintas a la fabricación de productos agroalimentarios que realizan las empresas de la muestra, en el cuadro nº 5.26. recoge aquellas empresas que realizan servicios de transporte y de post-venta a sus clientes. Así, queda reflejado que más de la mitad (56,7%) de las industrias de la muestra realizan este servicio por cuenta propia, presentando una mayor proporción las IAAs del grupo de las grandes, con aproximadamente el 72% de las mismas.

<b>CUADRO Nº 5.26.</b>					
<b>SERVICIOS DE TRANSPORTE REALIZADOS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS A SUS CLIENTES</b>					
<b>PYMES</b>	<b>%s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>%s/ total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total</b>
91	53,8	23	71,9	114	56,7
Fuente: Elaboración propia.					

Asimismo, en el cálculo del coeficiente de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.27), se desprende que existe dependencia entre las variables, servicios de transporte y post-venta a clientes y el tamaño de la empresa. Por lo tanto, el

desarrollo del servicio de transporte a sus clientes, por parte de las IAAs, está relacionado con su dimensión empresarial.

<b>CUADRO N° 5.27.</b>	
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE A CLIENTES / TAMAÑO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,048
<b>Tau-c de Kendall</b>	,048
<b>N de casos válidos</b>	201
Fuente: Elaboración propia.	

### **M) Tipos de clientes que tiene las IAAs**

En el cuadro n° 5.28. se reflejan los distintos tipos de clientes a los que surten las IAAs. Así, se observa en términos globales que un número importante de empresas, 51,7% del total de la muestra, utilizan todavía a mayoristas e intermediarios para que sus productos lleguen al consumidor final. Aunque, en términos relativos se observa que esta vía de intercambio, es más utilizada por las industrias de mayor dimensión que por las Pymes, representando, aproximadamente, un 81% y un 46% respectivamente.

Sin embargo, en el caso de las transacciones totales realizadas a través del comercio minorista, superan en porcentaje las realizadas a tiendas pequeñas o especializadas, concretamente, al menos 123 industrias de la muestra, negocian con este tipo de cliente, lo que significa un 61,2% del total.

<b>CUADRO N° 5.28.</b>						
<b>TIPOS DE CLIENTES DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>CLIENTES</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total muestra</b>
<b>COMERCIO MAYORISTA</b>	78	46,2	26	81,3	104	51,7
<b>COMERCIO MINORISTA</b>	<b>Hipermercado</b>	54	32	25	79	39,3
	<b>Supermercado</b>	92	54,4	27	119	59,2
	<b>Tiendas Pequeñas</b>	98	58	25	123	61,2
	<b>Hostelería</b>	92	54,4	26	118	58,7

Fuente: Elaboración propia. Respuesta múltiple.

Si analizamos por tamaño de industria, también destacan las tiendas pequeñas, como principales clientes de las Pymes, con 98 industrias que surten a este tipo de cliente, representando un 58% del total de Pymes. Le siguen con igual proporción, un 54,4%, los supermercados y las empresas de hostelería.

En lo que respecta a las grandes IAAs, sus principales clientes son los supermercados, representado por el 84,4% del total de industrias de este grupo que surten a este tipo de empresa. Le siguen en importancia relativa las empresas de hostelería y restauración, con un 81,3% de industrias grandes, que surten a estos tipos de clientes.

En relación con las demás grupos de clientes, aunque en términos totales destaca una menor operatividad de las IAAs con los hipermercados, aproximadamente sólo un 39% de industrias de la muestra, surten a este tipo de comercio, si se observan diferencias significativas por tamaño empresarial, resaltando el grupo de IAAs de mayor dimensión, con el 78,1% de las mismas que operan con los hipermercados, frente al 32% para el caso de las Pymes.

Por otra parte, destacan los resultados proporcionados en el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall (cuadro n° 5.29.), poniendo de manifiesto la alta dependencia existente entre las variables tipo de cliente y tamaño empresarial.

<b>CUADRO Nº 5.29. TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>TIPOS DE CLIENTES /TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
Mayorista	,000
Hipermercado	,000
Supermercado	,000
Tiendas pequeñas	,020
Hostelería y restauración	,002
Consumidor final	,009
Elaboración propia.	

A su vez, el alcance de las operaciones de distribución de los productos agroalimentarios, en las empresas analizadas, llega hasta el consumidor final. Así, se distingue un grupo de IAAs que, además de vender a mayoristas y minoristas, también venden sus productos terminados directamente al consumidor, y otro grupo de industrias, aunque más reducido, que sólo realizan como actividad de distribución la venta directa.

De esta forma, se observa en el cuadro nº 5.30., que en términos totales una proporción elevada de industrias llegan directamente al mercado de consumo, aproximadamente un 59% del total de IAAs analizadas, representado por 119 empresas, de las que 107 (63,3%) pertenecen al grupo de las Pymes y 12 (37,5%) al de grandes. En cambio, en las empresas que no realizan la venta directa destaca en proporción las IAAs grandes con el 62,5% del total de este grupo.

Con respecto a las IAAs que venden solamente al consumidor final, se observa que son el grupo de las Pymes las únicas que presentan esta característica. Así, se encuentran en esta situación 35 industrias (incluidas dentro de las 107 Pymes), lo que significa el 17,4% del total de la muestra y el 20,7% del total de Pymes.

<b>CUADRO N° 5.30.</b>						
<b>INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE VENDEN DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR FINAL</b>						
<b>TIPO DE VENTA</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total muestra</b>
<b>NO VENDEN DIRECTAMENTE</b>	62	36,7	20	62,5	82	40,8
<b>DIRECTA Y OTRAS</b>	107*	63,3	12	37,5	119	59,2
<b>DIRECTA Y ÚNICA</b>	35	20,7			35	17,4

Fuente: Elaboración propia. \* Están incluidas las 35 industrias que venden únicamente al consumidor.

**N) Otras actividades distintas a la fabricación de productos agroalimentarios.**

Las IAAs, además de fabricar sus productos, también suelen llevar a cabo otras actividades como la distribución o representación de otros artículos. De esta forma, se ha analizado si esta diversificación de productos se sitúa en el sector alimentario o en otro sector distinto. Así, en los cuadros n° 5.31. y n° 5.32. quedan reflejados todas las alternativas que se han contemplado, realizando primeramente, una clasificación por sectores, y después especificando con mayor detalle la correspondiente al sector alimentario.

Entre las otras actividades distintas que realizan las IAAs, como indica el cuadro n° 5.31., se ha detectado empresas que realizan actividades integradas en el sector alimentario, otras empresas que las desarrollan en otro sector distinto y entidades que operan en ambos sectores, es decir, en el alimentario y en otro diferente.

<b>CUADRO Nº 5.31.</b>						
<b>OTRAS ACTIVIDADES DISTINTAS A LAS DE FABRICACIÓN QUE REALIZAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>OTRAS ACTIVIDADES</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>EN SECTOR ALIMENTARIO</b>	30*	17,7	19*	59,4	49	24,4
<b>EN OTRO SECTOR</b>	9	5,3	3	9,4	12	6
<b>EN AMBOS SECTORES (alimentario y otro)</b>			2		2	1
<b>NO REALIZA</b>	130	76,9	8	25	138	68,6
<b>TOTAL</b>	169	100	32	100	201	100

Fuente: Elaboración propia. \*Se encuentran en el grupo de las Pymes 5 empresas que realizan dos actividades distintas incluidas en el sector alimentario y 8 industrias en el grupo de las grandes.

Así, en la lectura del cuadro, se refleja que del total de IAAs, el 24,4% de las empresas estudiadas, además de la fabricación de sus productos, realizan otras actividades incluidas en el sector alimentario, el 6% las realiza en otro sector distinto y solamente el 1% en ambos sectores (alimentario y otro), que en este último caso se trata sólo de dos IAAs pertenecientes al grupo de las grandes. Aunque destacan en mayor proporción aquellas empresas que únicamente se limitan a fabricar productos agroalimentarios, representado por el 68,6% del total de IAAs de la muestra.

Si examinamos por tamaño de industria, se observa que, mayoritariamente, son las IAAs grandes las que se encuentran más diversificadas, actuando el 59,4% de las industrias de esta dimensión, en otras actividades, distintas a las habituales, pero pertenecientes al sector alimentario y el 9,4% en otro sector distinto. En cambio, el grupo de las Pymes, en mayor medida, se concentra en las actividades propias de fabricación, ya que solo el 17,7% de Pymes diversifican en el mismo sector alimentario y el 5,3% en otro sector distinto.

Analizando con detalle el grupo de IAAs que realizan otras actividades en el sector alimentario (cuadro nº 5.32.), se advierte que, la actividad de distribución

de productos con marcas ajenas, es la que recoge el mayor número de industrias, con 38 IAAs (18,9% del total de IAAs), compuestas por 22 Pymes y 16 grandes, lo que viene a suponer en términos relativos un 13% y un 50% del total de cada grupo dimensional, respectivamente. Le siguen en orden de importancia, la actividad de distribución de productos a los que se incorpora la marca de su empresa, con un 6,5% en las Pymes y un 34,4% para las grandes.

<b>CUADRO Nº 5.32.</b>						
<b>OTRAS ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN EN EL SECTOR ALIMENTARIO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>						
<b>OTRAS ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total muestra</b>
<b>Con marcas ajenas</b>	22	13	16	50	38	18,9
<b>Sin marca</b>	2	1,2	5	15,6	7	3,5
<b>Incorporando la marca de la empresa</b>	11	6,5	11	34,4	22	10,9

Fuente: Elaboración propia. Respuesta múltiple.

Por otro lado, los resultados obtenidos por el coeficiente de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.33.), determinan que existe una alta dependencia entre las variables analizadas, otras actividades distintas a la fabricación de productos alimentarios y el tamaño empresarial. Concretamente, las correspondientes a la distribución de productos con marcas ajenas y a la distribución de productos incorporando la marca de la empresa, ambas actividades incluidas en el sector alimentario. También destaca con una alta dependencia entre las variables, empresas que no realizan otras actividades distintas y la dimensión empresarial.

<b>CUADRO N° 5.33. TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>OTRAS ACTIVIDADES /TAMAÑO</b>	Sig. Aproximada
<b>SECTOR ALIMENTARIO</b>	
Con marcas ajenas	,000
Sin marca	,063
Incorporando la marca de la empresa	,001
<b>OTRO SECTOR</b>	,129
<b>NO REALIZA</b>	,000
Fuente: Elaboración propia.	

### 5.3. ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y DE LA VALIDEZ.

Antes de proceder a contrastar las hipótesis formuladas en el presente trabajo de investigación hemos estimado necesario analizar los niveles de fiabilidad y validez de las diferentes escalas de medición utilizadas. Más concretamente, de las escalas con las que se pretendía evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas por las IAAs, los motivos y dificultades de la implementación de este tipo de estrategias y las relaciones verticales en el canal agroalimentario.

#### 5.3.1. Análisis de fiabilidad.

Según Martínez et. al. (2000), la fiabilidad de una medida, en nuestro caso, una consulta social, puede ser estudiada desde dos puntos de vista:

- ☞ A priori
- ☞ A posteriori

A priori, se han puesto a punto los aparatos de medida (cuestionarios y profesionales del trabajo de campo), ya que, hay que sincronizarlos para que el aparato de medición tenga los menores errores posibles desde el comienzo. De



esta manera, nos aseguramos que la muestra sea totalmente fiable (con el pretest y el tipo de muestreo, apartados 4.6. y 4.4.2., respectivamente).

A posteriori, podremos utilizar la consistencia y la estabilidad como indicadores de fiabilidad, siempre y cuando se hayan cumplido una serie de parámetros imprescindibles:

- ✍ Número amplio de entrevistas, donde la división en dos o tres partes de la muestra no deje en cada una de las submuestras números irrisorios que desmerezcan la comparación.
- ✍ Ítems en escalas suficientes

De esta forma, la fiabilidad se puede definir como el grado de congruencia (concordancia) de los resultados de una prueba. Así, la fiabilidad de una medida se refiere al grado en que ésta se halla libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes.

Asimismo, la fiabilidad, estadísticamente hablando, siempre se medirá a posteriori. De este modo, se pretende mediante este análisis saber qué grado de fiabilidad tienen las medidas de escalas utilizadas. También, la fiabilidad está asociada a la probabilidad de que se repita una determinada medida. Esto es, para que algo sea fiable tiene que repetirse, si se realiza bajo las mismas condiciones o parámetros.

Ahora bien, si queremos conocer si una medida es fiable, deberemos tratar de saber si esa medida es, como hemos indicado antes:

- ✍ Consistente
- ✍ Estable.

Cuando hablamos de consistencia estamos tratando de averiguar si existe relación entre los datos, si realmente un resultado es casual o es síntoma de una

relación existente. Una medida será consistente siempre de forma interna y se analiza mediante el estudio de los errores aleatorios  $E_a$ . En cambio, si hablamos de estabilidad, se refiere al análisis de repetición, es decir, si realmente los datos son casuales o no. Por tanto, una medida será fiable si se repite.

De esta forma, para que un instrumento de medición pueda ser considerado como fiable, es necesario que genere los mismos resultados cada vez que sea administrado, en condiciones similares, a los mismos individuos o sujetos equivalentes. En este sentido, y al objeto de analizar si el cuestionario aplicado puede considerarse como fiable, se ha aplicado el coeficiente alfa de Cronbach a cada una de las escalas que componen el mismo. Este coeficiente analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea y tiene la ventaja de que para su cálculo sólo es necesario realizar una medición con un grupo perteneciente a la unidad de análisis.

Tras llevar a cabo sucesivos cálculos eliminando en cada uno de ellos una de las variables de las escalas que se obtienen (ver Anexo II), los mejores índices de fiabilidad se obtienen con la inclusión de todos los ítems. En el cuadro nº 5.34. se detallan los valores alcanzados por dicho estadístico para cada una de las escalas utilizadas.

<b>CUADRO Nº 5.34.</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>Alfa DE CRONBACH</b>	
	<b>Alfa</b>	<b>Alfa Standarizada</b>
<b>Estrategias de crecimiento externo.</b>	0,7032	0,7131
<b>Motivos que originaron las estrategias de crecimiento externo.</b>	0,9995	0,9995
<b>Relaciones verticales fabricante-distribuidor.</b>	0,8377	0,9974

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro los niveles alcanzados en las tres escalas superan el valor crítico del 0,5 establecido por Sierra Bravo (1994) y George y Mallery (1995) para considerar al estadístico como aceptable; y, en consecuencia la fiabilidad de la escala. Asimismo, también superan el nivel crítico de 0,7 que tras las recomendaciones de Nunnally (1987) y Peterson (1994) se suele considerar como el mínimo para investigaciones preliminares. Con estos valores podemos afirmar que las escalas utilizadas en esta investigación pueden ser consideradas altamente fiables y, por consiguiente, con una excelente coherencia interna.

### **5.3.2. Análisis de validez.**

En términos generales, la validez de un instrumento de medición se refiere a la capacidad del mismo para medir adecuadamente lo que pretende medir (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995). De esta forma, se desea comprobar que la escala mide el concepto bajo estudio y no otro, haciendo referencia a la crucial relación entre concepto e indicador, no valiéndose un instrumento de medición sino el uso que se le da (Sarabia, et. al.1999).

Normalmente, la validez se establece utilizando medios no estadísticos (George y Mallery, 1995). Son varias las técnicas propuestas en la literatura para mejorar la validez de un instrumento de medición, si bien, el único procedimiento seguro para verificarla es comprobar que los resultados obtenidos se ajustan a la realidad (Sierra Bravo, 1994; Babbie, 1995). La validez del instrumento de medición utilizado en este trabajo de investigación fue demostrada con la utilización de la validez de contenido, de construcción o concepto y de criterio.

#### **✍ Validez de contenido.**

Consiste en asegurar que el instrumento de medición utilizado cubre la gama de significados incluidos dentro de lo que se pretende medir (Venkatraman y Grant, 1986; Babbie, 1995), no pudiéndose garantizar a priori, ya que, depende del grado de revisión de la literatura relevante, de los juicios del investigador y

otros factores colaterales. Tal es así, que no se ha llegado a un acuerdo de cuando una medida alcanza la validez de contenido. Sin embargo, muchos estudios coinciden en destacar el conocimiento de la literatura previa como una de las bases para garantizar la validez de contenido (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999; Araujo y García, 2000; Camisón, 1999; Sánchez y Sarabia, 1999).

De esta forma, para garantizar la validez de contenido en las escalas de relaciones verticales, se utilizó parte del cuestionario diseñado por Cruz et. al. (1999), cuya validez de contenido había sido ya contrastada, tanto por sus autores como por el resto de investigadores que con posterioridad lo han utilizado.

En relación a las otras dos escalas utilizadas para analizar las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por la IAA y para conocer los motivos y dificultades presentadas en la implementación de estas estrategias, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura que se aproximaba a esta metodología de obtención de datos (ver apartado de diseño y elaboración del cuestionario), al objeto de identificar aquellos ítems que era preciso incluir en el cuestionario, por su relevancia y vinculación con el objetivo de esta investigación.

Asimismo, para la contrastación del contenido de las variables planteadas, el estilo y la forma de acercamiento al directivo o gerente de la industria encuestada, se consultó a otros investigadores con experiencia en proyectos de características similares; además previamente se presentó la encuesta a un grupo reducido de directivos de diversas industrias, que aportaron sus sugerencias sobre los ítems contenidos en el cuestionario, lo que permitió mejorar la comprensión de los mismos. Por tanto, se puede decir que las escalas utilizadas en nuestra investigación recogen los diferentes aspectos en relación a los objetos de estudio.

#### ✍ **Validez de construcción o concepto.**

Basada en las relaciones lógicas entre las variables (Babbie, 1995), que hace referencia al concepto que se mide (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999),

siendo necesario saber tanto el grado de convergencia de los componentes del constructo (validez convergente) como su poder discriminante (validez discriminante).

Con el fin de validar de forma convergente la capacidad de un instrumento de medición para evaluar un concepto determinado, es necesario hacer uso de otros instrumentos alternativos del mismo concepto, los cuales han de estar correlacionados entre ellos, y por consiguiente, proporcionar idénticos resultados

Así, la validez convergente existirá cuando empíricamente se obtiene una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables en que se descompone el constructo (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999).

De esta forma, si los coeficientes de correlación son positivos y significativos, así como los elevados coeficientes alpha ya calculados se constituye como un indicador alternativo de la validez convergente (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999). Así, los datos de los cuadros 1, 2 y 3 (Anexo III), llevan a establecer la validez convergente de las tres escalas bajo análisis ya que todos los coeficientes de correlación son positivos y significativos.

La validez discriminante se garantiza cuando los componentes que se supone integran el constructo, se relacionan más entre sí que con otras variables no relacionadas de ningún modo con el mismo o relacionadas en menor medida (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999). Así, los datos suministrados en los cuadros 4, 5 y 6 (Anexo III), demuestran la validez discriminante de las escalas, ya que los coeficientes de correlación no son significativos, y por tanto, las variables que miden las diferentes dimensiones no presentan relación entre ellas. De esta forma, los resultados obtenidos en este análisis, nos permiten concluir que nuestra medición cumple el requisito de validez de concepto o construcción.

### ✍ **Validez de criterio.**

Esta perspectiva de la validez evalúa en qué medida el constructo se comporta como teóricamente se esperaba en relación a otros constructos relacionados conceptualmente (Camisón, 1999).

Otra posibilidad dentro de la validez de criterio la representa la validez concurrente que tiene lugar cuando hay correlación entre dos medidas distintas del mismo fenómeno realizadas a la par (Álvarez, Vázquez y Santos, 1999).

En la presente tesis doctoral la validez concurrente queda demostrada para la escala de motivos que originaron las estrategias de crecimiento externo, por parte de las IAAs, tras realizar el análisis cluster, (véase epígrafe nº 5.4.2. aptdo. F), obteniendo distintas agrupaciones de motivos que diferían significativamente en cinco grupos distintos.

## **5.4. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA IAA: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.**

### **5.4.1. Tipologías de estrategias de crecimiento externo.**

Para el análisis sobre el comportamiento estratégico de las IAAs, concretamente, la realización de estrategias de crecimiento externo, se han reagrupado las distintas alternativas contempladas atendiendo a la clasificación realizada en el apartado 1.2.3., entre estrategias de crecimiento externo rígidas y flexibles, es decir, se diferencia entre operaciones de mayor a menor grado de inversión e implicación estructural (sinónimo de rigidez) en el acuerdo llevado a cabo para realizar actividades conjuntas con otras organizaciones. Por lo tanto, a medida que se desciende en el grado de compromiso, la flexibilidad de la decisión estratégica es mayor. En el cuadro nº 1.11. se aprecia con mayor detalle los diferentes acuerdos que integran cada una de las estrategias de crecimiento externo consideradas en esta investigación.

<b>CUADRO Nº 1.11. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS</b>	
<b>RÍGIDAS</b>	<b>FLEXIBLES</b>
Fusión con otras empresas	Asociaciones o acuerdos con otras empresas para crear una empresa conjunta (consorcios, joint-venture)
Participaciones en otras empresas* (compra de acciones, activos...)	Asociaciones o acuerdos contractuales con otras empresas u organismos (franquicias, licencias, subcontratación)
	Asociaciones o acuerdos de colaboración sin contrato con otras empresas u organismos
Fuente: Elaboración propia. (*Incluyen a las participaciones en otras empresas con carácter mayoritario y/o minoritario)	

**A) Número de IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo.**

Como se observa en el cuadro nº 5.35., del total de la muestra (201), sólo 53 empresas han emprendido operaciones conjuntas con otras organizaciones, lo que representa un 26,4% del total de IAAs analizadas. También en la lectura del cuadro se desprende, que son, mayoritariamente, las industrias de mayor dimensión las que han llevado a cabo estas operaciones, lo que supone en términos relativos un porcentaje del 63%, aproximadamente, del total de IAAs grandes. En cambio, el porcentaje de Pymes que han desarrollado conjuntamente estas operaciones con otras empresas, sólo supone el 19,5% del total de este grupo.

	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Nº DE INDUSTRIAS QUE HAN REALIZADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>	33	19,5	20	62,5	53	26,4
<b>TOTAL INDUSTRIAS</b>	169	100	32	100	201	100

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos los resultados suministrados por la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.36., observamos que la significación aproximada aporta unos valores inferiores a 0,05, por lo que el contraste es significativo y existe dependencia entre las variables analizadas. Es decir, que la variable estrategias de crecimiento externo desarrollada por las IAAs es dependiente del tamaño de las mismas. De esta forma, se desprende que el tamaño de las IAAs es determinante en el desarrollo de este tipo de operaciones de crecimiento, llevándolas a cabo en una mayor proporción las empresas de mayor dimensión.

<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO / TAMAÑO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,041
<b>Tau-c de Kendall</b>	,041
<b>N de casos válidos</b>	53

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos permite, en un principio, validar parcialmente la hipótesis 2.1, en su primera parte, en la que se establecía que la variable tamaño empresarial es determinante para implementar estrategias de crecimiento externo. Asimismo, el



resultado suministrado por el coeficiente de la Tau – b de Kendall da mayor contundencia a la ratificación parcial de esta hipótesis.

**B) Tipo de estrategia de crecimiento externo realizadas por las IAAs, según tamaño.**

Atendiendo a la clasificación realizada de estrategias de crecimiento externo, se han detectado que existen tres grupos de comportamientos distintos, el primero está integrado por las IAAs que solamente han llevado a cabo acuerdos flexibles, el segundo recoge aquellas industrias que sólo han realizado acuerdos rígidos y por último, un grupo de empresas que han realizado ambos tipos de acuerdos, es decir, rígidos y flexibles.

Así, en términos generales, se observa en el cuadro nº 5.37., que del total de operaciones de crecimiento externo realizadas (53 IAAs), 31 industrias han llevado a cabo únicamente acuerdos flexibles, lo que significa un 58,5%, tres empresas han realizado solamente acuerdos rígidos (5,7%) y 19 empresas han desarrollado ambos tipos de acuerdos, lo que supone un 35,8% del total de IAAs que han realizado este tipo de crecimiento. De esta forma, podemos decir que del total de IAAs que han respondido afirmativamente a esta cuestión, la mayoría se concentra en la realización de acuerdos flexibles, seguida de aquéllas que han realizado ambos tipos de acuerdos.

<b>CUADRO N° 5.37.</b>						
<b>TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA, SEGÚN TAMAÑO</b>						
<b>TIPOS DE ACUERDOS</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/ total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/ total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>FLEXIBLES</b>	23	69,7	8	40	31	58,5
<b>RÍGIDAS</b>	1	3	2	10	3	5,7
<b>AMBAS</b>	9	27,3	10	50	19	35,8
<b>TOTAL</b>	33	100	20	100	53	100

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, si analizamos por tamaño empresarial, se observa que en las Pymes la mayor proporción se concentra en el grupo de flexibles (69,7%), en cambio las IAAs de mayor dimensión destacan en el grupo de ambas, es decir, que en mayor proporción han realizado tanto un crecimiento externo flexible como rígido (50%).

En lo que respecta al grupo definido como ambas, en el cuadro n° 5.38. especifica mejor las particularidades del conjunto de IAAs que integran este grupo y que hay que tener en cuenta para el análisis y las conclusiones de esta investigación. Así, en la lectura del cuadro se interpreta que, a parte del grupo de IAAs que han realizado únicamente estrategias de crecimiento flexibles, también existe otro conjunto de IAAs que han realizado, al menos, algún tipo de acuerdo integrado en el grupo denominado flexible.

De esta forma, de las 53 IAAs que han establecido estrategias de crecimiento externo, 50 empresas (94,3%), han desarrollado algún tipo de crecimiento externo flexible, de las que 31 industrias (58,5%), únicamente han

llevado a cabo estrategias flexibles y el resto, es decir 19, han desarrollado, al menos, alguno de los acuerdos integrados en este grupo definido como flexible.

Asimismo, dentro del grupo de las flexibles, y según tamaño empresarial, se observa que son 32 Pymes las que han realizado algún tipo de acuerdo flexible, lo que supone el 96,9% de IAAs de esta dimensión que han desarrollado este tipo de estrategia.

En lo que respecta al grupo de las grandes, se observa que son 18 IAAs, un 90% del total de industrias de esta dimensión, que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo. A su vez, este grupo de IAAs grandes, se descompone en 8 industrias que únicamente han desarrollado flexibles (40% del total de grandes que han crecido externamente), y 10 IAAs que han establecido, al menos, algún tipo de acuerdo flexible, lo que supone un 50% de empresas de esta dimensión, que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo.

<b>CUADRO Nº 5.38.</b>							
<b>COMPOSICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TAMAÑO</b>							
TIPOS DE ACUERDOS		PYMES	% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	GRANDES	% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	TOTAL	% s/ total
FLEXIBLES	Sólo	23	69,7	8	40	31	58,5
	Ambas	9	27,3	10	50	19	35,8
<b>TOTAL FLEXIBLES</b>		<b>32</b>	<b>96,9</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>50</b>	<b>94,3</b>
RÍGIDAS	Sólo	1	3	2	10	3	5,7
	Ambas	9	27,3	10	50	19	35,8
<b>TOTAL RIGIDAS</b>		<b>10</b>	<b>30,3</b>	<b>12</b>	<b>60</b>	<b>22</b>	<b>41,5</b>
<b>TOTAL IAAs que han realizado estos acuerdos, Según tamaño</b>		<b>33</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples

En relación al grupo de IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento rígidas, se interpreta en la lectura del cuadro nº 5.38., que en términos globales, son un total de 22 empresas las que han desarrollado este tipo de estrategia, lo que supone un 41,5% del total que han crecido externamente. De este grupo, solamente 3 industrias (5,7%), han llevado a cabo únicamente estrategias rígidas y 19 IAAs (35,8%), han desarrollado, al menos, algún acuerdo incluido en este tipo de crecimiento externo.

Atendiendo a la dimensión de las IAAs incluidas en este grupo de crecimiento rígido, se observa en el conjunto de las grandes que son 2 industrias las que han establecido únicamente estrategias rígidas, lo que supone un 10% del total de empresas de esta dimensión que han crecido externamente. Aunque en este grupo de las grandes, hay que considerar que además existen 10 IAAs que, al menos, han realizado algún tipo de estrategias de crecimiento externo rígidas, lo que supone en términos porcentuales el 50% de IAAs que han llevado a cabo crecimiento externo.

En cambio, en el grupo de las Pymes, el número de industrias que únicamente han establecido estrategias rígidas disminuye a una sola, lo que significa el 3% del total de Pymes que han crecido externamente. Asimismo, en el grupo de las IAAs de menor tamaño, son solamente 9 las que, al menos, han realizado algún tipo de estrategia rígida, lo que supone un 27,3% del total de Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo.

Por lo tanto, según los resultados obtenidos en este análisis, se puede concluir que las IAAs de mayor dimensión presentan unos niveles porcentuales superiores en todas las alternativas de crecimiento externo contempladas, exceptuando en el caso que recoge las operaciones de crecimiento flexibles, donde se observa una mayor presencia, en términos relativos, de Pymes agroalimentarias.

**C) Composición de las estrategias de crecimiento externo.**

Con objeto de profundizar en los tipos de acuerdos realizados por las IAAs, en los cuadros nº 5.39 y nº 5.40., se detalla la composición, según tamaño empresarial, de los acuerdos flexibles y rígidos que han establecido las industrias analizadas. Así, se observa en el cuadro nº 5.39., que en términos generales destaca con un mayor porcentaje, concretamente con el 42% de IAAs, aquellas que han establecido varios acuerdos distintos integrados en el grupo definido como flexible.

En lo que respecta al comportamiento de las IAAs según tamaño, se observa que en el grupo de las Pymes el mayor nivel porcentual de industrias se concentra en los acuerdos de colaboración sin contrato, es decir, las alianzas entre empresas que presenta mayor grado de flexibilidad, representado por el 40,6%, de Pymes que han desarrollado estrategias flexibles. En cambio, en el grupo de las grandes destacan las IAAs que han desarrollado varios acuerdos flexibles distintos con otras empresas, significando el 61,1% del total de empresas de esta dimensión que han desarrollado este tipo de estrategias de crecimiento externo.

<b>CUADRO N° 5.39.</b>						
<b>COMPOSICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FLEXIBLES REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TAMAÑO</b>						
<b>ESTRATEGIAS FLEXIBLES</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Acuerdos de Colaboración</b>	13	40,6	2	11,1	15	30
<b>Acuerdos contractuales</b>	4	12,5	2	11,1	6	12
<b>Joint-venture</b>	5	15,6	3	16,7	8	16
<b>Varias a la vez</b>	10	31,3	11	61,1	21	42
<b>TOTAL</b>	32	100	18	100	50	100

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

En cuanto a la composición de IAAs que han desarrollado estrategias del tipo rígidas, el cuadro n° 5.40. refleja que el mayor nivel relativo de industrias se concentra en los acuerdos que implican la participación en otras empresas, y esto sucede tanto en el grupo de las industrias grandes como en las de menor dimensión.

<b>ESTRATEGIAS RIGIDAS</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Fusión</b>	1	10	3	25	4	18,2
<b>Participación en otras empresas</b>	7	70	7	58,3	14	63,6
<b>Ambas</b>	2	20	2	16,7	4	18,2
<b>TOTAL</b>	10	100	12	100	22	100

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

Por otra parte, los resultados obtenidos por el coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.41.) ponen de manifiesto que existe dependencia entre las variables analizadas, solamente cuando las estrategias de crecimiento externo implantadas son del tipo flexible. Por lo tanto, estos resultados sólo permiten ratificar parcialmente la hipótesis 2.1, que enunciaba, en su segunda parte, que el tamaño empresarial condicionaba el grado de rigidez o flexibilidad de este tipo de estrategia. Encontrando relación, únicamente, entre el tamaño empresarial y el desarrollo de estrategias flexibles.

<b>TIPO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO / TAMAÑO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Estrategias Rígidas</b>	,465
<b>Estrategias Flexibles</b>	,041

Fuente: Elaboración propia.

### **Contrastación de la hipótesis 2.1.:**

*“El tamaño de las IAAs es determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo y condiciona el grado de rigidez o flexibilidad de este tipo de estrategia”.*

De esta forma, de los resultados obtenidos en el análisis estadístico se desprende que la hipótesis 2.1., solamente es verificable parcialmente, ya que, por un lado se ha podido justificar que el tamaño de las IAAs es determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo, pero solamente se ha podido demostrar que el tamaño empresarial condiciona el grado de flexibilidad o de rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementadas, en el caso de que se trate de estrategias del tipo flexible. Así, los acuerdos de cooperación que han desarrollado las IAAs y que están integrados en el grupo denominado flexible, dependen del tamaño empresarial, pero no en el caso de llevar a cabo alguno de los acuerdos integrados en el grupo definido como estrategias de tipo rígidas.

#### **D) Tendencias en el comportamiento estratégico de las IAAs que no han realizado estrategias de crecimiento externo.**

Igualmente, en el apartado de la encuesta sobre el desarrollo de estrategias de crecimiento externo, por parte de las IAAs, y con objeto de conocer las tendencias de comportamiento de estas empresas, también se les planteó la opción a aquellas industrias que no habían realizado ninguna de las operaciones de crecimiento descritas, si tenían pensado hacerlo en el futuro, o por el contrario no tenían previsto hacerlo. De esta forma, los resultados obtenidos sobre este último punto, quedan reflejados en el cuadro nº 5.42., del que se sustrae que la mayoría de las IAAs analizadas, un 81,1%, no tiene previsto en un futuro próximo realizar acuerdos con otras organizaciones, o lo que es lo mismo, en su posible crecimiento o expansión no contemplan estas alternativas de crecimiento externo, frente a un reducido 8% que si tiene previsto hacerlo. Tampoco se observan diferencias significativas en el nivel de respuesta según sea el tamaño de la industria.



<b>CUADRO Nº 5.42.</b>						
<b>TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO ESTRÁTEGICO EN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE NO HAN REALIZADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>						
<b>ALTERNATIVAS CONTEMPLADAS</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>No tienen previsto hacerlo</b>	110	81	10	83,3	120	81,1
<b>Tenemos previsto hacerlo</b>	11	8	1	8,3	12	8,1
<b>No sabe/NC</b>	15	11	1	8,3	16	10,8
<b>TOTAL</b>	136	100	12	100	148	100

Fuente: Elaboración propia.

### **E) Número de socios u organizaciones de las estrategias de crecimiento externo.**

#### **✍ Según tamaño de la IAA.**

Con objeto de conocer el número de socios u organizaciones con quienes las IAAs han realizado las operaciones de crecimiento externo, se ha formulado un ítem que recoge dos alternativas: dos socios o más de dos. Los resultados obtenidos quedan reflejados en el cuadro nº 5.43., donde se observa que la mayoría de los acuerdos realizados integran a más de dos organizaciones, con un 60,4% del total de IAAs que han llevado a cabo operaciones de crecimiento externo.

<b>CUADRO N° 5.43.</b>						
<b>NÚMERO DE SOCIOS U ORGANIZACIONES QUE HAN INTERVENIDO EN LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO, SEGÚN TAMAÑO</b>						
	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>DOS SOCIOS</b>	15	45,5	6	30	21	39,6
<b>MÁS DE DOS SOCIOS</b>	18	54,5	14	70	32	60,4
<b>TOTAL</b>	33	100	20	100	53	100

Fuente: Elaboración propia.

Analizando esta cuestión por tamaño de industria, se refleja que con un 70%, son las grandes IAAs las que integran en mayor medida a más de dos socios en estas operaciones. En cuanto, a las Pymes se observa que un 54,5% del total de industrias de esta dimensión, realizan estas operaciones con más de dos socios y un 45,5% las llevan a cabo solamente con dos socios. Por lo tanto, los resultados obtenidos, en términos porcentuales, son superiores para ambas dimensiones en la alternativa de más dos socios.

De esta forma, de los datos suministrados en el cuadro n° 5.43., podemos resumir, que tanto las Pymes agroalimentarias como las grandes realizan en mayor medida estrategias de crecimiento externo integrando a más de dos socios, aunque son las IAAs de mayor dimensión las que presentan un mayor nivel porcentual (70%). Sin embargo, en las operaciones conjuntas con dos socios, en términos relativos, las Pymes agroalimentarias con un 45,5% de IAAs, presentan un mayor porcentaje que las grandes.

✍ **Según tipo de estrategia de crecimiento externo.**

En cuanto al tipo de estrategia de crecimiento externo realizada y el número de socios integrantes en los acuerdos, se refleja en el cuadro nº 5.44., que las IAAs que solamente han desarrollado estrategias flexibles integran en mayor proporción a dos socios (58,1%), en cambio aquellas que han establecido únicamente estrategias rígidas presentan un mayor porcentaje el grupo que integran a más de dos socios (66,6%). Asimismo, para el caso de las industrias que han realizado ambos tipos de estrategias de crecimiento externo, se observa que la mayor proporción relativa integra a más de dos socios (89,5%).

<b>CUADRO Nº 5.44.</b>								
<b>NÚMERO DE SOCIOS U ORGANIZACIONES, SEGÚN TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>								
	<b>FLEXIBLES</b>	<b>% s/total Flexibles</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>% s/total Rígidas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>% s/total Ambas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>Dos socios</b>	18	58,1	1	33,3	2	10,5	21	39,6
<b>Más de dos socios</b>	13	41,9	2	66,6	17	89,5	32	60,4
<b>TOTAL</b>	31	100	3	100	19	100	53	100

Fuente: Elaboración propia

<b>CUADRO Nº 5.45.</b>	
<b>NUMERO DE SOCIOS QUE INTEGRAN LOS ACUERDOS / TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,000
<b>Tau-c de Kendall</b>	,000
<b>N de casos válidos</b>	53

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los valores suministrados en el cálculo de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.45.), la significación aproximada da un valor igual a cero, por lo que el contraste es significativo, lo que supone que existe una alta dependencia entre las variables analizadas.

Por lo tanto, los resultados confirman que el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con el número de socios que integran estos acuerdos. Esto nos permite, en un principio, verificar parcialmente la hipótesis 2.2.

## **F) Tipos de socios de las estrategias de crecimiento externo.**

### **Según tamaño de la IAA**

En términos generales, como indica el cuadro nº 5.46., los acuerdos de crecimiento externo realizados por las IAAs, han sido mayoritariamente con socios o empresas que pertenecen a la misma rama de actividad, es decir, con industrias competidoras, representando el 49,1%, del total de IAAs que han realizado estos acuerdos. Le siguen por orden de importancia, con un 34% de industrias, aquellas que han llevado acuerdos con empresas complementarias y un 28,3% de empresas que han realizado estas operaciones de crecimiento externo con otro tipo de organizaciones distintas a las contempladas en la formulación de este ítem.

**CUADRO Nº 5.46.**

**TIPOS DE SOCIOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS (según tamaño)**

TIPOS de socios	PYMES	% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	GRANDES	% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	TOTAL	% s/ total de IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo
Proveedores	10	30,3	3	15	13	24,5
Clientes	7	21,2	6	30	13	24,5
Competidores	15	45,5	11	55	26	49,1
Complementarias	8	24,2	10	50	18	34
Organismos Públicos	9	27,3	3	15	12	22,6
Otras empresas	8	24,2	7	35	15	28,3

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que se puede dar el caso de que una misma IAAs haya realizado acuerdos con varios agentes distintos. (Total IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo Pymes: 33 y grandes: 20)

Los resultados que se han obtenido a nivel general, varían poco según sea el tamaño empresarial. Así, igualmente se obtienen los mismos resultados para el caso de las grandes IAAs, es decir, que las industrias de mayor dimensión han seleccionado para llevar a cabo estas operaciones de crecimiento externo, primeramente, a *empresas competidoras* (55%), en segundo orden de importancia, a *empresas complementarias* (50%) y en tercer lugar, con *otras organizaciones* distintas a las contempladas (35%).

En cambio, en el grupo de las Pymes el tipo de socio varía un poco. De esta forma, las Pymes han realizado, por orden de importancia y en mayor medida estas operaciones, con *empresas competidoras*, *proveedores* y *organismos públicos*, representado en términos relativos el 45,5%, 30,3% y el 27,3% respectivamente, del total de Pymes agroindustriales que han realizado este tipo de crecimiento externo.

Asimismo, es preciso destacar atendiendo al tamaño de las industrias, que las Pymes con los socios que realizan en menor medida acuerdos son con los *clientes*, es decir, con la distribución, representado por el 21,2% del total de IAAs de este grupo. En cambio, las industrias de mayor dimensión presentan, una mayor cooperación con estos agentes, concretamente el 30% del total de IAAs grandes, al menos, han desarrollado algún tipo de acuerdo con *empresas clientes*. Sin embargo, los menores niveles porcentuales, en el grupo de las grandes, los presentan los acuerdos realizados con *proveedores* y con *organismos públicos*, situándose en el 15% de IAAs, respectivamente.

### **Según el tipo de estrategia.**

En lo que respecta al tipo de estrategia de crecimiento implantada y las características de los socios que integran los acuerdos, se observa en el cuadro nº 5.47., que en términos globales el mayor número de IAAs que han realizado estas operaciones, lo han establecido con empresas competidoras, es decir, con empresas pertenecientes al mismo sector de actividad que las IAAs analizadas, representado por 26 industrias que han confirmado esta situación. Le siguen en orden de importancia, las industrias que han llevado a cabo estos acuerdos con empresas complementarias y con otras empresas, representados por 18 y 15 IAAs de la muestra, respectivamente.

CUADRO N° 5.47.								
CARACTERÍSTICAS DE LOS SOCIOS SEGÚN EL TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO								
	FLEXIBLES	% s/total de acuerdos con estos agentes	RÍGIDAS	% s/total de acuerdos con estos agentes	AMBAS	% s/total de acuerdos con estos agentes	Total	% s/total
Proveedores	7	53,8			6	46,1	13	100
Clientes	7	53,8			6	46,1	13	100
Competidores	9	34,6	1	3,8	16	61,5	26	100
Complementarias	7	38,8	2	11,1	9	50	18	100
Organismos Públicos	7	58,3			5	41,6	12	100
Otras empresas	5	33,3	1	6,6	9	60	15	100

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que una misma IAA ha podido realizar acuerdos con más de un tipo de socio.

Analizando con más detalle sobre cada tipo de estrategia de crecimiento externo, la diversidad de agentes con quienes las IAAs han establecido los acuerdos de crecimiento externo, se observa en el cuadro n° 5.47., que del total de acuerdos realizados con *proveedores*, el 53,8% de IAAs han llevado a cabo estrategias flexibles y el 46% han desarrollado ambos tipos de estrategias, es decir, tanto flexibles como rígidas. Con respecto a los *clientes*, se obtienen los mismos resultados obtenidos con proveedores, destacando también la ausencia de IAAs que han desarrollado únicamente acuerdos rígidos, y no han establecido relaciones interorganizativas con estos agentes.

Con respecto a los acuerdos realizados con *empresas competidoras*, el 61,5% del total de los vínculos llevados a cabo con estas organizaciones, son IAA que han realizado tanto estrategias de crecimiento externo rígidas como flexibles. Asimismo, el 34,6% de los acuerdos con estos agentes, son industrias que han desarrollado solamente estrategias flexibles y, por último, el 3,8% de los compromisos con estos competidores, son empresas que han establecido únicamente estrategias rígidas.

En relación a las IAAs que han llevado a cabo vínculos con *empresas complementarias*, el 50% de las mismas han realizado tanto estrategias flexibles como rígidas, el 38,8% de estos acuerdos, han establecido únicamente estrategias del tipo flexible, y el 11% de los compromisos realizados con estos agentes, han desarrollado únicamente acuerdos rígidos.

En cuanto, al grupo de IAAs que han establecido relaciones con *organismos públicos* para llevar a cabo operaciones conjuntas, el 58,3%, de estos acuerdos se concentra en aquellas industrias que solamente han desarrollado estrategias del tipo flexible, y el 42%, aproximadamente, han realizado tanto estrategias flexibles como rígidas, no habiendo realizado acuerdos con estos organismos, ninguna de las IAAs que han llevado a cabo únicamente acuerdos rígidos.

Por último, los agentes denominados *otras empresas*, integra aquellas organizaciones con las que las IAAs han llevado acuerdos de crecimiento externo, pero que no se ajustan a ninguno de los tipos de agentes contemplados en la formulación de este ítem. Así, en la lectura del cuadro se interpreta que, el 60% de los acuerdos realizados con *otras empresas*, son IAAs que han llevado a cabo tanto estrategias del tipo flexible como rígida, el 33,3% de estos acuerdos, son empresas que han realizado únicamente flexibles y solamente el 6,6% de los acuerdos con estos agentes incluye industrias que han desarrollado sólo estrategias del tipo rígida.

Analizando los resultados obtenidos por la Tau b - Kendall (cuadro nº 5.48.), se desprende que, únicamente, presentan valores inferiores a 0,05 los acuerdos realizados con *empresas competidoras* y, con el grupo denominado *otras empresas*, por lo que solamente para estos dos casos el contraste presenta significación y las variables tipo de socio y tipo de estrategia de crecimiento externo son dependientes.

Por lo tanto, la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, únicamente presenta relación con la



elección del tipo de socios, para los casos en que los acuerdos integren a empresas competidoras y/o al grupo denominado otras empresas. Por ello, solamente podemos verificar parcialmente, la hipótesis 2.2.

<b>CUADRO Nº 5.48. TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>TIPOS DE SOCIOS/ TIPO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
Proveedores	,563
Clientes	,563
Competidores	<b>,000</b>
Complementarias	,053
Organismos Públicos	,848
Otras empresas	<b>,018</b>
Fuente: Elaboración propia.	

### **Contrastación de la hipótesis 2.2.**

*“El grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo, llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con el número de socios y con la elección del tipo de socio que integran estos acuerdos”.*

Como puede apreciarse, según los resultados obtenidos en el tratamiento estadístico de los datos, el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs está relacionado con el número de socios integrantes en los acuerdos. Así, se ha podido constatar que las empresas que han establecido estrategias del tipo flexible, integran en mayor medida a dos socios, las que han llevado a cabo estrategias rígidas y ambas (flexibles y ambas) incluyen, principalmente, a más de dos socios en los acuerdos. En cambio, no se ha podido demostrar que el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo, esté relacionados con la elección del tipo de socio. Así, los resultados obtenidos por el coeficiente estadístico demuestran que solamente existe esta relación cuando los socios son *empresas competidoras u otras empresas* distintas a las contempladas en este análisis.

### **G) Actividades de la cadena de valor realizadas conjuntamente con los socios partícipes de las estrategias de crecimiento externo.**

#### **✍ Según tamaño de la IAA.**

Con objeto de conocer qué actividades realizan conjuntamente las IAAs con las organizaciones pertenecientes a los acuerdos de crecimiento externo, se utiliza como instrumento de análisis la cadena de valor (Porter 1987). La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa, las cuales, a su vez, pueden ser clasificadas en *actividades primarias* y de *apoyo*. De esta forma, para el análisis de las actividades que realizan conjuntamente las IAAs de la muestra con sus socios, se ha realizado una distinción de las actividades atendiendo a esta clasificación.

Así, según Navas y Guerras (1998), las *actividades primarias* son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención posventa al cliente. Por lo tanto, agrupa actividades de *Logística, Aprovisionamiento, Producción, Publicidad y Promoción*, y la actividad de *Distribución y Ventas*.

En lo que respecta a las *actividades de apoyo*, sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Recogerían, por tanto, las actividades de *Tecnología, Recursos Humanos, y actividades de Administración*.

Así, el cuadro nº 5.49. recoge la relación entre el tamaño de las IAAs y las agrupaciones realizadas en las actividades de la cadena de valor. De esta forma, se observa que para el grupo de Pymes agroalimentarias, la mayor proporción relativa, con un 72,7% de industrias de este tamaño, han desarrollado estrategias de crecimiento externo, para realizar conjuntamente *actividades primarias*. En cambio, en el grupo de IAAs de mayor dimensión, el mayor porcentaje de

industrias (60%), se concentra en aquellas que realizan ambos grupos de actividades, es decir, tanto *primarias* como de *apoyo*.

**CUADRO N° 5.49.**

**ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS  
CONJUNTAMENTE CON LOS SOCIOS PARTICIPES DE LAS  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.  
(Según tamaño)**

ACTIVIDADES de la cadena de valor	PYMES	% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	GRANDES	% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	TOTAL	% s/ total
<b>PRIMARIAS</b>	24	72,7	8	40	32	60,4
<b>DE APOYO</b>	3	9,1			3	5,6
<b>AMBAS</b>	6	18,2	12	60	18	34
<b>TOTAL</b>	33	100	20	100	53	100

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos, con mayor detalle cada una de las actividades que integran los grupos diferenciados de la cadena de valor, se observa en el cuadro n° 5.50. que, del total de IAAs analizadas, la mayor proporción la representa la actividad de *distribución y ventas*, con un 64,2% de industrias, que desarrollan estas actividades con sus socios cooperantes. Le siguen la actividad de *aprovisionamiento* representado por el 47,2% del total de IAAs, y la actividad primaria de *publicidad y promoción* con un 41,5%. Por lo que, en términos generales y según los resultados obtenidos, las IAAs que han establecido estrategias de crecimiento externo con otras organizaciones, llevan a cabo en mayor proporción actividades *primarias* que de *apoyo*.

**CUADRO Nº 5.50.**  
**COMPOSICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR REALIZADAS CONJUNTAMENTE CON LOS SOCIOS PARTICÍPES DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**  
**(Según tamaño)**

ACTIVIDADES de la cadena de valor	PYMES	% s/total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	GRANDES	% s/total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	TOTAL	% s/ total de IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo
TECNOLOGÍA	6	18,2	8	40	14	26,4
I+D	6	18,2	6	30	12	22,6
OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO	4	12,1	3	15	7	13,2
PRODUCCIÓN	9	27,3	9	45	18	34
APROVISIONAMIENTO	15	45,5	10	50	25	47,2
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	13	39,4	9	45	22	41,5
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	20	60,6	14	70	34	64,2
SERVICIOS LOGÍSTICOS	11	33,3	8	40	19	35,8

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que una misma IAA ha podido realizar acuerdos para más de un tipo de actividad.

Con respecto al tamaño de estas industrias, los resultados obtenidos reflejan que en el grupo de Pymes agroalimentarias destaca la realización conjunta de actividades de *distribución y ventas*, con un 60,6% del total de Pymes, le siguen en importancia las actividades de *aprovisionamiento* (45,5%) y de *publicidad y promoción* (39,4%).

En relación a las grandes IAAs, se observa que igualmente que las Pymes obtienen mayor representación la actividad de *distribución y ventas* con un 70% de industrias grandes que desarrollan esta actividad conjuntamente con otras organizaciones. Le siguen por orden de importancia las actividades de *aprovisionamiento*, con un 50%, y las de *producción y publicidad y promoción* con un 45%, respectivamente.

Por lo tanto, según el tamaño de las industrias no se observan diferencias significativas, en cuanto a las actividades *primarias* que realizan conjuntamente las IAAs con sus socios, solamente varía en las grandes la proporción de la actividad de *producción*, con respecto a las Pymes.

Con respecto a la composición de las actividades integradas en el grupo de *apoyo*, se observa que en términos porcentuales, las IAAs de mayor dimensión han establecido, en mayor medida acuerdos de crecimiento externo con otras empresas para desarrollar conjuntamente estas actividades. De esta forma, se observa que la mayor proporción de IAAs se concentra en el desarrollo conjunto de las actividades *tecnológicas*, con un 40% de empresas de esta dimensión, le siguen en importancia las actividades de *I+D*, con el 30% de IAAs grandes, que han establecido acuerdos con sus socios para llevar a cabo esta actividad de la cadena de valor de la empresa.

#### **Según tipo de estrategia de crecimiento externo.**

Con objeto de contrastar la hipótesis formulada sobre las actividades conjuntas que realizan las IAAs con los socios integrantes de los acuerdos de crecimiento externo, se ha relacionado el tipo de estrategia desarrollada con la clasificación de las actividades de la cadena de valor. Así, en la lectura del cuadro nº 5.51. se desprende que, del total de estrategias flexibles establecidas por las IAAs, la mayor proporción, con un 71% de industrias, llevan a cabo actividades incluidas en las denominadas *primarias*. También en el grupo de empresas que han realizado únicamente estrategias rígidas, el mayor porcentaje de IAAs se concentra en la realización de actividades *primarias*, representado por 67%, aproximadamente.

Por último, en relación al grupo de IAAs que han llevado a cabo tanto estrategias de crecimiento externo flexibles como rígidas, se observa que las mismas, realizan estas operaciones de crecimiento para desarrollar conjuntamente con otras empresas, tanto actividades *primarias* como de *apoyo*,

significando el 58%, aproximadamente, de IAAs que se encuentran en la situación descrita.

<b>CUADRO Nº 5.51.</b>								
<b>ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR QUE REALIZAN CONJUNTAMENTE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON SUS SOCIOS, SEGÚN TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>								
<b>ACTIVIDADES De la cadena de valor</b>	<b>FLEXIBLES</b>	<b>% s/ total Flexibles</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>% s/ total Rígidas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>% s/total Ambas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>PRIMARIAS</b>	22	71	2	66,7	8	42,1	32	60,4
<b>DE APOYO</b>	3	9,7					3	5,6
<b>AMBAS</b>	6	19,3	1	33,3	11	57,9	18	34
<b>TOTAL</b>	31	100	3	100	19	100	53	100

Fuente: Elaboración propia.

Si observamos los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.52.), se desprende que los valores son inferiores a 0,05, lo que permite verificar que existe dependencia entre el tipo de estrategia de crecimiento externo implementada y el tipo de actividad de la cadena de valor que se va a realizar conjuntamente con las organizaciones que integran los acuerdos. Por lo tanto existe relación entre las variables analizadas, lo que permite, en un principio, verificar la hipótesis 2.3.

<b>CUADRO Nº 5.52.</b>	
<b>ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR / TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,019
<b>Tau-c de Kendall</b>	,019
<b>N de casos válidos</b>	53

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, si analizamos la composición de las distintas actividades de la cadena de valor según el tipo de estrategia de crecimiento externo llevada a cabo por las IAAs, se observa en el cuadro nº 5.53., con respecto a *las actividades de apoyo*, que del total de acuerdos establecidos para realizar conjuntamente actividades *tecnológicas*, el 50% corresponde a IAAs que han desarrollado estrategias flexibles, y el otro 50% lo representa el grupo de industrias que han realizado tanto flexibles como rígidas (ambas). Para las actividades de *investigación y desarrollo*, el 75% de estos acuerdos corresponden a IAAs que están integradas dentro del grupo denominado ambas, y el 25% lo representa las industrias que solamente han realizado estrategias flexibles.

En cuanto al grupo denominado *otras actividades de apoyo* (formación, informática, etc.) el mayor porcentaje de estos acuerdos se concentra en aquellas IAAs que han desarrollado únicamente estrategias flexibles, representando el 57%, aproximadamente, de estos acuerdos. Por último, destacar que dentro de estas actividades de apoyo, resaltadas con un recuadro, solamente las estrategias de crecimiento externo rígidas tiene representación en la realización de operaciones integradas en el grupo general de *otras actividades de apoyo*.

En cuanto a las actividades denominadas *primarias* en relación con el tipo de estrategia de crecimiento externo implementada, la composición de las mismas queda también reflejadas en el cuadro nº 5.53. Así, se observa que, del total de acuerdos realizados para desarrollar conjuntamente actividades de *aprovisionamiento*, la mayor proporción de los mismos, concretamente, el 56% corresponden a IAAs que han establecido tanto estrategias flexibles como rígidas.

Con respecto a la realización de vínculos para llevar a cabo conjuntamente actividades de *producción*, también se encuentra el mayor porcentaje de estos acuerdos en aquellas IAAs que han desarrollado tanto estrategias flexibles como rígidas, representando el 61%, aproximadamente, de las IAAs que han realizado estos acuerdos. En cambio, presenta igual proporción (50%), la realización conjunta de actividades de *promoción y publicidad*, en aquellas IAAs que han

desarrollado únicamente estrategias flexibles y en las empresas que han realizado tanto flexibles como rígidas.

CUADRO Nº 5.53.								
COMPOSICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR QUE REALIZAN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON SUS SOCIOS, SEGÚN TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO								
ACTIVIDADES	FLEXIBLES	% s/ total Flexibles	RIGIDAS	% s/ total Rígidas	AMBAS	% s/ total de Ambas	TOTAL	% s/ total
Tecnológicas	7	50			7	50	14	100
I+D	3	25			9	75	12	100
Otras actividades de apoyo	4	57,1	1	14,3	2	28,6	7	100
Aprovisionamiento	10	40	1	4	14	56	25	100
Producción	6	33,3	1	5,5	11	61,1	18	100
Publicidad y promoción	11	50			11	50	22	100
Distribución Y ventas	18	52,9	2	5,9	14	41,2	34	100
Servicios logísticos	10	52,6			9	47,4	19	100

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que una misma IAAs puede haber realizado las estrategias de crecimiento externo para llevar a cabo diversas actividades de la cadena de valor.

Por último, dentro de estas actividades denominadas primarias, las correspondientes a *distribución y ventas* y las de *servicios logísticos* concentran los mayores porcentajes en el grupo de IAAs que han llevado a cabo únicamente estrategias flexibles, representado por el 53%, aproximadamente, de estos acuerdos, respectivamente.

Si bien es preciso señalar, los resultados obtenidos por el coeficiente de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.54.), reflejan que solamente existe dependencia entre las variables, actividades de la cadena de valor y tipo de estrategias de crecimiento externo, para el caso de que se realicen actividades de investigación



y desarrollo, de aprovisionamiento de materias primas, producción y servicios logísticos.

Por lo tanto, estos resultados sólo nos permiten verificar parcialmente la hipótesis 2.3., ya que el tipo de estrategia de crecimiento externo desarrollada por las IAAs, es determinante sólo en algunas de las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas.

<b>CUADRO Nº 5.54. TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR /TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
Tecnológicas	,345
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>,005</b>
Otras actividades de Apoyo	,785
<b>Aprovisionamiento</b>	<b>,003</b>
<b>Producción</b>	<b>,005</b>
Publicidad y Promoción	,169
Distribución y ventas	,246
<b>Servicios Logísticos</b>	<b>,005</b>
Fuente: Elaboración propia.	

#### **Relación entre el tipo de socio y las actividades de la cadena de valor.**

Si analizamos con qué socios las IAAs de la muestra realizan las distintas actividades de la cadena de valor, que se encuentran “afectadas” por las estrategias de crecimiento externo, en el cuadro nº 5.55. se observa que, con socios *proveedores*, las empresas estudiadas realizan, principalmente, *actividades de aprovisionamiento* (69,2%), y *producción* (53,8%). Con *empresas clientes*, se unen las IAAs para desarrollar en, mayor medida, tareas de *producción* (53,8%) y *distribución y ventas* (84,6%).

También, las IAAs analizadas, establecen acuerdos con *empresas competidoras* para llevar a cabo, fundamentalmente, funciones de *distribución y*

ventas (61,5%), y de *aprovisionamiento* (65,4%). Por otro lado, con *organismos públicos* realizan, en mayor proporción, actividades de *publicidad y promoción* (58,3%), *distribución y ventas* (58,3%) y trabajos de *aprovisionamiento* (50%) y operaciones de *investigación y desarrollo* (50%). Finalmente, con *otras empresas* (no definidas), establecen acuerdos, en mayor proporción relativa, para llevar a cabo actividades de *aprovisionamiento* (66,7%) y de *distribución y ventas* (60%).

Aunque, los resultados suministrados por el coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.56.), muestran que solamente existe dependencia entre las variables analizadas, tipo de socio del acuerdo y operaciones de la cadena de valor que realizan conjuntamente, cuando se trata de *socios clientes* para llevar a cabo actividades de *distribución y ventas*, para los *socios competidores* cuando desarrollan tareas de *aprovisionamiento* y *actividades de I+D*. Asimismo, cuando los socios son *organismos públicos* es significativo para las actividades de *I+D* y *otras actividades*, y por último, en el caso de *otras empresas* socias y se lleven a cabo trabajos de *I+D*.

### **Contrastación de la hipótesis 2.3.**

*“La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementada por las IAAs, determina las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas”.*

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que solamente la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo determina las actividades de la cadena de valor que se encuentran “afectados” por estos acuerdos, cuando se trata de las *actividades de I+D*, dentro de las *actividades de apoyo* y en las *actividades primarias de aprovisionamiento, producción y de servicios logísticos*. Por lo tanto, estos resultados nos permiten validar esta hipótesis sólo parcialmente.

CUADRO Nº 5.55.

**RELACIÓN TIPO DE SOCIO Y ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR**

Actividades de la cadena de valor	TECNOLÓGICAS		APROVISIONAMIENTO		PRODUCCIÓN		PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		DISTRIBUCIÓN Y VENTAS		LOGÍSTICA		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		OTRAS ACTIVIDADES		TOTAL	% TOTAL
	SOCIOS																	
PROVEEDORES	4	30,8	9	69,2	7	53,8	6	46,1	6	46,1	4	30,8	4	30,8	1	7,7	13	100
CLIENTES	5	38,5	5	38,5	7	53,8	6	46,1	11	84,6	4	30,8	4	30,8	2	15,4	13	100
COMPETIDORES	8	30,8	17	65,4	12	46,1	14	53,8	16	61,5	10	38,5	9	34,6	3	11,5	26	100
COMPLEMENTARIAS	4	22,2	9	50	9	50	7	38,9	13	72,2	7	38,9	3	16,7	3	16,7	18	100
ORGANISMOS PÚBLICOS	5	41,7	6	50	4	33,3	7	58,3	7	58,3	5	41,7	6	50			12	100
OTRAS EMPRESAS	7	46,7	10	66,7	6	40	8	53,3	9	60	7	46,7	7	46,7	4	26,7	15	100

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

CUADRO Nº 5.56.

## TAU B DE KENDALL

Actividades de la cadena de valor	TECNOLÓGICAS	APROVISIONAMIENTO	PRODUCCIÓN	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	LOGÍSTICA	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	OTRAS ACTIVIDADES
<b>SOCIOS</b>								
PROVEEDORES	,692	,063	,102	,698	,138	,653	,454	,386
CLIENTES	,295	,464	,102	,698	<b>,044</b>	,653	,454	,787
COMPETIDORES	,479	<b>,005</b>	,058	,065	,697	,697	<b>,035</b>	,624
COMPLEMENTARIAS	,610	,767	,085	,780	,364	,743	,432	,584
ORGANISMOS PÚBLICOS	,219	,824	,958	,189	,640	,640	<b>,034</b>	<b>,010</b>
OTRAS EMPRESAS	,057	,069	,569	,279	,696	,316	<b>,023</b>	,141

Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4.2. Motivos que han originado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo.**

En este apartado se analizan los principales motivos que han originado la creación de estrategias de crecimiento externo en el sector agroindustrial canario. Así, se establece la relación existente entre la diversidad de razones que se han contemplado en esta investigación, con los tipos de estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs de la muestra (cuadro nº 5.57.).

Los porcentajes totales han sido calculados sobre el número total de IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento externo, es decir, sobre 53 industrias. Por otro lado, los porcentajes sobre el total de estrategias flexibles se han calculado, sobre 31, ya que son las IAAs que han desarrollado únicamente este tipo de estrategia. En el caso de las rígidas, las proporciones relativas se han obtenido sobre 3 industrias, al ser las únicas que presentan esta característica, y finalmente, el porcentaje del grupo denominado ambas se ha calculado sobre 19, que son el número de empresas que han llevado a cabo tanto estrategias flexibles como rígidas.

En un primer análisis general sobre los resultados obtenidos, se interpreta en la lectura del cuadro nº 5.58. que los porcentajes totales superan el 50% de IAAs que han contestado positivamente, en la mayoría de los motivos contemplados. De esta forma, destacan con proporciones superiores al 60% de empresas, y por orden de importancia, los motivos que implican *Tener una mayor presencia en el mercado actual (9.18)*, *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados (9.17)*, *Mejorar la distribución y comercialización de los productos (9.10)*, *Disminuir costes en la producción (9.4)*, *Desarrollar servicios logísticos (9.5)*, *Mejorar el suministro de materias primas (9.1)*, *Mejorar y aumentar las prestaciones de los productos (9.2)*, *Crear una imagen de marca (9.7)* y *Ayudar a destacar el origen regional de un producto (9.8)*.

Por otra parte, también en términos globales, los motivos que recogen proporciones inferiores al 50% de IAAs que han respondido afirmativamente,

hacen referencia a razones que implican *Realizar un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero* (9.11), *Reducir la competencia del sector* (9.19), *Responder al poder de las grandes superficies* (9.21), *Aprender una habilidad o capacidad que nuestra empresa no tiene* (9.15), *Impedir la entrada de nuevos competidores al sector* (9.16), *Desarrollar actividades de investigación y desarrollo* (9.14), *Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación* (9.20) e *Implantar comercio electrónico* (9.13).

<b>CUADRO Nº 5.57.</b>								
<b>MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>								
<b>MOTIVOS</b>	<b>FLEXIBLES</b>	<b>% s/total Flexibles</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/ total Rígidas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>% s/total Ambas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total de IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo</b>
9.1	18	58,1	1	33,3	16	84,2	35	66
9.2	17	54,8	2	66,6	15	78,9	34	64,1
9.3	13*	43,3	1	33,3	14	73,7	28	53,8
9.4	17	54,8	2	66,6	17	89,5	36	67,9
9.5	18	60	2	66,6	15	78,9	35	67,3
9.6	16	51,6	1	33,3	12	63,1	29	54,7
9.7	19	61,3	2	66,6	11	57,9	32	60,4
9.8	21*	70	1	33,3	11	57,9	33	63,4
9.9	16	51,6	1	33,3	13	68,4	30	56,6
9.10	23*	76,6	1	33,3	17	89,5	41	78,8
9.11	13*	43,3	2	66,6	10*	55,5	25	49
9.12	12*	40	1	33,3	13	68,4	26	50
9.13	8*	26,7			7	36,8	15	28,8
9.14	9*	30	1	33,3	10	52,6	20	38,4
9.15	10*	33,3	1	33,3	10	52,6	21	40,4
9.16	9*	30	2	66,6	10	52,6	21	40,4
9.17	25	80,6	1	33,3	15*	83,3	41	78,8
9.18	24*	80	3	100	17	89,5	44	84,6
9.19	12*	40	2	66,6	11	57,9	25	48,1
9.20	5*	16,7	2	66,6	10	52,6	17	32,7
9.21	12*	40	2	66,6	10	52,6	24	46,1

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52

<b>CUADRO Nº 5.58.</b>			
<b>PRINCIPALES MOTIVOS, EN TÉRMINOS TOTALES, DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>			
	<b>MOTIVOS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
9.18	Tener una mayor presencia en el mercado actual	44	84,6
9.10	Distribución y comercialización	41	78,8
9.17	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	41	78,8
9.4	Disminuir costes	36	67,9
9.1	Suministro de materias primas	35	66
9.5	Logística	35	67,3
9.2	Aumentar las prestaciones de los productos	34	64,1
9.8	Origen regional de un producto	33	63,4
9.7	Crear una marca	32	60,4
9.9	Incrementar la gama de productos	30	56,6
9.6	Publicidad y promoción	29	54,7
9.3	Incrementar la capacidad de producción	28	53,8
9.12	Tecnología adecuada	26	50
9.11	Proyecto de inversión	25	49
9.19	Reducir la competencia del sector	25	48,1
9.21	Responder al poder de las grandes superficies	24	46,1
9.15	Habilidad o capacidad	21	40,4
9.16	Impedir la entrada de nuevos competidores	21	40,4
9.14	I+D	20	38,4
9.20	Entrar en nuevos negocios	17	32,7
9.13	Comercio electrónico	15	28,8

Fuente: Elaboración propia.

### **A) Motivos de las IAAs que han desarrollado únicamente Estrategias Flexibles**

Analizando detalladamente los grupos de estrategias de crecimiento externo definidos, en el cuadro nº 5.59. se aprecia el grupo de IAAs que solamente han realizado flexibles. De esta forma, destacan como principales motivos que han originado el desarrollo de este tipo de estrategias, por orden de importancia, y con unas proporciones relativas superiores al 50% de industrias: *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados (9.17), Tener una mayor presencia en el mercado actual (9.18), Mejorar la distribución y comercialización de los productos (9.10), Ayudar a destacar el origen regional de un producto (9.8), Crear una marca (9.7), Desarrollar servicios logísticos (9.5), Mejorar el*

suministro de materias primas (9.1), Aumentar las prestaciones de los productos (9.2), Disminuir costes (9.4), Realizar actividades conjuntas de publicidad y promoción (9.6) e Incrementar la gama de productos (9.9).

<b>CUADRO Nº 5.59.</b>			
<b>PRINCIPALES MOTIVOS DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES</b>			
<b>MOTIVOS</b>		<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/total Flexibles</b>
<b>9.17</b>	<b>Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados</b>	25	80,6
<b>9.18</b>	<b>Tener una mayor presencia en el mercado actual</b>	24*	80
<b>9.10</b>	<b>Distribución y comercialización</b>	23*	76,6
<b>9.8</b>	<b>Origen regional de un producto</b>	21*	70
<b>9.7</b>	<b>Crear una marca</b>	19	61,3
<b>9.5</b>	<b>Logística</b>	18	60
<b>9.1</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	18	58,1
<b>9.2</b>	<b>Aumentar las prestaciones de los productos</b>	17	54,8
<b>9.4</b>	<b>Disminuir costes</b>	17	54,8
<b>9.6</b>	<b>Publicidad y promoción</b>	16	51,6
<b>9.9</b>	<b>Incrementar la gama de productos</b>	16	51,6
<b>9.3</b>	<b>Incrementar la capacidad de producción</b>	13*	43,3
<b>9.11</b>	<b>Proyecto de inversión</b>	13*	43,3
<b>9.12</b>	<b>Tecnología adecuada</b>	12*	40
<b>9.19</b>	<b>Reducir la competencia del sector</b>	12*	40
<b>9.21</b>	<b>Responder al poder de las grandes superficies</b>	12*	40
<b>9.15</b>	<b>Habilidad o capacidad</b>	10*	33,3
<b>9.14</b>	<b>I+D</b>	9*	30
<b>9.16</b>	<b>Impedir la entrada de nuevos competidores</b>	9*	30
<b>9.13</b>	<b>Comercio electrónico</b>	8*	26,7
<b>9.20</b>	<b>Entrar en nuevos negocios</b>	5*	16,7

Fuente: Elaboración propia.\*: Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52

Por otra parte, entre otros motivos que han originado el desarrollo de este tipo de estrategia de crecimiento externo, pero con niveles porcentuales por debajo del 50% de IAAs, se encuentran aspectos relacionados con la competencia en el sector, como son: *Reducir la competencia* (9.19), *Impedir la entrada de nuevos competidores* (9.16) y *Responder al poder de las grandes superficies* (9.21). También sobresalen en los puestos más bajos la implantación



de *Correo electrónico* (9.13) y *Entrar en nuevos negocios distintos al de alimentación* (9.20).

✍ **Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de Estrategias Flexibles.**

Ahora, si analizamos el grado de importancia que presenta cada uno de los motivos contemplados en el análisis, observamos en el cuadro nº 5.60. los resultados obtenidos para el grupo definido como flexibles. De esta forma, se refleja que los porcentajes superiores o iguales al 50% de IAAs, se encuentran concentrados en las alternativas “algo importante e importante”, presentando la opción “muy importante” proporciones inferiores al 50%. Asimismo, en las alternativas “algo importante e importante”, siguen destacando los motivos iniciales, es decir, *Facilitar la presencia en nuevos mercados* (9.17), *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18), *Mejorar la distribución y comercialización de los productos* (9.10), el *Desarrollo de servicios logísticos* (9.5) y *Mejorar el suministro de materias primas* (9.1)

CUADRO Nº 5.60.						
GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO EN LAS IAAs EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES						
Motivos	Algo importante		Importante		Muy importante	
	FLEXIBLES	%s/ total Flexibles	FLEXIBLES	%s/ total Flexibles	FLEXIBLES	%s/ total Flexibles
9.1	18	58,1	16	51,6	7	22,6
9.2	17	54,8	14	45,2	6	19,3
9.3	13*	43,3	12*	40	6	20
9.4	17	54,8	15	48,4	7	22,6
9.5	18	60	15*	50	3	10
9.6	16	51,6	12	38,7	4	12,9
9.7	19	61,3	12	38,7	8	25,8
9.8	21*	70	14*	46,6	9	30
9.9	16	51,6	14	45,2	4	12,9
9.10	23*	76,6	15*	50	7	23,3
9.11	13*	43,3	10*	33,3	3*	10
9.12	12*	40	10*	33,3	3	10
9.13	8*	26,7	5*	16,7	2	6,6
9.14	9*	30	3*	10	2	6,6
9.15	10*	33,3	8*	26,7	2	6,6
9.16	9*	30	5*	16,7	3	10
9.17	25	80,6	17	54,8	9	29
9.18	24*	80	15	50	10	33,3
9.19	12*	40	9*	30	5	16,7
9.20	5*	16,7	4*	13,3	3	10
9.21	12*	40	8	26,6	4	13,3

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

## B) Motivos de las IAAs que han desarrollado únicamente Estrategias Rígidas.

En cuanto a las IAAs que han realizado únicamente estrategias de crecimiento rígidas, en el cuadro nº 5.61. destacan como principales causas que han originado este tipo de estrategia: *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18) con el 100% de las mismas. Al contrario que en el grupo de las flexibles, también sobresalen, con igual nivel porcentual (el 66,6% del total de industrias que han realizado estrategias rígidas), aspectos relacionados con la

competencia del sector, como son asociarse para: *Reducir la competencia* (9.19), *Impedir la entrada de nuevos competidores al sector* (9.16) y *Responder al poder de las grandes superficies* (9.21). Igualmente, destacan con el mismo porcentaje, motivos como: *Aumentar las prestaciones de los productos* (9.12), *Disminuir los costes de producción* (9.4), *Desarrollo de servicios logísticos* (9.5), *Crear una imagen de marca* (9.7), y *Realizar un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero* (9.11).

<b>CUADRO Nº 5.61.</b>			
<b>PRINCIPALES MOTIVOS DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO RÍGIDAS</b>			
<b>MOTIVOS</b>		<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/total Rígidas</b>
<b>9.18</b>	<b>Tener una mayor presencia en el mercado actual</b>	3	100
<b>9.2</b>	<b>Aumentar las prestaciones de los productos</b>	2	66,6
<b>9.4</b>	<b>Disminuir costes</b>	2	66,6
<b>9.5</b>	<b>Logística</b>	2	66,6
<b>9.7</b>	<b>Crear una marca</b>	2	66,6
<b>9.11</b>	<b>Proyecto de inversión</b>	2	66,6
<b>9.16</b>	<b>Impedir la entrada de nuevos competidores</b>	2	66,6
<b>9.19</b>	<b>Reducir la competencia del sector</b>	2	66,6
<b>9.20</b>	<b>Entrar en nuevos negocios</b>	2	66,6
<b>9.21</b>	<b>Responder al poder de las grandes superficies</b>	2	66,6
<b>9.1</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	1	33,3
<b>9.3</b>	<b>Incrementar la capacidad de producción</b>	1	33,3
<b>9.6</b>	<b>Publicidad y promoción</b>	1	33,3
<b>9.8</b>	<b>Origen regional de un producto</b>	1	33,3
<b>9.9</b>	<b>Incrementar la gama de productos</b>	1	33,3
<b>9.10</b>	<b>Distribución y comercialización</b>	1	33,3
<b>9.12</b>	<b>Tecnología adecuada</b>	1	33,3
<b>9.14</b>	<b>I+D</b>	1	33,3
<b>9.15</b>	<b>Habilidad o capacidad</b>	1	33,3
<b>9.17</b>	<b>Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados</b>	1	33,3
<b>9.13</b>	<b>Comercio electrónico</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el grupo de las flexibles, destaca en los últimos puestos, la implantación de correo electrónico, ya que del total de IAAs que están integradas en este grupo, ninguna ha señalado este motivo como causante de este tipo de crecimiento.

### ✍ **Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de Estrategias Rígidas**

En el mismo sentido, el cuadro nº 5.62. refleja, el grado de importancia de los motivos que han registrado las IAAs que han desarrollado únicamente, estrategias de crecimiento rígidas. Así, se observa que se obtienen niveles de respuestas superiores al 50% en las tres opciones consideradas, aunque el mayor grado de concentración de respuestas positivas por parte de las empresas, se encuentra también en las alternativas “algo importante e importante”.

En cuanto al orden de importancia de los motivos, se repiten las mismas prioridades en las dos opciones, “algo importante e importante”, excepto para el motivo *Impedir la entrada de nuevos competidores al sector* (9.16), que pasa del 66,6% al 33,3%, y los *Servicios logísticos* (9.5), que solo lo consideran algo importante, no señalándola en ninguna de las otras alternativas consideradas. Igualmente, ocurre con el motivo *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17), no quedando registrado por ninguna IAA en las opciones “importante o muy importante”.

CUADRO N° 5.62.						
GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO EN LAS IAAs EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO RÍGIDAS						
Motivos	Algo importante		Importante		Muy importante	
	RÍGIDAS	%s/ total Rígidias	RÍGIDAS	%s/ total Rígidias	RÍGIDAS	%s/ total Rígidias
9.1	1	33,3	1	33,3	1	33,3
9.2	2	66,6	2	66,6	1	33,3
9.3	1	33,3	1	33,3	1	33,3
9.4	2	66,6	2	66,6		
9.5	2	66,6				
9.6	1	33,3	1	33,3		
9.7	2	66,6	2	66,6	1	33,3
9.8	1	33,3	1	33,3	1	33,3
9.9	1	33,3	1	33,3		
9.10	1	33,3	1	33,3		
9.11	2	66,6	1	33,3		
9.12	1	33,3	1	33,3		
9.13						
9.14	1	33,3	1	33,3		
9.15	1	33,3	1	33,3		
9.16	2	66,6	1	33,3		
9.17	1	33,3				
9.18	3	100	2	66,6	1	33,3
9.19	2	66,6	2	66,6	1	33,3
9.20	2	66,6	2	66,6	2	66,6
9.21	2	66,6	2	66,6	1	33,3

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, es preciso señalar que, de las IAAs que han desarrollado estrategias rígidas únicamente, han considerado “muy importante” los motivos de *Mejorar el suministro de materias primas* (9.1), *Aumentar las prestaciones de los productos* (9.2), *Incrementar la capacidad de producción* (9.3), *Crear una imagen de marca* (9.7), *Ayudar a destacar el origen regional de un productos* (9.8), *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18), *Reducir la competencia del sector* (9.19), *Responder al poder de las grandes superficies* (9.21), y por último, con el mayor porcentaje, un 66,6% de IAAs ha considerado también “muy importante” el motivo de *Entrar en nuevos negocios distintos de los de alimentación* (9.20).

### **C) Motivos de las IAAs que han desarrollado Estrategias Flexibles y Rígidas (Ambas).**

En relación a las industrias que han establecido conjuntamente estrategias flexibles y rígidas, y que recoge el grupo denominado ambas, se observa en el cuadro nº 5.63. que se obtienen, entre todos los motivos contemplados, proporciones relativas superiores al 50% de IAAs, a excepción de la implantación de correo electrónico. Así, los motivos que presentan un mayor nivel porcentual, con aproximadamente, un 90% de IAAs, son: *Disminuir los costes en la producción* (9.4), *Mejora de la distribución y comercialización de los productos* (9.10) y *Tener una mayor presencia de la empresa en el mercado actual* (9.18).

Por orden de importancia, y con porcentajes superiores al 60% de IAAs, le siguen los motivos que implican: *Mejora del suministro de materias primas* (9.1), *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17), *Desarrollar servicios logísticos* (9.5), *Aumentar las prestaciones de los productos* (9.2), *Incrementar la capacidad de producción* (9.3), *Incrementar la gama de productos*, *Utilizar la tecnología adecuada* (9.12) y por último, *Desarrollar actividades de publicidad y promoción* (9.6)

<b>CUADRO N° 5.63.</b>			
<b>PRINCIPALES MOTIVOS DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES Y RÍGIDAS (AMBAS)</b>			
<b>MOTIVOS</b>		<b>AMBAS</b>	<b>%s/ total Ambas</b>
9.4	Disminuir costes	17	89,5
9.10	Distribución y comercialización	17	89,5
9.18	Tener una mayor presencia en el mercado actual	17	89,5
9.1	Suministro de materias primas	16	84,2
9.17	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	15*	83,3
9.2	Aumentar las prestaciones de los productos	15	78,9
9.5	Logística	15	78,9
9.3	Incrementar la capacidad de producción	14	73,7
9.9	Incrementar la gama de productos	13	68,4
9.12	Tecnología adecuada	13	68,4
9.6	Publicidad y promoción	12	63,1
9.7	Crear una marca	11	57,9
9.8	Origen regional de un producto	11	57,9
9.19	Reducir la competencia del sector	11	57,9
9.11	Proyecto de inversión	10*	55,5
9.14	I+D	10	52,6
9.15	Habilidad o capacidad	10	52,6
9.16	Impedir la entrada de nuevos competidores	10	52,6
9.20	Entrar en nuevos negocios	10	52,6
9.21	Responder al poder de las grandes superficies	10	52,6
9.13	Comercio electrónico	7	36,8

Fuente: Elaboración propia.\*: Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52

 **Grado de importancia de los motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de ambos tipos de Estrategias de crecimiento externo.**

En cuanto al grupo de IAAs que han desarrollado tanto estrategias rígidas como flexibles, como se refleja en el cuadro n° 5.64., la mayor parte de las industrias de este grupo, más del 50%, consideran todos los motivos contemplados “algo importante”, disminuyendo el porcentaje de industrias que han considerado los motivos como “importante”.

Así, sobresalen en la opción “importante”, con un porcentaje superior al 50%, los motivos que implican *Disminuir costes de producción* (9.4), *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18), *Tener una mayor presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17), *Mejorar la distribución y comercialización de los productos* (9.10), *Mejorar el suministro de materias primas* (9.1), *Desarrollar servicios logísticos* (9.5.) e *Incrementar la capacidad de producción* (9.3). En cambio, destaca con un porcentaje del 63,1% de IAAs que han señalado la opción “muy importante”, el motivo de *Disminución de costes* (9.4).

<b>CUADRO Nº 5.64.</b>						
<b>GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO EN LAS IAAs EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO AMBAS (Flexibles y Rígidas)</b>						
<b>Motivos</b>	<b>Algo importante</b>		<b>Importante</b>		<b>Muy Importante</b>	
	<b>AMBAS</b>	<b>%s/total Ambas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>%s/total Ambas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>%s/total Ambas</b>
<b>9.1</b>	16	84,2	13	68,4	8	42,1
<b>9.2</b>	15	78,9	9	47,4	4	21
<b>9.3</b>	14	73,7	10	52,6	7	36,8
<b>9.4</b>	17	89,5	16	84,2	12	63,1
<b>9.5</b>	15	78,9	11	57,9	8	42,1
<b>9.6</b>	12	63,1	8	42,1	6	31,6
<b>9.7</b>	11	57,9	8	42,1	6	31,6
<b>9.8</b>	11	57,9	7	36,8	3	15,8
<b>9.9</b>	13	68,4	9	47,4	5	26,3
<b>9.10</b>	17	89,5	14	73,7	9	47,4
<b>9.11</b>	10*	55,5	8*	44,4	3*	16,6
<b>9.12</b>	13	68,4	8	42,1	5	26,3
<b>9.13</b>	7	36,8	4	21	1	5,3
<b>9.14</b>	10	52,6	5	26,3	2	10,5
<b>9.15</b>	10	52,6	4	21		
<b>9.16</b>	10	52,6	9	47,4	5	26,3
<b>9.17</b>	15*	83,3	12*	66,6	7	38,8
<b>9.18</b>	17	89,5	15	78,9	9	47,4
<b>9.19</b>	11	57,9	8	42,1	4	21,1
<b>9.20</b>	10	52,6	6	31,6	3	15,8
<b>9.21</b>	10	52,6	7	36,8	5	26,3

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.



A modo de resumen se presenta en el cuadro nº 5.65., los diez principales motivos que han originado en las IAAs las distintas estrategias de crecimiento consideradas en esta investigación. Así, se observa que los motivos que coinciden y se presentan en los tres tipos de estrategias, son: *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18), *Desarrollar servicios logísticos* (9.5), *Aumentar las prestaciones de los productos* (9.2), y *Disminuir costes* (9.4).

Aunque también es preciso destacar, en cuanto a los dos grupos de estrategias que integran una mayor proporción de IAAs, como son las estrategias denominadas flexibles y ambas, los motivos en que son coincidentes: *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17), *Mejora de la Distribución y comercialización* (9.10), *Mejora del suministro de materias primas* (9.1), desarrollar actividades de *Publicidad y promoción* (9.6) y *Aumentar la gama de productos* (9.9). Por otra parte, el motivo *Crear una imagen de marca* (9.7) solamente aparece en el grupo de flexibles y de rígidas.

**CUADRO Nº 5.65.**

**RESUMEN DE LOS DIEZ PRINCIPALES MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO EN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

<b>MOTIVOS</b>	<b>% FLEXIBLES</b>	<b>MOTIVOS</b>	<b>% RIGIDAS</b>	<b>MOTIVOS</b>	<b>% AMBAS</b>
9.17	80,6	<b>9.18</b>	100	<b>9.4</b>	89,5
<b>9.18</b>	80	<b>9.2</b>	66,6	9.10	89,5
9.10	76,6	<b>9.4</b>	66,6	<b>9.18</b>	89,5
9.8	70	<b>9.5</b>	66,6	9.1	84,2
9.7	61,3	9.7	66,6	9.17	83,3
<b>9.5</b>	60	9.11	66,6	<b>9.2</b>	78,9
9.1	58,1	9.16	66,6	<b>9.5</b>	78,9
<b>9.2</b>	54,8	9.19	66,6	9.3	73,7
<b>9.4</b>	54,8	9.20	66,6	9.9	68,4
9.6	51,6	9.21	66,6	9.12	68,4
9.9	51,6			9.6	63,1

Fuente: Elaboración propia

**D) Motivos de las IAAs que han desarrollado sólo Estrategias Flexibles incluyendo al grupo de Ambas.**

Ahora, si incluimos en el grupo de industrias, que han desarrollado una estrategia flexible, aquéllas que han realizado ambas (rígidas y flexibles), como reflejan los cuadros nº 5.66. y 5.67., no se observan diferencias significativas en los resultados, solamente se perciben pequeñas diferencias en el orden de importancia de la selección de los motivos.

Así, tienen igual importancia relativa, ocupando los primeros puestos, *Tener una mayor presencia en el mercado actual (9.18)*, *Mejora de la distribución y comercialización de los productos (9.10)* y *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados (9.17)*, aunque varía el orden de prioridad. Después aparecen con mayor relevancia, con un porcentaje que oscila entre el 60 y 69% de IAAs, los motivos que implican, *Disminución de los costes (9.4)*, *Desarrollo de servicios logísticos (9.5)*, *Ayudar a destacar el origen regional de un producto (9.8)*, *Mejora y aumento de las prestaciones en los productos (9.2)*, *Mejora en el suministro de materias primas (9.1)* y *Crear una imagen de marca (9.7)*.

<b>CUADRO Nº 5.66.</b>					
<b>COMPARACIÓN ENTRE LOS MOTIVOS DEL GRUPO DE INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ÚNICAMENTE ESTRATEGIAS FLEXIBLES Y EL GRUPO QUE INCLUYE A FLEXIBLES Y AMBAS</b>					
	<b>FLEXIBLES CON AMBAS</b>			<b>FLEXIBLES SIN AMBAS</b>	
<b>Motivos</b>	<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/total Flexibles + Ambas</b>	<b>Motivos</b>	<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/total Flexibles</b>
<b>9.18</b>	41*	83,7	<b>9.17</b>	25	80,6
<b>9.10</b>	40*	81,6	<b>9.18</b>	24*	80
<b>9.17</b>	40	81,6	<b>9.10</b>	23*	76,6
<b>9.4</b>	34	68	<b>9.8</b>	21*	70
<b>9.5</b>	33	66	<b>9.7</b>	19	61,3
<b>9.8</b>	32*	65,3	<b>9.5</b>	18	60
<b>9.2</b>	32	64	<b>9.1</b>	18	58,1
<b>9.1</b>	31	62	<b>9.4</b>	17	54,8
<b>9.7</b>	30	60	<b>9.2</b>	17	54,8
<b>9.9</b>	29	58	<b>9.9</b>	16	51,6
<b>9.6</b>	28	56	<b>9.6</b>	16	51,6
<b>9.3</b>	27*	55,1	<b>9.3</b>	13*	43,3
<b>9.12</b>	25*	51	<b>9.11</b>	13*	43,3
<b>9.11</b>	23*	47,9	<b>9.12</b>	12*	40
<b>9.19</b>	23*	46,9	<b>9.19</b>	12*	40
<b>9.21</b>	22*	44,9	<b>9.21</b>	12*	40
<b>9.15</b>	20*	40,8	<b>9.15</b>	10*	33,3
<b>9.14</b>	19*	38,8	<b>9.14</b>	9*	30
<b>9.16</b>	19*	38,8	<b>9.16</b>	9*	30
<b>9.20</b>	15*	30,6	<b>9.13</b>	8*	26,7
<b>9.13</b>	15	30	<b>9.20</b>	5*	16,7

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

<b>CUADRO Nº 5.67.</b>			
<b>DESCRIPCIÓN, POR ORDEN DE IMPORTANCIA, DE LOS MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO FLEXIBLES, CON EL GRUPO DE AMBAS Y SIN AMBAS</b>			
<b>Motivos</b>	<b>FLEXIBLES CON AMBAS</b>	<b>Motivos</b>	<b>FLEXIBLES SIN AMBAS</b>
<b>9.18</b>	Tener una mayor presencia en el mercado actual	<b>9.17</b>	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados
<b>9.10</b>	Distribución y comercialización	<b>9.18</b>	Tener una mayor presencia en el mercado actual
<b>9.17</b>	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	<b>9.10</b>	Distribución y comercialización
<b>9.4</b>	Disminuir costes	<b>9.8</b>	Origen regional de un producto
<b>9.5</b>	Logística	<b>9.7</b>	Crear una marca
<b>9.8</b>	Origen regional de un producto	<b>9.5</b>	Logística
<b>9.2</b>	Aumentar las prestaciones de los productos	<b>9.1</b>	Suministro de materias primas
<b>9.1</b>	Suministro de materias primas	<b>9.2</b>	Aumentar las prestaciones de los productos
<b>9.7</b>	Crear una marca	<b>9.4</b>	Disminuir costes
<b>9.9</b>	Incrementar la gama de productos	<b>9.6</b>	Publicidad y promoción
<b>9.6</b>	Publicidad y promoción	<b>9.9</b>	Incrementar la gama de productos
<b>9.3</b>	Incrementar la capacidad de producción	<b>9.3</b>	Incrementar la capacidad de producción
<b>9.12</b>	Tecnología adecuada	<b>9.11</b>	Proyecto de inversión
<b>9.11</b>	Proyecto de inversión	<b>9.12</b>	Tecnología adecuada
<b>9.19</b>	Reducir la competencia del sector	<b>9.19</b>	Reducir la competencia del sector
<b>9.21</b>	Responder al poder de las grandes superficies	<b>9.21</b>	Responder al poder de las grandes superficies
<b>9.15</b>	Habilidad o capacidad	<b>9.15</b>	Habilidad o capacidad
<b>9.14</b>	I+D	<b>9.14</b>	I+D
<b>9.16</b>	Impedir la entrada de nuevos competidores	<b>9.16</b>	Impedir la entrada de nuevos competidores
<b>9.20</b>	Entrar en nuevos negocios	<b>9.13</b>	Comercio electrónico
<b>9.13</b>	Comercio electrónico	<b>9.20</b>	Entrar en nuevos negocios

Fuente: Elaboración propia.

**E) Motivos de las IAAs que han desarrollado sólo Estrategias Rígidas incluyendo al grupo de Ambas.**

Cuando integramos en el grupo definido por estrategias de crecimiento externo rígidas, a las IAAs que han establecido ambos tipos de estrategias, se observa en el cuadro nº 5.68., como era de esperar, debido al reducido número de empresas que solamente han realizado estrategias rígidas, variaciones y diferencias significativas en cuanto a los niveles porcentuales de IAAs y con respecto al orden de importancia de los motivos señalados.

<b>CUADRO Nº 5.68.</b>					
<b>COMPARACIÓN ENTRE LOS MOTIVOS DEL GRUPO DE INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN DESARROLLADO ÚNICAMENTE ESTRATEGIAS RÍGIDAS Y EL GRUPO QUE INCLUYE A RÍGIDAS Y A AMBAS</b>					
<b>RÍGIDAS CON AMBAS</b>			<b>RIGIDAS SIN AMBAS</b>		
<b>Motivos</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/ total Rígidas +Ambas</b>	<b>Motivos</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/ total Rígidas</b>
<b>9.18</b>	20	90,9	<b>9.18</b>	3	100
<b>9.1</b>	19	86,5	<b>9.2</b>	2	66,6
<b>9.4</b>	19	86,4	<b>9.4</b>	2	66,6
<b>9.10</b>	18	81,8	<b>9.5</b>	2	66,6
<b>9.5</b>	17	77,3	<b>9.7</b>	2	66,6
<b>9.2</b>	17	77,3	<b>9.11</b>	2	66,6
<b>9.17</b>	16*	76,2	<b>9.16</b>	2	66,6
<b>9.3</b>	15	68,2	<b>9.19</b>	2	66,6
<b>9.9</b>	14	63,6	<b>9.20</b>	2	66,6
<b>9.12</b>	14	63,6	<b>9.21</b>	2	66,6
<b>9.11</b>	12	60	<b>9.1</b>	1	33,3
<b>9.7</b>	13	59,1	<b>9.3</b>	1	33,3
<b>9.6</b>	13	59,1	<b>9.6</b>	1	33,3
<b>9.19</b>	13	59,1	<b>9.8</b>	1	33,3
<b>9.8</b>	12	54,5	<b>9.9</b>	1	33,3
<b>9.21</b>	12	54,5	<b>9.10</b>	1	33,3
<b>9.16</b>	12	54,5	<b>9.12</b>	1	33,3
<b>9.20</b>	12	54,5	<b>9.14</b>	1	33,3
<b>9.15</b>	11	50	<b>9.15</b>	1	33,3
<b>9.14</b>	11	50	<b>9.17</b>	1	33,3
<b>9.13</b>	7	31,8	<b>9.13</b>		

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

Así, en el cuadro nº 5.69. se describen los principales motivos que cambian su nivel porcentual, como son: *Mejorar el suministro de materias primas* (9.1) y *disminuir los costes* (9.4), que pasa del 66,6% al 86,5%, aproximadamente, de IAAs que han seleccionado estas alternativas como causante de la estrategia de crecimiento externo implementada.

Por otra parte, *Mejorar la distribución y comercialización de los productos* (9.10) cambia del 33,3% al 82% de IAAs, aproximadamente, que realizan operaciones conjuntas por este motivo. Igualmente, presenta un incremento *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17), que pasa del 33,3% al 76,2% de industrias que han elegido esta causa. Asimismo, el motivo que implica *Aumentar la capacidad de producción* (9.3), muestra un incremento porcentual, y del 33,3% de IAAs, que había cuando contemplábamos sólo a las que habían establecido estrategias rígidas, pasa ahora al 68,2% de industrias que registran este motivo como causa de haber realizado operaciones conjuntas con otras empresas.

También presenta, aproximadamente, la misma diferencia, la razón que conlleva la utilización de la *Tecnología adecuada* (9.12), pasando del 33,3% de industrias al 66,6%. Y por último, destaca el motivo que implica *Destacar el origen regional de un determinado producto* (9.8), representando con la inclusión de las industrias pertenecientes al grupo de ambas un 54,5% de IAAs, significando anteriormente un 66,6% del total de IAAs que habían optado por este motivo.

<b>CUADRO Nº 5.69.</b>			
<b>DESCRIPCIÓN, POR ORDEN DE IMPORTANCIA, DE LOS MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO RÍGIDAS, CON EL GRUPO DE AMBAS Y SIN AMBAS</b>			
<b>Motivos</b>	<b>RIGIDAS CON AMBAS</b>	<b>Motivos</b>	<b>RIGIDAS SIN AMBAS</b>
9.18	Tener una mayor presencia en el mercado actual	9.18	Tener una mayor presencia en el mercado actual
9.1	Suministro de materias primas	9.2	Aumentar las prestaciones de los productos
9.4	Disminuir costes	9.4	Disminuir costes
9.10	Distribución y comercialización	9.5	Logística
9.5	Logística	9.7	Crear una marca
9.2	Aumentar las prestaciones de los productos	9.11	Proyecto de inversión
9.17	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	9.16	Impedir la entrada de nuevos competidores
9.3	Incrementar la capacidad de producción	9.19	Reducir la competencia del sector
9.9	Incrementar la gama de productos	9.20	Entrar en nuevos negocios
9.12	Tecnología adecuada	9.21	Responder al poder de las grandes superficies
9.11	Proyecto de inversión	9.1	Suministro de materias primas
9.7	Crear una marca	9.3	Incrementar la capacidad de producción
9.6	Publicidad y promoción	9.6	Publicidad y promoción
9.19	Reducir la competencia del sector	9.8	Origen regional de un producto
9.8	Origen regional de un producto	9.9	Incrementar la gama de productos
9.21	Responder al poder de las grandes superficies	9.10	Distribución y comercialización
9.16	Impedir la entrada de nuevos competidores	9.12	Tecnología adecuada
9.20	Entrar en nuevos negocios	9.14	I+D
9.15	Habilidad o capacidad	9.15	Habilidad o capacidad
9.14	I+D	9.17	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados
9.13	Comercio electrónico	9.13	Comercio electrónico

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, si analizamos el grado de dependencia existente entre el tipo de estrategia desarrollada y los motivos, observamos que los resultados obtenidos por el coeficiente estadístico de la Tau-b de Kendall (cuadro nº 5.70.),

sobresalen los aspectos de costes, concretamente, en los relacionados con *Incrementar la capacidad de producción* (9.3) y *Disminuir los costes de producción* (9.4), presentando éste último, el máximo grado de dependencia, lo que permite afirmar la relación existente entre estas variables, es decir, entre los motivos de costes y el tipo de estrategia implantada. También destacan los motivos *Implantar la tecnología adecuada* (9.12), *Impedir la entrada de nuevos competidores* (9.16) y *Entrar en nuevos negocios distintos a la fabricación de productos agroalimentarios* (9.20), presentando una significación aproximada inferior a 0,05, por lo que también existe dependencia entre el tipo de estrategia de crecimiento realizada y estos últimos motivos.

<b>CUADRO Nº 5.70. TAU – B DE KENDALL</b>		<b>Sig. Aproximada</b>
<b>MOTIVOS / TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>		
9.1	Suministro de materias primas	,053
9.2	Aumentar las prestaciones de los productos	,170
<b>9.3</b>	<b>Incrementar la capacidad de producción</b>	<b>,040</b>
<b>9.4</b>	<b>Disminuir costes en la producción</b>	<b>,000</b>
9.5	Desarrollar servicios logísticos	,074
9.6	Publicidad y promoción.	,156
9.7	Crear una imagen de marca	,640
9.8	Origen regional de un producto	,449
9.9	Incrementar la gama de productos	,453
9.10	Distribución y comercialización	,099
9.11	Proyecto de inversión	,108
<b>9.12</b>	<b>Utilizar la Tecnología adecuada</b>	<b>,014</b>
9.13	Comercio electrónico	,219
9.14	I+D	,156
9.15	Habilidad o capacidad	,277
<b>9.16</b>	<b>Impedir la entrada de nuevos competidores</b>	<b>,013</b>
9.17	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	,582
9.18	Tener una mayor presencia en el mercado actual	,082
9.19	Reducir la competencia del sector	,153
<b>9.20</b>	<b>Entrar en nuevos negocios distintos al alimentario</b>	<b>,005</b>
9.21	Responder al poder de las grandes superficies	,182
Fuente: Elaboración propia.		



### **Contrastación de la hipótesis 2.1.1.**

*“Los motivos, que originan el desarrollo de estrategias de crecimiento externo en las IAAs están relacionados con el grado de rigidez o flexibilidad de la estrategia implantada”.*

Los resultados obtenidos no permiten confirmar totalmente la hipótesis 2.1.1., ya que como se observa solamente existen dependencias y significación entre las variables, motivos y tipo de estrategia de crecimiento externo implantada, cuando el coeficiente de la Tau – b de Kendall obtienen valores inferiores a 0,05. Tal es el caso de los motivos mencionados anteriormente.

#### **F) Análisis Cluster de los motivos que han originado el desarrollo de Estrategias de Crecimiento externo en las IAAs.**

El objetivo principal del análisis cluster es definir la estructura de los datos colocando las observaciones más parecidas en grupos, de esta forma, se intenta conseguir la estructura más simple posible que represente agrupaciones homogéneas.

Así, en la confección del cuestionario, se establecieron relaciones entre los tipos de estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs y los diferentes motivos, atendiendo a una agrupación predeterminada según aspectos teóricos. En esta parte, se quiere analizar la homogeneidad existente entre los distintos motivos que se han contemplado en esta investigación, y que han propiciado la implantación de estas estrategias de crecimiento externo. De tal forma, que los motivos, que contiene cada cluster, significan conjuntamente los motivos que han originado este tipo de crecimiento externo, por parte de las empresas analizadas.

De esta forma, se recurrió para elegir el número óptimo de clusters, a análisis Aglomerativos que consiste en:

1. Cada variable forma un cluster, de esta forma, en un principio, tenemos 21 cluster (= 21 motivos).
2. Para unir dos cluster utilizamos el enlace simple (método del entorno más cercano), por lo que establecemos grupos de motivos atendiendo a la menor distancia o mayor similitud.
3. El proceso se terminó cuando las distancias o similitudes entre los clusters definidos se hace máxima. Es decir, las variables que integra cada cluster son dependientes o están muy interrelacionadas, pero no guardan ninguna o poca relación con las variables que pertenecen a otros clusters.

Así, una vez realizado los análisis anteriormente descritos, se ha considerado que la solución de cinco clusters era la óptima. Los clusters identificados contienen los motivos recogidos en el cuadro nº 5.71, cuyas características se detallan a continuación.

<b>CUADRO Nº 5.71.</b>				
<b>GRUPOS DEFINIDOS EN EL ANÁLISIS CLUSTER PARA LA VARIABLE MOTIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.</b>				
<b>GRUPO 1</b>	<b>GRUPO 2</b>	<b>GRUPO 3</b>	<b>GRUPO 4</b>	<b>GRUPO 5</b>
9.11	9.1	9.16	9.6	9.5
9.12	9.2	9.19	9.7	9.10
9.13	9.3		9.8	9.17
9.14	9.4			9.18
9.15	9.9			
9.20				
9.21				

Fuente: Elaboración propia.

✍ El cluster nº1, descrito con mayor detalle en el cuadro nº 5.72, se caracteriza por estar constituido, principalmente, por motivos que consideramos, por sus características, integran aspectos relacionados con la obtención de recursos y capacidades (9.11, 9.12, 9.13, 9.14, 9.15), excepto los motivos *Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación* (9.20), que pertenecen a estrategias de producto - mercado, concretamente a diversificación, y el motivo *Responder al poder de las grandes superficies* (9.21), que corresponde a aspectos relacionados con la competencia vertical. Por lo tanto, este cluster recoge, fundamentalmente, motivos relacionados con la adquisición de recursos y habilidades que las empresas no poseen de forma individual, y por ello, deciden asociarse con otras organizaciones con el objeto de disponer de ellos. De esta forma, las IAAs podrán fortalecerse en aquellos aspectos que son necesarios e imprescindibles para actuar en el mercado actual.

<b>CUADRO Nº 5.72.</b>	
<b>CLUSTER 1</b>	
<b>9.11</b>	Realizar un proyecto de inversión
<b>9.12</b>	Utilizar la tecnología adecuada
<b>9.13</b>	Implantar comercio electrónico
<b>9.14</b>	Desarrollar actividades de I+D
<b>9.15</b>	Aprender una habilidad o capacidad
<b>9.20</b>	Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación
<b>9.21</b>	Responder al poder de las grandes superficies
Fuente: Elaboración propia.	

✍ El cluster 2 está conformado por los motivos descritos en el cuadro nº 5.73., tratándose de motivos diversos, correspondientes a estrategias de costes, como son *Incrementar la capacidad de producción* (9.3) y *Disminuir costes de producción* (9.4). Aunque conjuntamente estos motivos presentan una estructura homogénea al recoger aspectos relacionados, principalmente, con el desarrollo de funciones de aprovisionamiento y de producción de productos.

<b>CUADRO Nº 5.73.</b>	
<b>CLUSTER 2</b>	
<b>9.1</b>	Mejorar el suministro de materias primas
<b>9.2</b>	Mejorar y aumentar las prestaciones de los productos.
<b>9.3</b>	Incrementar la capacidad de producción
<b>9.4</b>	Disminuir costes de producción
<b>9.9</b>	Aumentar la gama de productos
Fuente: Elaboración propia.	

✍ El cluster 3 (cuadro nº 5.74.), esta conformado por dos motivos relacionados con aspectos de competencia en el sector. De esta forma, las IAAs se agrupan con otras organizaciones para adquirir una mejor posición en el sector que les permita solventar aspectos de rivalidad entre empresas y crear barreras ante la posibilidad de nuevos entrantes en el sector.

<b>CUADRO Nº 5.74.</b>	
<b>CLUSTER 3</b>	
<b>9.16</b>	Impedir la entrada de nuevos competidores en el sector
<b>9.19</b>	Reducir la competencia del sector
Fuente: Elaboración propia.	

✍ El cluster 4, detallado en el cuadro nº 5.75., registra motivos que han sido incluidos en el grupo de estrategias genéricas, concretamente en las que corresponden a aspectos de diferenciación. Por lo tanto, estos motivos tienen en común y representan características diferenciadoras que deben de poseer actualmente los productos agroalimentarios para poder ser competitivos en el sector. Así, las IAAs consiguen esa diferenciación que les aporta un mejor posicionamiento de sus productos, al desarrollar conjuntamente, con otras organizaciones, estas actividades de una manera más rápida y efectiva.

<b>CUADRO Nº 5.75.</b>	
<b>CLUSTER 4</b>	
<b>9.6</b>	Realizar actividades de publicidad y promoción.
<b>9.7</b>	Crear una imagen de marca.
<b>9.8</b>	Ayudar a destacar el origen regional de un producto.
Fuente: Elaboración propia.	

Finalmente, el cluster 5, registrado en el cuadro nº 5.76., se caracteriza por recoger un conjunto de motivos integrados en el grupo de estrategias de expansión, concretamente, *Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados* (9.17) y *Tener una mayor presencia en el mercado actual* (9.18). El resto de motivos corresponden, al *Desarrollo de servicios logísticos* (9.5), y *Mejorar la distribución y comercialización de los productos* (9.10). Esta agrupación realizada por el cluster presenta una lógica coherente, ya que, la expansión de la actividad de la empresa a nuevos mercados, como aumentar la presencia de la empresa en el mercado actual, conllevan, indudablemente, un incremento de su cuota de mercado, y para garantizarla se hace indispensable potenciar aspectos relacionados con la distribución y comercialización de productos, apoyados por el desarrollo de una función logística efectiva. De esta forma, las IAAs que persiguen ampliar sus mercados, a través de la agrupación con otras empresas, son capaces de conseguir este objetivo de una forma más rápida y menor nivel de riesgo.

<b>CUADRO Nº 5.76.</b>	
<b>CLUSTER 5</b>	
<b>9.5</b>	Desarrollar servicios logísticos.
<b>9.10</b>	Mejorar la distribución y comercialización de los productos.
<b>9.17</b>	Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados.
<b>9.18</b>	Tener una mayor presencia en el mercado actual.
Fuente: Elaboración propia.	

### **Consecución del objetivo parcial 2.1.**

*“Identificar los motivos que originan, en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo”.*

En el desarrollo de este apartado 5.4.2. hemos cumplido con nuestro objetivo al describir de forma detallada y exhaustiva los diferentes motivos que han originado en las IAAs el establecimiento de estrategias de crecimiento externo. Así, en primer lugar se han identificado grupos de motivos atendiendo al tipo de estrategia implantada, observándose que no existen diferencias significativas según este criterio. Posteriormente, se ha realizado un análisis cluster de los motivos, y se ha podido detectar que las IAAs han seleccionado cinco grupos de motivos que corresponden a objetivos distintos a conseguir en el establecimiento de las estrategias de crecimiento externo.

#### **5.4.3. Mejoras percibidas después del establecimiento de estrategias de crecimiento externo.**

En este apartado se quiere conocer si realmente el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, bien pertenezcan al grupo de flexibles, rígidas o ambas, han resultado efectivas para las IAAs que las han desarrollado. Por lo tanto, se quiere conocer cuánto han mejorado realmente los aspectos que originaron la puesta en marcha de estas operaciones conjuntas con otras organizaciones.

De esta forma, en el cuadro nº 5.77. quedan recogidas todas las mejoras, que se han contemplado en la formulación de esta variable, y el número de industrias que, con sus respectivos porcentajes, han percibido resultados positivos en el establecimiento de los diferentes tipos de estrategias. Asimismo, con el fin de conseguir el objetivo planteado en este apartado y poder contrastar la hipótesis formulada, estos resultados han sido agrupados también atendiendo a

la modalidad de estrategias que han establecido las IAAs, es decir, flexibles, rígidas y ambas.

<b>CUADRO N° 5.77.</b>									
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>									
<b>MEJORAS</b>		<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/ total Flexibles</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/ total Rígidas</b>	<b>AMBAS</b>	<b>%s/ total Ambas</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%s/ total</b>
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	16*	53,3	2	66,6	14	73,7	32	61,5
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	22	71	2	66,6	16	84,2	40	<b>75,5</b>
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	17	54,8	2	66,6	14	73,7	33	62,3
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	19	61,3	2	66,6	17	89,5	38	71,7
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	25	80,6	2	66,6	16	84,2	43	<b>81,1</b>
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	20*	66,6	2	66,6	14	73,7	36	69,2
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	17*	56,6	2	66,6	17	89,5	36	69,2
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	14*	46,6	2	66,6	14	73,7	30	57,7
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	19*	63,3	2	66,6	16	84,2	37	71,1
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	19	61,3	2	66,6	16	84,2	37	70
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	25	80,6	2	66,6	16	84,2	43	<b>81,1</b>
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	23*	76,6	1	33,3	13	68,4	37	71,1
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	23	74,2	1	33,3	17	89,5	41	<b>77,3</b>
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	14*	46,6	2	66,6	14	73,7	30	57,7

Fuente: Elaboración propia. \*: Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

De esta forma, en términos globales, se observa en el cuadro n° 5.78 que, en todos los aspectos contemplados los porcentajes son elevados, superiores al 50% las IAAs que han percibido mejoras después haber llevado a cabo estrategias de crecimiento externo. Así, destacan, con proporciones superiores al 70% de empresas, *Mejoras en el valor de la marca* (10.5) y en *Las relaciones con*

*sus clientes* (10.11), representado, respectivamente, en términos relativos por un 81,1% del total de industrias que han llevado a cabo operaciones conjuntas con otras empresas y perciben este grupo de mejoras. Le siguen en orden de importancia, *Mejoras en la posición frente a los competidores* (10.13) con el 77,3% y *Los costes* (10.2) con el 75,5% de IAAs que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo y que han percibido resultados positivos en estos aspectos. Por último, sobresalen con proporciones del 71%, aproximadamente, de empresas, las mejoras relacionadas con el *Suministro de materias primas* (10.4), la *Cuota de mercado* (10.9) y la *Expansión a nuevos mercados* (10.12).

<b>CUADRO Nº 5.78.</b>			
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs, EN TÉRMINOS TOTALES, DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO (por orden de importancia)</b>			
<b>MEJORAS</b>		<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	43	<b>81,1</b>
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	43	<b>81,1</b>
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	41	<b>77,3</b>
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	40	<b>75,5</b>
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	38	71,7
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	37	71,1
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	37	71,1
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	37	70
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	36	69,2
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	36	69,2
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	33	62,3
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	32	61,5
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	30	57,7
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	30	57,7

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

Si observamos los niveles de respuestas positivas según el tipo de estrategia implantada, en el cuadro nº 5.79. se recogen por orden de importancia, los resultados obtenidos en aquellas industrias que han establecido únicamente



operaciones flexibles. Así, destacan también, con proporciones superiores al 70% de IAAs, aspectos como *Mejorar el valor de la marca* (10.5), *Las relaciones con clientes* (10.11), *La expansión a nuevos mercados* (10.12), *La posición frente a los competidores* (10.13) y *Los costes* (10.2).

<b>CUADRO N° 5.79.</b>			
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE HABER LLEVADO A CABO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES</b>			
<b>MEJORAS</b>		<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/total Flexibles</b>
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	25	80,6
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	25	80,6
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	23*	76,6
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	23	74,2
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	22	71
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	20*	66,6
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	19*	63,3
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	19	61,3
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	19	61,3
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	17*	56,6
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	17	54,8
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	16*	53,3
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	14*	46,6
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	14*	46,6

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

En cuanto a los resultados obtenidos en aquellas IAAs que han realizado únicamente estrategias rígidas, se observa en el cuadro n° 5.80., que la mayoría de las mejoras contempladas obtienen afirmaciones positivas superiores al 50% de industrias, exceptuando solamente las variables *Expansión a nuevos mercados* (10.12) y *La posición frente a los competidores* (10.13) que registran proporciones inferiores al 50% de IAAs.

<b>CUADRO Nº 5.80.</b>			
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE HABER LLEVADO A CABO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO RÍGIDAS</b>			
<b>MEJORAS</b>		<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/total RígidAs</b>
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	2	66,6
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	2	66,6
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	2	66,6
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	2	66,6
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	2	66,6
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	2	66,6
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	2	66,6
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	2	66,6
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	2	66,6
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	2	66,6
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	2	66,6
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	2	66,6
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	1	33,3
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	1	33,3
Fuente: Elaboración propia.			

En relación al conjunto de industrias que han realizado estrategias rígidas y flexibles, es decir, el grupo definido como ambas, en el cuadro nº 5.81. destacan, con porcentajes superiores al 80% de IAAs de este grupo, *Mejoras en el suministro de materias primas* (10.4), en *La logística* (10.7), en *La posición frente a los competidores* (10.13), en *Los costes* (10.2), en *El valor de la marca* (10.5), en *La cuota de mercado* (10.9) y en *Las relaciones con los proveedores* (10.10) y con *Los clientes* (10.11).

Según el análisis realizado hasta el momento, aunque todos los grupos de estrategias de crecimiento externo definidos perciben niveles altos de mejoras en el desarrollo de este tipo de comportamiento estratégico, es el grupo de IAAs que han realizado ambas estrategias las que registran, hasta el momento, los niveles porcentuales mayores, seguido del grupo de las flexibles y de las rígidas.

<b>CUADRO Nº 5.81.</b>			
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE HABER LLEVADO A CABO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO DEL TIPO AMBAS (Flexibles y Rígidas)</b>			
<b>MEJORAS</b>		<b>AMBAS</b>	<b>%s/total Ambas</b>
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	17	89,5
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	17	89,5
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	17	89,5
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	16	84,2
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	16	84,2
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	16	84,2
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	16	84,2
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	16	84,2
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	14	73,7
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	14	73,7
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	14	73,7
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	14	73,7
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	14	73,7
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	13	68,4
Fuente: Elaboración propia.			

Ahora, si incluimos en el grupo de ambas, al conjunto de IAAs que han realizado solamente estrategias flexibles o rígidas, se obtienen los resultados que refleja el cuadro nº 5.82. Asimismo, el cuadro nº 5.83. muestra los resultados del cuadro anterior, pero el grupo de mejoras obtenidas se establece por separado para cada tipo de estrategia, bien sea flexible o rígida, y por orden de importancia relativa. Por otra parte, el cuadro nº 5.84 describe, por orden de importancia, los resultados de las mejoras obtenidas en el cuadro nº 5.83.

<b>CUADRO Nº 5.82.</b>					
<b>MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE HABER LLEVADO A CABO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES Y RÍGIDAS, INCLUYENDO AMBAS</b>					
<b>MEJORAS</b>		<b>FLEXIBLES + AMBAS</b>	<b>%s/ total Flexibles + Ambas</b>	<b>RÍGIDAS + AMBAS</b>	<b>%s /total Rígidas + Ambas</b>
<b>10.1</b>	<b>Capacidad Tecnológica</b>	30*	61,2	16	72,7
<b>10.2</b>	<b>Costes</b>	38	76	18	81,8
<b>10.3</b>	<b>Volumen de producción</b>	31	62	16	72,7
<b>10.4</b>	<b>Suministro de materias primas</b>	36	72	19	86,4
<b>10.5</b>	<b>Valor de la marca</b>	41	82	18	81,8
<b>10.6</b>	<b>Gama de productos</b>	34*	69,4	16	72,7
<b>10.7</b>	<b>Logística</b>	34*	69,4	19	86,4
<b>10.8</b>	<b>Capacidad financiera</b>	28*	57,1	16	72,7
<b>10.9</b>	<b>Cuota de mercado</b>	35*	71,4	18	81,8
<b>10.10</b>	<b>Relaciones con proveedores</b>	35	70	18	81,8
<b>10.11</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	41	82	18	81,8
<b>10.12</b>	<b>Expansión a nuevos mercados</b>	36*	73,5	14	63,6
<b>10.13</b>	<b>La posición frente a los competidores</b>	40	80	18	81,8
<b>10.14</b>	<b>Oportunidad de entrar en nuevos negocios</b>	28*	57,1	16	72,7

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidas, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

Así, aunque para los dos tipos de estrategias los resultados son altamente satisfactorios, superiores todos al 50%, se contempla que el mayor porcentaje de IAAs que perciben mejoras, se encuentran en el grupo de empresas que han desarrollado algún tipo de estrategia rígida, destacando aspectos relacionados con *El suministro de materias primas* (10.4) y con *La logística* (10.7), representado por el 86,4% de industrias, respectivamente.

<b>CUADRO Nº 5.83.</b>					
<b>COMPARACIÓN ENTRE LAS MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES Y RÍGIDAS, INCLUYENDO EL GRUPO DE AMBAS (por orden de importancia)</b>					
<b>Mejoras</b>	<b>FLEXIBLES</b>	<b>%s/total Flexibles + Ambas</b>	<b>Mejoras</b>	<b>RÍGIDAS</b>	<b>%s/total Rígidias + Ambas</b>
<b>10.5</b>	41	82	<b>10.4</b>	19	86,4
<b>10.11</b>	41	82	<b>10.7</b>	19	86,4
<b>10.13</b>	40	80	<b>10.2</b>	18	81,8
<b>10.2</b>	38	76	<b>10.5</b>	18	81,8
<b>10.12</b>	36*	73,5	<b>10.9</b>	18	81,8
<b>10.4</b>	36	72	<b>10.10</b>	18	81,8
<b>10.9</b>	35*	71,4	<b>10.11</b>	18	81,8
<b>10.10</b>	35	70	<b>10.13</b>	18	81,8
<b>10.6</b>	34*	69,4	<b>10.1</b>	16	72,7
<b>10.7</b>	34*	69,4	<b>10.3</b>	16	72,7
<b>10.3</b>	31	62	<b>10.6</b>	16	72,7
<b>10.1</b>	30*	61,2	<b>10.8</b>	16	72,7
<b>10.8</b>	28*	57,1	<b>10.14</b>	16	72,7
<b>10.14</b>	28*	57,1	<b>10.12</b>	14	63,6

Fuente: Elaboración propia. \*Una IAA no ha contestado, bien pertenezca al grupo de flexibles, rígidias, y/o ambas, por lo que la proporción relativa en vez de ser sobre 53, es sobre 52.

Asimismo, las diferencia más significativa entre ambos grupos de estrategias, se observan en el caso de las IAAs que han realizado alguna de las estrategias flexibles, perciben en mayor medida mejoras en la *expansión a nuevos mercados* (10.12). En cambio, las empresas que han desarrollado alguna de las estrategias rígidias, resaltan en mayor proporción las mejoras en *la logística* (10.7).

<b>CUADRO Nº 5.84.</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS QUE HAN PERCIBIDO LAS IAAs DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO FLEXIBLES Y RÍGIDAS, INCLUYENDO EL GRUPO DE AMBAS (por orden de importancia)</b>			
<b>Mejoras</b>	<b>FLEXIBLES + AMBAS</b>	<b>Mejoras</b>	<b>RÍGIDAS + AMBAS</b>
10.5	Valor de la marca	10.4	Suministro de materias primas
10.11	Relaciones con clientes	10.7	Logística
10.13	La posición frente a los competidores	10.2	Costes
10.2	Costes	10.5	Valor de la marca
10.12	Expansión a nuevos mercados	10.9	Cuota de mercado
10.4	Suministro de materias primas	10.10	Relaciones con proveedores
10.9	Cuota de mercado	10.11	Relaciones con clientes
10.10	Relaciones con proveedores	10.13	La posición frente a los competidores
10.6	Gama de productos	10.1	Capacidad Tecnológica
10.7	Logística	10.3	Volumen de producción
10.3	Volumen de producción	10.6	Gama de productos
10.1	Capacidad Tecnológica	10.8	Capacidad financiera
10.8	Capacidad financiera	10.14	Oportunidad de entrar en nuevos negocios
10.14	Oportunidad de entrar en nuevos negocios	10.12	Expansión a nuevos mercados

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los resultados obtenidos por el coeficiente de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.85.), en cuanto a la relación entre las variables tipo de estrategia de crecimiento externo desarrollada y mejoras percibidas en la realización de estas operaciones conjuntas, se observan únicamente dependencia entre las variables *Mejoras en la capacidad financiera* (10.8), en *La cuota de mercado* (10.9) y en *Las relaciones con los proveedores* (10.10).

<b>CUADRO Nº 5.85. TAU – B DE KENDALL</b>		
	<b>MEJORAS</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
10.1	Capacidad Tecnológica	,403
10.2	Costes	,089
10.3	Volumen de producción	,172
10.4	Suministro de materias primas	,170
10.5	Valor de la marca	,721
10.6	Gama de productos	,784
10.7	Logística	,095
10.8	Capacidad financiera	,008
10.9	Cuota de mercado	,004
10.10	Relaciones con proveedores	,046
10.11	Relaciones con clientes	,730
10.12	Expansión a nuevos mercados	,917
10.13	La posición frente a los competidores	,215
10.14	Oportunidad de entrar en nuevos negocios	,324
Fuente: Elaboración propia.		

### **Contrastación de la hipótesis 2.2.1.**

*“El grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias de crecimiento externo implementadas por las IAAs, condiciona la percepción de las mejoras obtenidas en estos acuerdos”.*

Según el coeficiente de la Tau - b de Kendall, solamente podemos verificar parcialmente la hipótesis 2.2.1., ya que únicamente se detecta dependencia entre las variables, tipo de estrategia de crecimiento externo y mejoras percibidas, cuando las mejoras son en la *capacidad financiera*, en la *cuota de mercado* y en las *relaciones con proveedores*, no registrándose relación entre el resto de mejoras consideradas.

### **Consecución del objetivo parcial 2.2.**

*“Conocer si las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, han mejorado efectivamente, en aquellos aspectos que originaron su implementación”.*

De esta forma, se ha cumplido con el objetivo específico señalado en este apartado, demostrándose que efectivamente las IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento externo han percibido mejoras en aquellos aspectos que originaron su implementación. Asimismo se ha podido constatar que las IAAs que manifiestan mayores niveles de satisfacción, son las que han llevado a cabo estrategias del tipo ambas (flexibles y rígidas), seguidas por las que han desarrollado estrategias del tipo flexible.

### **Consecución del objetivo 2**

*“Evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas por las IAAs.”*

En este objetivo, nos proponíamos realizar una evaluación de las estrategias de crecimiento externo, desarrolladas por las IAAs. De esta forma, se ha podido establecer una tipología de estrategias de crecimiento externo, atendiendo al tamaño de estas empresas y también según el tipo de estrategia implementada. Así, se ha podido constatar que las Pymes realizan en mayor proporción estrategias del tipo flexible y las grandes destacan por haber llevado del tipo ambas (flexibles y rígidas). Por otro lado, se observa que las empresas que han establecido estrategias flexibles integran en mayor proporción sólo a dos socios, principalmente, organismos públicos, proveedores y clientes. Sin embargo, las IAAs que han desarrollado estrategias del tipo ambas incluyen a más de dos socios en los acuerdos establecidos, fundamentalmente, a empresas competidoras, complementarias y a otras empresas, no contempladas en esta investigación.



## **5.5. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS Y SUS PRINCIPALES DISTRIBUIDORES**

En esta parte de la encuesta, el número de empresas de la muestra, es decir 201 IAAs, se reduce a 166, compuestas por 134 Pymes y 32 grandes, ya que, 35 industrias pertenecientes al grupo de Pymes, venden única y directamente al consumidor final, por lo tanto, no mantienen relaciones con distribuidores. A pesar de este cambio en el número de IAAs de la muestra, ésta mantiene su representatividad.

### **5.5.1. Dependencia y Poder en las relaciones.**

#### **A) Dependencia.**

La dependencia es uno de los conceptos clave en el estudio de las relaciones en el canal de distribución, como indica Cruz et. al. (1999a), el análisis permite conocer el fundamento de la capacidad que tiene una empresa para influir en el comportamiento de la otra. La dependencia se ha visto como un antecedente o fuente de poder (Emerson, 1962). Pese a la importancia del concepto de dependencia para analizar las relaciones de poder en el canal, la literatura no es unánime a la hora de definirlo, sino que ofrece diferentes definiciones procedentes de otros enfoques distintos.

De acuerdo con estos autores, en este trabajo de investigación se entiende por dependencia el grado de dificultad que tiene una de las partes del canal para sustituir a la otra y poder realizar el intercambio con otra organización alternativa que le ofrezca unos servicios similares.

De esta forma, en este apartado se analiza el grado de dependencia que perciben las IAAs de la muestra, sobre los agentes de distribución, y también, qué advierten los fabricantes de productos agroalimentarios en sentido inverso. Para valorar esta dependencia se adopta el concepto de “sustituibilidad”, utilizado por

Cruz et. al. (1999a), entendiéndose como la dificultad que tiene un miembro del canal de distribución para sustituir al otro.

Así, se analizan dos tipos de “sustituibilidad” con respecto a los distribuidores. Siguiendo el planteamiento de este autor, denominamos “sustituibilidad del fabricante” a la dificultad que tiene el fabricante para sustituir a su/s principal/es distribuidor/es, y la “sustituibilidad del distribuidor” como la dificultad que tienen los distribuidores de productos agroalimentarios para reemplazar al fabricante.

Por lo tanto, para medir la dependencia en la relación fabricante-distribuidor se utilizan dos ítems de sustituibilidad: el primero valora la sustituibilidad del fabricante frente a sus principales distribuidores, y el segundo, la sustituibilidad en sentido contrario. Respecto a la primera de ellas, en el cuadro nº 5.86. se observa, en términos globales, que los fabricantes perciben un grado de dependencia elevado con respecto a la distribución, representando un 73,5% de IAAs de la muestra que mantienen relaciones con distribuidores. Si analizamos por tamaño de industria, se observa que ambas dimensiones empresariales presentan unos niveles porcentuales significativos, por encima del 50%, aunque son las Pymes agroalimentarias las que perciben, en términos relativos, un mayor grado de dependencia que el grupo de las grandes IAAs.

Sin embargo, en lo que respecta a la “sustituibilidad del distribuidor”, los resultados apuntan en sentido opuesto, es decir, los fabricantes perciben en menor medida que su/s principal/es distribuidor/es tengan dificultades para encontrar alternativas de suministro similares. Aunque, también los fabricantes se sienten importantes frente a ellos, ya que los resultados obtenidos sobre esta cuestión superan, en términos generales, el 50% de IAAs, siendo superior en las empresas de mayor tamaño. Es decir, los fabricantes de productos agroalimentarios perciben que la distribución tiene dificultad para sustituirlos a ellos, en un 56,3% de IAAs grandes, frente al 49%, aproximadamente, de Pymes.

<b>CUADRO Nº 5.86.</b>						
<b>GRADO DE DEPENDENCIA EN LAS RELACIONES FABRICANTE –DISTRIBUIDOR EN EL CANAL AGROALIMENTARIO</b>						
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/ total</b>
<b>Sustituibilidad del fabricante</b>	101	75,4	21	65,7	122	73,5
<b>Sustituibilidad del distribuidor</b>	65	48,9	18	56,3	83	50,3

Fuente: Elaboración propia

Aunque en el cálculo de los coeficientes estadísticos de la Tau - b de Kendall (cuadros nº 5.87. y nº 5.88.), se desprende que las variables analizadas, tamaño empresarial y grado de dependencia en las relaciones fabricante - distribuidor son independientes, y no existe relación entre ellas. Por lo tanto, el tamaño de las IAAs no determina el grado de dependencia entre estos agentes del canal agroalimentario.

<b>CUADRO Nº 5.87.</b>	
<b>TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>SUSTITUIBILIDAD DEL FABRICANTE / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,171
<b>Tau-c de Kendall</b>	,171
<b>N de casos válidos</b>	166

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO Nº 5.88. TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>SUSTITUIBILIDAD DEL DISTRIBUIDOR / TAMAÑO</b>	<b>Sig. aproximada</b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	
<b>Tau-b de Kendall</b>	,172
<b>Tau-c de Kendall</b>	,172
<b>N de casos válidos</b>	166
Fuente: Elaboración propia.	

### **B) Valoración del poder de los principales distribuidores**

En este apartado se analiza la percepción que los fabricantes de productos agroalimentarios tienen sobre la capacidad de sus principales distribuidores para afectar a su toma de decisiones en el plan de marketing. De esta forma, se toman como referencia los trabajos realizados por Cruz et. al. (1999a), para medir el poder de la distribución en el canal de productos agroalimentarios.

En esta investigación, a modo de síntesis, se han utilizado solamente las fuentes de poder que consideramos más relevantes en el ejercicio del poder, por parte de los agentes distribuidores en el canal de distribución agroalimentario. De esta forma, se han establecido siete ítems en una escala de uno a cinco que miden este concepto, quedando recogidos en el cuadro nº 5.89., señalando también el tipo o fuente de poder que los fabricantes perciben que ejercen sus clientes/distribuidores sobre ellos.

<b>CUADRO Nº 5.89.</b>			
<b>GRADO DE PODER Y FUENTES DE PODER EN LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR EN EL CANAL AGROALIMENTARIO</b>			
<b>Fuentes de poder</b>	<b>Preguntas</b>	<b>TOTAL IAAs</b>	<b>%s/ total</b>
<b>Legitimidad</b>	<b>3.5.</b> Nuestra empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de sus clientes	118	72,4
	<b>3.7.</b> Nuestros clientes ejercen poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinados plazos de pago	118	71,5
	<b>3.12.</b> Nuestros clientes nos exigen la fabricación de productos con marcas del distribuidor	53	32,1
<b>Información</b>	<b>3.6.</b> Nuestro cliente nos proporciona información detallada sobre la demanda, lo que nos permite mejorar nuestras prácticas comerciales	100	60,6
	<b>3.10.</b> Nosotros revelamos información confidencial a nuestros clientes	17	10,3
<b>Sanción (coerción)</b>	<b>3.8.</b> Hemos recibido amenazas de exclusión por parte de nuestros clientes por no someternos a sus condiciones	77	46,7
<b>Recompensa</b>	<b>3.9.</b> Han mejorado las relaciones con nuestros clientes cuando hemos accedido a sus peticiones	107	65,2

Fuente: Elaboración propia adaptado del trabajo de Cruz et. al. (1999a).

Así, la lectura del cuadro indica que los fabricantes de las IAAs analizadas, consideran el *poder de legitimidad* como una de las fuentes de poder más importantes de las que disponen sus principales distribuidores (porcentajes que superan el 70% industrias que perciben este tipo de poder). Aunque al mismo tiempo, se aprecia que los fabricantes no se encuentran demasiado presionados por sus clientes en la fabricación de productos con la marca del distribuidor (32% de IAAs).

Por orden de importancia le sigue, el *poder de recompensa* con un 65,2% del total de IAAs que mantienen relaciones con distribuidores. El porcentaje

obtenido es elevado en lo referente a la recompensa esperada frente a las concesiones, obteniendo un trato favorable cuando los fabricantes acceden a las peticiones de sus clientes.

En cuanto al *poder de información*, se observa que los fabricantes perciben que sus distribuidores se muestran bastante dispuestos a proporcionarles información sobre el mercado, es decir, a colaborar con ellos (con un 60% de IAAs, aproximadamente). En cambio, se aprecia que solamente el 10,3% de las industrias se muestran dispuestas a suministrar información confidencial a sus clientes, por lo que los fabricantes se muestran bastante reticentes a colaborar con los distribuidores en este aspecto.

Por último, en lo que respecta al *poder de sanción o coerción*, se encuentra en los niveles más bajos de las fuentes de poder consideradas, alcanzando un nivel de respuesta positiva de, aproximadamente, el 47% de las industrias analizadas. Por lo que, en términos generales, aunque el nivel porcentual es próximo al 50% de IAAs, el *poder coercitivo*, con respecto a las otras fuentes de poder, no es considerado de los más importantes por el total de IAAs analizadas.

Analizando las distintas fuentes de poder según el tamaño de las industrias, se observa en el cuadro nº 5.90., en términos relativos, que *el poder legítimo*, no presenta diferencias en cuanto al tamaño de industria, manteniendo unos niveles porcentuales elevados para ambos casos. Solamente, se detectan diferencias en cuanto a la respuesta obtenida en el ítem 3.12, que hace referencia a la exigencia por parte de la distribución de fabricación de productos con su marca. Presentando un resultado positivo del 47%, aproximadamente, en las grandes IAAs, casi el doble que el obtenido por las Pymes (28,6%).

En cuanto al *poder de información*, se obtienen niveles de respuesta más elevados en las grandes que en las Pymes. Por lo que, el grupo de las grandes IAAs, perciben que los distribuidores le dan mayor información sobre el mercado que en el caso de las Pymes agroindustriales (ítem 3.6). También, se perciben, en términos relativos, niveles algo superiores en el caso de las grandes industrias, en

lo referente a la transmisión de información confidencial por parte de las IAAs a la distribución (ítem 3.10).

Por otro lado, el *poder coercitivo o sanción* refleja, que es percibido de una manera más efectiva para las grandes IAAs que para las Pymes. Por lo que, el grupo de empresas de mayor dimensión perciben que sus principales distribuidores ejercen este tipo de poder con ellos, en niveles superiores que para el grupo de Pymes.

Y por último, en lo referente al *poder de recompensa*, se encuentran elevados para ambos casos, aunque son también los grandes fabricantes los que obtienen unos niveles de respuesta positiva algo superiores que las Pymes. De esta forma, son éstas últimas las que perciben unos niveles algo inferiores de recompensa por parte de sus principales clientes.

<b>CUADRO N° 5.90.</b>					
<b>GRADO DE PODER Y FUENTES DE PODER EN LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR, SEGÚN TAMAÑO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA</b>					
<b>FUENTES DE PODER</b>		<b>Nº PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>Nº GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>
<b>Legitimidad</b>	Ítem 3.5	96	73,3	22	68,7
	Ítem 3.7	95	71,4	23	71,9
	Ítem 3.12	38	28,6	15	46,9
<b>Información</b>	Ítem 3.6	77	57,9	23	71,9
	Ítem 3.10	13	9,8	4	12,5
<b>Sanción (coerción)</b>	Ítem 3.8	57	42,8	20	62,5
<b>Recompensa</b>	Ítem 3.9	84	63,6	23	71,9

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO N° 5.91. TAU – B DE KENDALL</b>		
<b>FUENTES DE PODER / TAMAÑO</b>		<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Legitimidad</b>	Ítem 3.5.	,490
	Ítem 3.7.	,402
	<b>Ítem 3.12</b>	<b>,013</b>
<b>Información</b>	Ítem 3.6.	,310
	Ítem 3.10.	,071
<b>Sanción</b>	Ítem 3.8.	,051
<b>Recompensa</b>	Ítem 3.9.	,505
Fuente: Elaboración propia.		

A pesar de que, de las proporciones relativas obtenidas se desprende que perciben mayores niveles de poder, por parte de la distribución, las grandes IAAs que las Pymes, no podemos confirmar, totalmente, que el tamaño de las IAAs condiciona los niveles de poder que perciben los fabricantes de productos agroalimentarios hacia los agentes distribuidores del canal agroalimentario. Ya que, en los resultados obtenidos en el cálculo de la Tau – b de Kendall (cuadro n° 5.91.) se observa que, únicamente, existe una dependencia significativa entre variables para el caso del ítem 12, que tiene relación a la exigencia de los distribuidores en la fabricación de marcas del distribuidor. Por lo tanto, este resultado se interpreta como que el tamaño de las IAAs está relacionado con la fabricación de productos con marcas del distribuidor. De esta forma, las empresas grandes perciben mayores niveles de exigencia, por parte de la distribución, para la elaboración de productos con marcas del distribuidor que las Pymes agroalimentarias.

### **Contrastación de la hipótesis 3.1.1.**

*“El tamaño de las IAAs determina el grado de dependencia y poder percibido en las relaciones fabricante – distribuidor”.*



Los resultados obtenidos por el coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall, tanto en el análisis de la dependencia como del poder en el canal agroalimentario, no permiten verificar totalmente la hipótesis 3.1.1., ya que el tamaño de las IAAs no determina el grado de dependencia y poder percibido en las relaciones fabricante – distribuidor, encontrándose solamente relación con el tamaño empresarial cuando la fuente de poder procede de un poder legítimo, pero no en todo los casos, únicamente en la fabricación de productos con marcas del distribuidor.

### **Marcas del distribuidor**

La fabricación de productos por parte de las IAAs, que incorporen la marca de sus clientes, es una variable que se ha incluido para el análisis del poder (cuadros nº 5.89. y nº 5.90.), obteniéndose unos resultados bastante bajos, lo que es indicativo de que los fabricantes no perciben en niveles altos, que la distribución ejerza poder sobre ellos a través de esta alternativa.

Debido al auge que están teniendo estos productos en los consumidores, con una presencia cada vez mayor en los estantes de los comercios minoristas, se ha querido conocer la opinión de los fabricantes sobre el riesgo que implica para ellos la presencia de estos artículos en el mercado. Para ello, se ha enunciado un ítem que recoge este aspecto.

Así, en el cuadro nº 5.92. se observa que, en términos generales, se perciben unos niveles de riesgo elevados, por parte de los fabricantes, con respecto a los productos con marca del distribuidor (63%). Ahora, en relación al tamaño de las industrias, no se observan diferencias significativas, aunque este riesgo se percibe algo más elevado en las grandes que en las Pymes, representando el 68,7% y el 61,6%, respectivamente, del total de IAAs que establecen relaciones con la distribución.

A pesar de estos resultados porcentuales, el cálculo de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.93.), pone de manifiesto que no existe dependencia entre la

variable riesgo percibido por los fabricantes ante las marcas del distribuidor, y la variable dimensión empresarial.

<b>CUADRO Nº 5.92.</b>						
<b>RIESGO PERCIBIDO POR LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS CON RESPECTO A LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR</b>						
<b>MARCAS DEL DISTRIBUIDOR</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>RIESGO PERCIBIDO</b>	80	61,6	22	68,7	102	63
Fuente: Elaboración propia						

<b>CUADRO Nº 5.93.</b>	
<b>RIESGO PERCIBIDO / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Tau – b de Kendall</b>	,686
<b>N casos válidos</b>	166
Fuente: Elaboración propia.	

### **Consecución del objetivo parcial 3.1.**

*“Evaluar el grado de dependencia y poder en la relación con los agentes distribuidores”.*

De esta forma, en este apartado se ha logrado evaluar el grado de dependencia y poder percibido por las IAAs en las relaciones con la distribución en el canal agroalimentario. Así, los fabricantes analizados manifiestan en sus respuestas que perciben niveles altos de dependencia y poder en estas relaciones, aunque no se ha podido demostrar estadísticamente que exista significación entre las variables analizadas y el tamaño empresarial.

## 5.5.2. Características de las negociaciones.

### A) Precio y Calidad.

Con objeto de conocer las bases en que se fundamentan las relaciones de intercambio entre fabricante - distribuidor, se han establecido dos ítems que recogen la importancia que dan las IAAs a las variables *precio* y *calidad* en las negociaciones, es decir, se quiere analizar si consideran más importante el precio o la calidad.

Así, en el cuadro nº 5.94. se relacionan estas variables con el tamaño empresarial. De esta forma, en términos globales y para ambos casos se obtienen resultados elevados, y se interpreta que las percepciones de los fabricantes de productos agroalimentarios a las exigencias de calidad en las negociaciones de intercambio con la distribución, presenta un mayor nivel porcentual de industrias (97%), que con respecto a la variable precio. Aunque, analizando estos conceptos según dimensión de la industria, se observan niveles un poco más elevados en el grupo de las grandes, con respecto a la calidad y en las Pymes en relación al precio.

Pero los resultados obtenidos por el estadístico de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.95.), pone de manifiesto que la relación entre las variables precio y calidad, con respecto al tamaño empresarial, no es significativo y no existe dependencia entre dichas variables.

<b>CUADRO Nº 5.94.</b>						
<b>CARACTERÍSTICAS DE LAS NEGOCIACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR EN EL CANAL AGROALIMENTARIO</b>						
<b>BASE DE LAS RELACIONES CON DISTRIBUIDORES</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>PRECIO</b>	119	71,3	20	62,5	139	70
<b>CALIDAD</b>	164	97	32	100	196	97

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO Nº 5.95.</b>	
<b>TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DE LAS NEGOCIACIONES / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>PRECIO</b>	,630
<b>CALIDAD</b>	,140
<b>N de casos válidos</b>	166

Fuente: Elaboración propia.

### **B) Grado de Seguridad y Estabilidad en las relaciones fabricante-distribuidor.**

Con objeto de conocer los niveles de *seguridad* en las relaciones con la distribución, se formuló un ítem, que recoge el nivel de exigencia contractual, en lo que respecta a las responsabilidades de las partes implicadas en la relación de intercambio. De esta manera, en el cuadro nº 5.96. se observa que, el resultado es bastante elevado para todas las IAAs de la muestra (70,1%). Aunque analizando este aspecto, por tamaño empresarial, en términos relativos presenta en las industrias grandes un nivel porcentual de diez puntos por encima de las Pymes (68% Pymes y 78% grandes, aproximadamente).

<b>CUADRO Nº 5.96.</b>						
<b>GRADO DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EN LAS RELACIONES FABRICANTE-DISTRIBUIDOR EN EL CANAL AGROALIMENTARIO</b>						
<b>RELACIONES</b>	<b>PYMES</b>	<b>% s/total Pymes</b>	<b>GRANDES</b>	<b>% s/total grandes</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% s/total</b>
<b>SEGURIDAD</b>	90	68,2	25	78,1	115	70,1
<b>ESTABILIDAD</b>	124	92,5	31	96,9	155	93,4

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta, a la percepción de los fabricantes agroalimentarios sobre si las relaciones con sus principales clientes son *estables y equilibradas*, se obtienen unos niveles sumamente elevados de respuestas afirmativas sobre esta variable (93% aproximadamente). Aunque, las grandes presentan un grado de estabilidad en términos porcentuales algo superiores a las Pymes.

En principio de los resultados porcentuales obtenidos, se observa que existen pequeñas diferencias según sea el tamaño de la industria, aunque el cálculo del coeficiente de la Tau – b de Kendall (5.97.), pone de manifiesto que no existe dependencia entre las variables analizadas.

<b>CUADRO Nº 5.97.</b>	
<b>TAU – B DE KENDALL</b>	
<b>GRADO DE SEGURIDAD Y ESTABILIDAD EN LAS RELACIONES / TAMAÑO</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Seguridad</b>	,179
<b>Estabilidad</b>	,591
<b>N de casos válidos</b>	166

Fuente: Elaboración propia.

### **Contrastación de la hipótesis 3.2.1.**

*“El tamaño de las IAAs condiciona las características de las negociaciones con los agentes distribuidores del canal agroalimentario”.*

De esta forma, los resultados obtenidos por el coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall, no permiten confirmar la hipótesis 3.2.1., ya que no se ha podido demostrar que el tamaño de las IAAs condicione las características en las que se basan las negociaciones con los agentes distribuidores del canal agroalimentario.

### **Consecución del objetivo parcial 3.2**

*“Evaluar las características de las negociaciones fabricante - distribuidor en el canal”.*

Así, en este apartado se ha podido evaluar las características en que se fundamentan las relaciones verticales fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario. De esta manera, se pone de manifiesto que las variables precio y calidad son aspectos importantes en las negociaciones que mantienen estos agentes y que las mismas presentan unos niveles de estabilidad y equilibrio elevados, según las respuestas dadas por los fabricantes de productos agroalimentarios a estas cuestiones.

### **Consecución del objetivo 3**

*“Evaluar las relaciones fabricante – distribuidor en el canal de comercialización agroalimentario, desde la perspectiva del fabricante”.*

Asimismo, se ha analizado en los apartados anteriores las relaciones que mantienen los fabricantes de productos agroalimentarios con sus agentes distribuidores. De esta forma, se han estudiado los niveles de dependencia y poder en el canal agroalimentario y las características en que se fundamentan las

negociaciones entre estos agentes. Por lo tanto, se ha logrado el objetivo propuesto en este apartado sobre las relaciones fabricante – distribuidor.

### **5.5.3. Vinculación entre el poder percibido en las relaciones con la distribución y las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs.**

En este apartado se quiere identificar si hay relación entre el poder vertical que existe con los distribuidores en el canal de productos agroalimentarios y el comportamiento estratégico de la IAA. Así, ante unas relaciones de poder y dependencia entre la IAA y la distribución, se quiere observar si la IAA está reaccionando a esta situación a través de la implantación de estrategias de crecimiento externo.

De esta forma, el cuadro nº 5.98. recoge el total de IAAs que han dado una respuesta positiva a los diferentes ítems que explican la posesión de poder de la distribución, y que bien, han realizado estrategias de crecimiento externo, flexibles, rígidas o ambas, o bien, tienen previsto hacerlo en el corto plazo. Asimismo, se han contemplado aquellas industrias que no se plantean esta posibilidad estratégica de crecimiento empresarial y aquellas que no han contestado a esta alternativa.

En el apartado 5.5.1. que analiza el grado de poder percibido por las IAAs de la muestra, distinguimos cuatro tipos de poder (legítimo, información, sanción y recompensa), y que recogen los ítems 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, y 3.12.

#### **A) Poder legítimo / Estrategias de crecimiento externo.**

De este modo, primeramente, se analizarán las fuentes de poder que implican *poder legítimo* y que recogen los ítems 3.5, 3.7 y 3.12. Así, se observa, en términos globales, que en el ítem 3.5, el nivel de percepción de poder de la IAA con respecto a la distribución es de 118 industrias (72,4% del total de IAAs que

tienen relaciones con la distribución) que han confirmado que su empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de sus principales clientes. De este grupo de industrias, un 33% de las mismas han realizado estrategias de crecimiento externo, de las que en una mayor proporción, 20,3% de industrias realizaron estrategias flexibles. Asimismo, dentro de este grupo que percibe este tipo de poder en el canal, sólo el 6,8% de las IAAs manifiestan que si contemplan la posibilidad de realizar operaciones conjuntas con otras empresas, y el 5,1% de industrias no se han pronunciado ante esta alternativa. Pero el número más elevado de IAAs, un 55% aproximadamente, se encuentra concentrado en el grupo de industrias que no tienen previsto llevar a cabo ninguna de las alternativas de crecimiento externo que se han contemplado en nuestro análisis y perciben este tipo de poder.

En cuanto al ítem 3.7 que refleja el poder que ejerce la distribución sobre las IAAs mediante el aplazamiento de pagos, se observa que de las 118 industrias (71,5% del total de IAAs que mantienen relaciones con la distribución) que han manifestado la certeza de este ejercicio de poder por parte de la distribución, el 29,7% han realizado estrategias de crecimiento externo, de las que también presenta un mayor porcentaje las flexibles con un 16,9% de industrias de este grupo. Aunque, también destacan con un porcentaje elevado de IAAs, aquellas que efectivamente perciben este poder, pero no tienen previsto llevar a cabo ninguna reacción estratégica a través de este tipo de crecimiento, representado este grupo por el 56,7% de las industrias. El otro grupo, compuesto por un número reducido de industrias, representa aquéllas que no han manifestado su opinión al respecto, un 5,9%, y por las industrias que si tienen previsto hacerlo, con un 7,6% de las mismas.

Por último, en lo que respecta al ítem 3.12, integrado en este grupo de poder legítimo, se observa que solamente 53 IAAs (32,1% del total de IAAs que mantienen relaciones con la distribución), muestran afirmativamente que la distribución les exige la fabricación de productos con marcas del distribuidor para establecer relaciones con la industria, de las que un 40%, aproximadamente, han desarrollado estrategias de crecimiento externo en general. Dentro de estas



industrias que han tenido este comportamiento de crecimiento, también presentan un mayor nivel porcentual las que han establecido estrategias flexibles, con un 22,6% de industrias. Aunque con respecto al total de IAAs que manifiestan percibir este tipo de poder, la mayor concentración de industrias se sitúa en el grupo de las que no han reaccionado a través de este tipo de crecimiento, representado por un 47,2% de IAAs. El resto de industrias se reparte con 5,7% las que si tienen previsto desarrollar operaciones conjuntas con otras organizaciones y un 7,5% aquéllas que no se han pronunciado ante esta posibilidad.

### **B) Poder de Información/ Estrategias de crecimiento externo**

En cuanto a la segunda fuente de poder considerada en esta investigación, denominada de *información* y que representa los ítems 3.6 y 3.10., se observa en el cuadro nº 5.98., con respecto al ítem 3.6, que del total de IAAs que perciben este tipo de poder, concretamente 100 industrias (60,6% del total de IAAs que tienen relación con la distribución), el 32% de las mismas ha llevado a cabo alguna de las tipologías de crecimiento externo contempladas. De este porcentaje de industrias, el 16% han realizado estrategias flexibles y el otro 16% se han decantado bien, por realizar estrategias rígidas solamente (3%) o bien, han realizado tanto rígidas como flexibles (13%). Asimismo, la mayor proporción de IAAs que perciben este tipo de poder se concentra en el grupo que manifiesta no tener previsto realizar ninguna de estas alternativas de crecimiento, representado por el 56% de industrias.

En relación al ítem 3.10, que recoge al grupo de IAAs que declara revelar información confidencial a sus clientes, 17 industrias (10,3% del total de empresas que mantiene relaciones con la distribución) se han pronunciado que afirmativamente perciben esta fuente de poder, de las que también el mayor porcentaje queda centralizado en el grupo de las que no piensan realizar comportamientos estratégicos de crecimiento externo, concretamente, el 47,1% de IAAs. Solamente manifiestan la realización de este procedimiento de crecimiento empresarial el 41,2% del total de industrias que perciben este poder,

de las que también el mayor porcentaje lo presentan las IAAs que han establecido estrategias flexibles, concretamente, el 23,5% de industrias de este grupo.

### **C) Poder Sancionador y de Recompensa/ Estrategias de crecimiento externo.**

Por último, en lo referente a las fuentes de poder sancionadoras (ítem 3.8) y de recompensa (ítem 3.9), 77 y 107 industrias, respectivamente, manifiestan positivamente la percepción de estos tipos de poder. Asimismo, también el mayor nivel porcentual de industrias se encuentran ubicadas en el grupo de las que no han realizado ningún tipo de estrategia de crecimiento externo y además no tienen previsto hacerlo, con un 54,5 % de industrias en lo que respecta al poder sancionador y 52,3% de industrias en relación al poder de recompensa. En relación a las industrias que perciben estas fuentes de poder y han desarrollado estrategias de crecimiento externo, la proporción relativa se sitúa en el 33,8% de industrias para el ítem 3.8 y 34,6% para el ítem 3.9, destacando siempre el grupo de las flexibles por encima de las rígidas y la de ambas.

Por otra parte, en el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.99.), se observa que únicamente existe dependencia entre las variables poder vertical de la IAA y desarrollo de estrategias de crecimiento externo, para el caso del poder de información, concretamente en el ítem 3.6 que registra la información suministrada por la distribución a la IAA, sobre la demanda para mejorar sus prácticas comerciales. Por lo tanto, estos resultados no apoyan la aceptación de la hipótesis planteada en este apartado.

**CUADRO Nº 5.98.**

**RELACIÓN ENTRE PODER DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

			Nº DE IAAs QUE HAN REALIZADO ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO								Nº de IAAs que SI tienen previsto hacerlo		Nº de IAAs que NO tienen previsto hacerlo		Nº de IAAs que N/S o N/C		Total IAAs que perciben Poder	
			lt.	Flexible	%s/ total Poder	Rígida	%s/ total Poder	Ambas	%s/ total Poder	Total	%s/ total Poder	SI	%s/ total Poder	NO	%s/ total Poder	N/S N/C	%s/ total Poder	Total
<b>TIPOS DE PODER</b>	Legitimidad	3.5	24	20,3	3	2,5	12	10,2	39	33	8	6,8	65	55,1	6	5,1	118	100
		3.7	20	16,9	3	2,5	12	10,2	35	29,7	9	7,6	67	56,7	7	5,9	118	100
		3.12	12	22,6	1	1,9	8	15,1	21	39,6	3	5,7	25	47,2	4	7,5	53	100
	Información	3.6	16	16	3	3	13	13	32	32	5	5	56	56	7	7	100	100
		3.10	4	23,5			3	17,6	7	41,2	1	5,9	8	47,1	1	5,9	17	100
	Sanción	3.8	14	18,2	3	3,9	9	11,7	26	33,8	6	7,8	42	54,5	3	3,9	77	100
	Recompensa	3.9	22	20,6	2	1,9	13	12,1	37	34,6	6	5,6	56	52,3	8	7,5	107	100

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO N° 5.99. TAU – B DE KENDALL</b>		
<b>FUENTES DE PODER / ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>		<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Legitimidad</b>	Ítem 3.5.	,841
	Ítem 3.7.	,723
	Ítem 3.12	,956
<b>Información</b>	Ítem 3.6.	<b>,015</b>
	Ítem 3.10.	,694
<b>Sanción</b>	Ítem 3.8.	,351
<b>Recompensa</b>	Ítem 3.9.	,611
Fuente: Elaboración propia.		

### **Contrastación de la hipótesis 4.1.**

*“Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a desarrollar estrategias de crecimiento externo”.*

De esta forma, las conclusiones de este análisis no permiten verificar totalmente la hipótesis 4.1., ya que a pesar de que las IAAs perciben niveles de poder por parte de la distribución, los fabricantes de productos agroalimentarios en una gran proporción no están resolviendo esta situación a través del desarrollo de estrategias de crecimiento externo. Sólo se ha podido demostrar que existe dependencia entre las variables analizadas, cuando se trata de una fuente de poder de información, concretamente en el caso de que el cliente/distribuidor proporcione información detallada sobre la demanda, lo que permite a las IAAs mejorar sus prácticas comerciales. Por lo tanto, estos resultados nos permiten interpretar que cuando se produce este intercambio de información, es decir, que las IAAs perciben esta fuente de poder, las mismas han desarrollado algún tipo de estrategia de crecimiento externo.

#### 5.5.4. Relación de proximidad entre la IAA y la distribución.

##### A) Fuentes de poder y tipo de socios en las estrategias de crecimiento externo.

En relación al poder de la distribución con respecto a la IAA y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo por parte de las mismas, se precisa conocer si se está produciendo una transformación en las relaciones fabricante – distribuidor y existe una reacción de aproximación que está derivando hacia unos vínculos de colaboración entre estos agentes del canal agroalimentario.

De esta forma, el cuadro nº 5.100. refleja el número de IAAs que han dado una respuesta afirmativa en los diferentes ítems que implican poder de la distribución y el número de IAAs que han establecido estrategias de crecimiento externo con socios distribuidores. Así, en la lectura del cuadro se describe que, aproximadamente, 13 industrias han realizado estrategias de crecimiento externo con agentes distribuidores, de las cuales perciben niveles de poder con la distribución una media aproximada de 6 IAAs, lo que supone una media porcentual del 45%, aproximadamente.

<b>CUADRO Nº 5.100.</b>							
<b>RELACIÓN ENTRE EL PODER DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO CON SOCIOS DISTRIBUIDORES</b>							
<b>Tipos de Poder</b>	<b>Item</b>	<b>SI</b>	<b>MEDIA %</b>	<b>%s/ total</b>	<b>MEDIA %</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
<b>Legítimo</b>	3.5	7*		58,3		12	100
	3.7	5		38,5		13	100
	3.12	5		38,5		13	100
<b>Información</b>	3.6	11		84,6		13	100
	3.10	3		23,1		13	100
<b>Sanción</b>	3.8	3		23,1		13	100
<b>Coerción</b>	3.9	6		46,1		13	100
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>5,7</b>	<b>312,2</b>	<b>44,6</b>		

Fuente: Elaboración propia.

<b>MEDIA PORCENTUAL DE IAAs que perciben poder y establecen estrategias de crecimiento externo con distribuidores</b>
44,6

Por otra parte, el cálculo del coeficiente de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.101.) ofrece información del grado de dependencia existente entre las variables analizadas, fuentes de poder de la distribución y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo realizadas con agentes distribuidores del canal agroalimentario. De esta forma, se sustrae que existen niveles de dependencia en casi todas las variables contempladas, exceptuando en el caso de que las fuentes de poder correspondan al *poder legítimo* (it. 3.12: nuestros clientes nos exigen la fabricación de productos con marcas blancas) y al *poder de información* (it. 3.10: nosotros revelamos información confidencial a nuestros clientes)

<b>CUADRO Nº 5.101. TAU – B DE KENDALL</b>		
<b>FUENTES DE PODER / ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO CON DISTRIBUIDORES</b>		<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Legitimidad</b>	Item 3.5.	<b>,025</b>
	Item 3.7.	<b>,005</b>
	Item 3.12	<b>,900</b>
<b>Información</b>	Item 3.6.	<b>,006</b>
	Item 3.10.	<b>,479</b>
<b>Sanción</b>	Item 3.8.	<b>,011</b>
<b>Recompensa</b>	Item 3.9.	<b>,010</b>
Fuente: Elaboración propia.		

Asimismo, los cuadros nº 5.102. y 5.103., reflejan la relación entre poder de la distribución y los diferentes tipos de agentes que han realizado estrategias de crecimiento externo con la IAA. De esta forma, se observa que únicamente en el ítem 3.6, que enuncia que *la distribución proporciona información detallada sobre la demanda, lo que permite a la industria mejorar sus acciones comerciales*, y que implica una *fuentes de poder de información*, es donde sobresale una mayor proporción de IAAs y que han establecido acuerdos con estos agentes.

En los demás ítems contemplados como fuentes de poder, y por tanto generadores potenciales de situaciones de conflicto con la distribución, las IAAs a pesar de percibir niveles de poder elevados, establecen en mayor medida acuerdos con otros agentes distintos a la distribución. También en el cuadro nº 5.103. se observa como las medias porcentuales de empresas que han establecido acuerdos con los clientes, presentan los niveles más bajos con respecto a los demás tipos de socios cooperantes de las estrategias de crecimiento externo.

Asimismo, los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau - b de Kendall (cuadro nº 5.104.), se desprende que entre las variables analizadas, agentes que han intervenido en el desarrollo de estrategias de crecimiento y las distintas fuentes de poder consideradas en la relación fabricante-distribuidor, se encuentran los mayores niveles de dependencia entre variables, en los casos en que las IAAs perciben niveles de poder y establecen los acuerdos con clientes (agentes distribuidores). No observándose para los otros tipos de agentes significaciones relevantes entre las variables estudiadas. Esto, en principio, permite validar la hipótesis 4.1.1. parcialmente.

CUADRO N° 5.102.

**RELACIÓN ENTRE EL PODER PERCIBIDO POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN Y LOS SOCIOS INTEGRANTES DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

AGENTES		PROVEEDORES			CLIENTES			COMPETIDORES			COMPLEMENTARIAS			ORGANISMOS PÚBLICOS			OTRAS EMPRESAS		
Tipo de Poder	Item	SI	%s/ total	TOTAL	SI	%s/ total	TOTAL	SI	%s/ total	TOTAL	SI	%s/ total	TOTAL	SI	%s/ total	TOTAL	SI	%s/ total	TOTAL
Legítimo	3.5	9	75	12	7	58,3	12	17	68	25	13	76,5	17	11	91,7	12	10	66,7	15
	3.7	10	76,9	13	5	38,5	13	19	73,1	26	12	66,7	18	8	66,7	12	10	66,7	15
	3.12	2	15,4	13	5	38,5	13	11	42,3	26	5	27,8	18	3	25	12	8	53,3	15
Información	3.6	9	69	13	11	84,6	13	16	61,5	26	12	66,7	18	7	58,3	12	11	73,3	15
	3.10	1	7,7	13	3	23,1	13	2	7,7	26	1	5,6	18	1	8,3	12	4	26,7	15
Sanción	3.8	8	61,5	13	3	23,1	13	13	50	26	12	66,7	18	6	50	12	7	46,7	15
Recompensa	3.9	9	69	13	6	46,1	13	20	76,9	26	14	77,8	18	7	58,3	12	11	73,3	15

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.



CUADRO Nº 5.103.

**MEDIAS PORCENTUALES ENTRE EL PODER PERCIBIDO POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN Y LOS SOCIOS INTEGRANTES DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

AGENTES		Proveedores	Clientes	Competidores	Complementarias	Organismos Públicos	Otras Empresas
Tipo de Poder	Items	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total
Legítimo	3.5	75	58,3	68	76,5	91,7	66,7
	3.7	76,9	38,5	73,1	66,7	66,7	66,7
	3.12	15,4	38,5	42,3	27,8	25	53,3
Información	3.6	69	84,6	61,5	66,7	58,3	73,3
	3.10	7,7	23,1	7,7	5,6	8,3	26,7
Sanción	3.8	61,5	23,1	50	66,7	50	46,7
Recompensa	3.9	69	46,1	76,9	77,8	58,3	73,3
<b>MEDIAS</b>		<b>53,5</b>	<b>44,6</b>	<b>54,2</b>	<b>55,4</b>	<b>51,2</b>	<b>58,1</b>

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

**CUADRO Nº 5.104.  
TAU – B DE KENDALL**

<b>AGENTES</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>COMPETIDORES</b>	<b>COMPLEMENTARIAS</b>	<b>ORGANISMOS PÚBLICOS</b>	<b>OTRAS EMPRESAS</b>
<b>Tipos de Poder</b>	<b>SIG. Aproximada</b>	<b>Sig. Aproximada</b>	<b>Sig. Aproximada</b>	<b>Sig. Aproximada</b>	<b>Sig. Aproximada</b>	<b>Sig. Aproximada</b>
<b>Legítimo</b>	,928	<b>,025</b>	,475	,925	,190	,887
	,756	<b>,005</b>	,365	,525	,831	,477
	<b>,039</b>	,900	,620	,372	,105	,368
<b>Información</b>	,766	<b>,006</b>	,401	,654	,842	,107
	,316	,479	,212	,117	,282	,053
<b>Sanción</b>	,435	<b>,011</b>	,731	<b>,008</b>	1,000	,699
<b>Recompensa</b>	,955	<b>,010</b>	,256	,327	,443	,679

Fuente: Elaboración propia.

## B) Fuentes de poder y desarrollo conjunto de actividades de distribución y ventas en las estrategias de crecimiento externo.

En el cuadro n° 5.105. se relacionan las actividades de distribución que desarrollan conjuntamente las IAAs con los socios integrantes de los acuerdos de crecimiento externo y, el poder percibido por la IAA con respecto a sus principales distribuidores. Así, se interpreta que, aproximadamente, 34 IAAs realizan actividades de distribución conjuntamente con los socios integrantes de los acuerdos de crecimiento externo, de las que una media de 18,7 industrias perciben niveles de poder por parte de los clientes distribuidores, lo que se traduce en un promedio porcentual del 55,3% de IAAs.

<b>CUADRO N° 5.105.</b>							
<b>RELACIÓN ENTRE EL PODER PERCIBIDO POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN Y LA ACTIVIDAD DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS, OBJETO DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>							
<b>Tipos de Poder</b>	<b>Item</b>	<b>SI</b>	<b>MEDIA</b>	<b>%s/ total</b>	<b>MEDIA %</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Legítimo</b>	3.5	25*		75,7		33	100
	3.7	23		67,6		34	100
	3.12	17		50		34	100
<b>Información</b>	3.6	20		58,8		34	100
	3.10	5		14,7		34	100
<b>Sanción</b>	3.8	18		53		34	100
<b>Recompensa</b>	3.9	23		67,6		34	100
<b>TOTAL</b>			<b>18,7</b>		<b>55,3</b>		

Fuente: Elaboración propia.

**MEDIA  
PORCENTUAL  
DE IAAs que  
perciben poder y  
desarrollan  
actividades de  
distribución con  
otras empresas**

**55,3**

Asimismo, se observa en los cuadros nº 5.106. y nº 5.107. la relación existente entre las diferentes actividades de la cadena de valor, objeto de los acuerdos de crecimiento externo, y la percepción de poder de la IAA con respecto a los agentes distribuidores. De esta forma, se observa que las IAAs que realizan actividades de distribución con sus socios, perciben unos niveles porcentuales de poder elevados, por parte de los agentes distribuidores. No obstante, aunque el desarrollo conjunto de la actividad de distribución y ventas, y la percepción de poder por parte de las IAAs, presenta una media del 55,3% industrias y con respecto al resto de actividades de la cadena de valor es uno de los más elevados, le supera en proporción el desarrollo de actividades de producción, presentando una media porcentual del 58,4%. A pesar de ello, estos resultados parecen dilucidar la existencia de una relación entre poder de la distribución y el desarrollo de actividades de distribución y ventas, en los acuerdos realizados por las IAAs.

CUADRO 5.106.

**RELACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR Y EL PODER PERCIBIDO DE LA IAA CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN**

Actividades de la cadena de valor		TECNOLÓGICAS			APROVISION.			PRODUCCIÓN			PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			DISTRIBUCIÓN Y VENTAS			LOGÍSTICA			INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
Tipos de poder	Item	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL	SI	% s/total	TOTAL
		Legítimo	3.5	8*	61,5	13	17	68	25	11*	64,7	17	13*	61,9	21	25*	75,7	33	13	68,4	19	8*
3.7	8		57,1	14	18	72	25	13	72,2	18	14	63,6	22	23	67,6	34	13	68,4	19	8	66,7	12
3.12	7		50	14	10	40	25	8	44,4	18	9	40,9	22	17	50	34	8	42,1	19	5	41,7	12
Información	3.6	10	71,4	14	16	64	25	15	83,3	18	17	77,3	22	20	58,8	34	11	57,9	19	8	66,7	12
	3.10	4	28,6	14	4	16	25	2	11,1	18	4	18,2	22	5	14,7	34	2	10,5	19	3	25	12
Sanción	3.8	6	42,8	14	10	40	25	11	61,1	18	8	36,4	22	18	52,9	34	7	36,8	19	5	41,7	12
Recompensa	3.9	10	71,4	14	21	84	25	13	72,2	18	17	77,3	22	23	67,6	34	14	73,7	19	8	66,7	12

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

<b>Continuación CUADRO nº 5.106.</b>				
Actividades de la cadena de valor		OTRAS ACTIVIDADES		
Tipo de poder	Items	SI	% s/total	TOTAL
Legítimo	3.5.	6	85,7	7
	3.7.	6	85,7	7
	3.12	2	28,6	7
Información	3.6	3	42,8	7
	3.10	1	14,3	7
Sanción	3.8	5	71,4	7
Recompensa	3.9	4	51,7	7

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

CUADRO Nº 5.107.

**MEDIAS PORCENTUALES ENTRE EL PODER PERCIBIDO POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CON RESPECTO A LA DISTRIBUCIÓN Y LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR QUE REALIZAN CONJUNTAMENTE CON SUS SOCIOS**

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR		Tecnológicas	Aprovision.	Producción	Publicidad y Promoción	Distribución y Ventas	Logística	Investigación y Desarrollo	Otras Actividades
Tipos de poder	Items	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total	%s/ total
Legítimo	3.5	61,5	68	64,7	61,9	75,7	68,4	72,7	85,7
	3.7	57,1	72	72,2	63,6	67,6	68,4	66,7	85,7
	3.12	50	40	44,4	40,9	50	42,1	41,7	28,6
Información	3.6	71,4	64	83,3	77,3	58,8	57,9	66,7	42,8
	3.10	28,6	16	11,1	18,2	14,7	10,5	25	14,3
Sanción	3.8	42,8	40	61,1	36,4	52,9	36,8	41,7	71,4
Recompensa	3.9	71,4	84	72,2	77,3	67,6	73,7	66,7	57,1
<b>MEDIAS</b>		<b>54,7</b>	<b>54,8</b>	<b>58,4</b>	<b>53,6</b>	<b>55,3</b>	<b>51,1</b>	<b>54,4</b>	<b>55,1</b>

Fuente: Elaboración propia. Respuestas múltiples.

**CUADRO Nº 5.108.  
TAU – B DE KENDALL**

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR		TECNOLÓGICAS	APROVISIONAMIENTO	PRODUCCIÓN	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	LOGÍSTICA	I + D	OTRAS ACTIVIDADES
Tipos de Poder	Items	Sig. Aproximada	Sig. Aproximada	Sig. Aproximada	Sig. Aproximada	Sig. Aproximada	Sig. Aproximada	Sig. Aprox.	Sig. Aprox.
Legítimo	3.5	,735	,209	1,000	,413	,577	,685	,613	,837
	3.7	,737	,618	,439	,696	,845	,572	1,000	,335
	<b>3.12</b>	,507	,844	,766	,902	,053	,948	,593	,039
Información	3.6	,216	,366	,011	,075	,968	,912	,423	,747
	3.10	,228	,922	,817	,316	,624	,309	,098	,112
Sanción	3.8	,420	,369	,280	,086	,499	,242	,490	,838
Recompensa	3.9	,615	,130	,934	,262	,786	,674	,898	,476

Fuente: Elaboración propia.

Aunque los datos suministrados por el coeficiente de la Tau – b de Kendall (cuadro nº 5.108.), manifiestan que no existe ninguna dependencia entre las variables analizadas, desarrollo conjunto de actividades de distribución y ventas y la percepción de poder de la distribución. Resaltando entre todas las actividades de la cadena de valor, aquellas que se refieren a la realización conjunta de actividades de aprovisionamiento, no presentando las restantes actividades de valor resultados significativos.

### **Contrastación de la hipótesis 4.1.1.**

*Hipótesis 4.1.1.: Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a realizar vínculos interorganizativos con distribuidores y/o a desarrollar actividades de distribución.*

Los resultados obtenidos en el cálculo del coeficiente estadístico de la Tau – b de Kendall (cuadros nº 5.104. y 5.108.) no permiten verificar totalmente la hipótesis 4.1.2. , ya que aunque en gran medida existen niveles de dependencia entre las variables analizadas cuando las IAAs perciben niveles de poder y desarrollan estrategias de crecimiento externo con agentes distribuidores, no se ha podido demostrar que la percepción de poder implique una mayor propensión, por parte de las IAAs, para desarrollar conjuntamente con sus socios actividades de distribución.

### **Consecución del objetivo 4**

*“Identificar la vinculación entre las relaciones con la distribución y las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs”.*



A lo largo de este último apartado del desarrollo empírico de la investigación hemos dado cumplimiento a nuestro propósito de analizar la relación existente entre las relaciones de la IAA con la distribución y el establecimiento de estrategias de crecimiento externo. De esta forma, se ha podido constatar que cuando los fabricantes de productos agroalimentarios perciben poder de la distribución, existe una propensión elevada por parte de la IAA a establecer relaciones de proximidad con sus clientes/distribuidores. Sin embargo, el desarrollo conjunto de actividades de distribución y ventas con otras empresas, no está relacionado con los niveles de poder en las relaciones fabricante – distribuidor.

## **CAPÍTULO 6**

### **RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

6.1. RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	449
6.2. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES.....	488



## 6.1. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Este trabajo de investigación ha perseguido cuatro objetivos fundamentales: (1) desarrollar un marco teórico para el estudio la cooperación entre organizaciones, (2) evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas en el sector agroindustrial, (3) evaluar las relaciones fabricante – distribuidor en el canal de comercialización agroalimentario, (4) identificar la vinculación existente entre las relaciones fabricante – distribuidor y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo. El objetivo del presente capítulo es presentar las conclusiones más relevantes obtenidas a partir de nuestra investigación empírica en relación con los objetivos mencionados anteriormente, fundamentalmente a los tres últimos. Asimismo, se presentan las limitaciones y las posibles áreas para investigaciones futuras.

El primero de nuestros objetivos de investigación, se concentra en los capítulos teóricos del presente trabajo, concretamente en el primero y tercero. Donde, se ha realizado una revisión exhaustiva de la literatura sobre la cooperación entre organizaciones. Así, como punto de partida en este análisis, en el capítulo uno, según los autores más relevantes sobre el tema, se examinaron los principales términos y definiciones utilizadas en este campo, así como, las diferentes tipologías de cooperación entre empresas que existían, con objeto de delimitar el marco de estudio, y realizar un proceso metodológico integrado en el desarrollo de esta investigación.

En el tercer capítulo, se analizaron los principales motivos que han originado en las empresas el desarrollo de estos acuerdos de cooperación, con objeto también de orientar esta investigación hacia un marco integrado de análisis se delimitaron unos niveles de motivos, atendiendo a las clasificaciones revisadas sobre el tema. Asimismo, en este capítulo se efectuó una revisión exhaustiva de los principales enfoques teóricos utilizados en los diversos trabajos sobre cooperación de empresas. De esta forma, atendiendo a los objetivos de análisis que se pretendían conseguir, la revisión de las principales teorías permitieron establecer los enfoques que mejor se ajustaban a esta investigación. Así, las

teorías del entorno han sido utilizadas para el análisis de las relaciones interorganizativas en sentido vertical, concretamente, la dependencia de recursos y el modelo de rivalidad ampliada de Porter. Y la teoría de recursos y capacidades, para el estudio de los motivos que han originado el desarrollo de estrategias de cooperación.

Por otra parte, en el primer apartado dedicado a la metodología y diseño de la investigación, analizamos las diferentes técnicas de recogida de la información en la literatura sobre la cooperación entre empresas, las relaciones verticales en el canal de distribución y sobre el estudio del sector en que se ubica esta investigación. De esta forma, la revisión empírica pone de manifiesto, la dificultad de análisis que han tenido investigaciones precedentes sobre el tema de cooperación entre empresas, debido a la inexistencia de bases de datos fiables. Aunque actualmente, en los estudios más recientes, se están llevando a cabo análisis más exhaustivos, tanto atendiendo a los sectores donde se producen estos acuerdos, como a las actividades que se ven afectadas. Así, las técnicas de recogida de información actual se basan en encuestas personales, estudios de casos, y de profundidad.

De esta forma, en esta investigación se utiliza para el análisis de las estrategias de cooperación en las relaciones verticales del canal agroalimentario, información primaria, a través de encuestas. Así, la relevancia de esta investigación se encuentra en que existen pocos estudios que integren de forma conjunta esta problemática de análisis, centrada en las relaciones de cooperación interorganizativa en el sector agroindustrial. A continuación se expone un resumen de los principales resultados y conclusiones de la evidencia proporcionada por el presente trabajo de investigación. Pero, antes de comenzar con la interpretación de los objetivos empíricos formulados y sus correspondientes hipótesis, describimos las principales características de las IAAs analizadas en esta investigación, y que se resumen en el cuadro nº 6.1.

### 6.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS IAAS DE LA MUESTRA.

#### Tipos de empresas.

Para el análisis de las industrias agroalimentarias de la muestra, se han clasificado a las empresas según el tamaño empresarial. De esta forma, se ha distinguido entre grandes y Pymes agroalimentarias, ya que como se constata en la realidad empresarial, su comportamiento y posición difieren, según se tenga una dimensión empresarial u otra. De este modo, las IAAs analizadas se caracterizan por ser, principalmente, empresas de pequeña dimensión con una proporción inferior a los cuarenta y nueve empleados y con una facturación en ventas que no supera, en la mayoría de los casos, los 50 millones de pts.

En cuanto a la edad de estas empresas, las Pymes agroalimentarias, en términos generales, presentan una media de edad más reciente que las industrias de mayor dimensión, las cuales tienen una mayor antigüedad de permanencia en el sector. Por otro lado, se trata de empresas, fundamentalmente, independientes, es decir, que no se encuentran vinculadas a otras entidades. Aunque, con menor relevancia, aparecen industrias que pertenecen a filiales de empresas con carácter regional, tal es el caso de las Pymes, y en las empresas de mayor dimensión su integración está en grupos internacionales. Asimismo, destaca que ninguna de las empresas analizadas se encuentra vinculada a un grupo nacional.

También, estas IAAs se caracterizan por ser, principalmente, de carácter familiar, tanto en el caso de las Pymes agroindustriales como en las industrias de mayor dimensión. Del mismo modo, la procedencia del capital de estas IAAs es, fundamentalmente, privado en porcentajes elevados para ambos tamaños dimensionales. En cuanto a la forma jurídica predominante, en términos generales, sobresalen las figuras de sociedad limitada (S.L.) y sociedad anónima (S.A.), aunque, atendiendo al tamaño empresarial, destacan, por orden de importancia, en la Pymes la forma de S.L. y la empresa individual. En cambio, en el caso de las IAAs de mayor dimensión predominan, en primer lugar, la figura de

S.A. y después la forma de S.L.. Asimismo, ha quedado demostrado que la forma jurídica adoptada, está altamente relacionada con el tamaño empresarial.

### **✍ Actividades agroalimentarias.**

Con relación a las actividades de fabricación que desarrollan estas IAAs, según clasificación establecida por el CNAE-93, no se observan diferencias significativas según su dimensión empresarial, concentrándose la mayor proporción de empresas en la *Fabricación de otros productos alimenticios* (158), que integra la elaboración de pan, galletas, café, etc., y en la *Elaboración de bebidas* (159), que incluyen la elaboración de bebidas alcohólicas, cervezas, elaboración de vinos y producción de aguas minerales y bebidas analcohólicas, etc.

Aunque, con menor relevancia, sobresalen otras actividades en las que sí se observan diferencias según tamaño empresarial. Así, en las grandes IAAs, le siguen en importancia las *Industrias cárnicas* (151) y las *Industrias lácteas* (155), actividades características de empresas de mayor dimensión. En cambio, en las Pymes destacan las actividades de *Preparación de frutas y hortalizas* (153) y la *Fabricación de productos de molinería y almidones* (156). Asimismo, se ha demostrado que existe relación entre las actividades de transformación alimentaria que realizan estas IAAs y su tamaño empresarial.

A pesar de que, entre los grupos dimensionales las diferencias detectadas en el conjunto de actividades agroalimentarias desarrolladas por las industrias no son relevantes, nos indica que las grandes IAAs tienen mayor presencia en aquellas actividades que aportan un mayor valor añadido al producto y realizan procesos de fabricación más largos y complejos, tal es el caso, de las industrias cárnicas y lácteas. A diferencia de las Pymes que, según las actividades en las que están presentes (preparación de frutas y hortalizas y fabricación de productos de molinería y almidones), se caracterizan por realizar procesos cortos y sencillos, que incorporan al producto un menor valor, reduciéndose algunas de estas actividades a la simple manipulación de los productos agrarios.

### **Fases del proceso de transformación.**

En lo que respecta a las distintas fases del proceso de transformación que desarrollan las IAAs de la muestra, en términos generales, una gran proporción de empresas manifiesta realizar todas las fases del proceso de fabricación. Aunque, las diferencias por tamaño no son significativas, las grandes sobresalen en el desarrollo de las últimas fases de producción y las Pymes manifiestan, en mayor medida, realizar todas las etapas del proceso.

Ahora, atendiendo a las actividades agroindustriales en que sobresalen estas empresas, expuestas en el punto anterior, como son la *Fabricación de otros productos alimenticios* (158) y la *Elaboración de bebidas* (159), éstas se caracterizan por desarrollar procesos de transformación cortos y poco complejos, y que incorporan poco valor añadido al producto. Así, destacan en la realización de todas las fases del proceso de transformación, las actividades correspondientes a la fabricación de pan y bollería, realizadas por más de la mitad de las empresas de la muestra. En cambio, las empresas que desarrollan la actividad de elaboración de bebidas, la segunda actividad en importancia, sobresalen las que desarrollan ambas fases, es decir, todas las fases y últimas fases del proceso de transformación. También, destacan dentro del grupo de empresas que desarrollan las últimas fases del proceso, las industrias cárnicas, actividad realizada, principalmente, por las empresas de mayor dimensión.

### **Ámbito de actuación.**

Por otra parte, atendiendo a su ámbito de actuación, en términos generales, las IAAs analizadas actúan, principalmente, en el mercado regional, aunque, en proporción, le siguen empresas que solamente alcanzan mercados de amplitud insular y local. Si bien, se observan diferencias en el ámbito de actuación, según se trate de una Pyme o de una empresa grande.

Así, se aprecia que a medida que aumenta el número de mercados a los que acuden las IAAs, se incrementa la presencia de las empresas grandes con



respecto a las Pymes. De esta forma, las Pymes destacan por abastecer, fundamentalmente, a mercados con carácter insular, le siguen en importancia las que acuden a un ámbito regional y local. En cambio, las IAAs de mayor dimensión se caracterizan por abastecer, en mayor medida, al mercado regional, destacando en los siguientes puestos, las empresas que acuden a mercados internacionales, europeos y resto de países no integrados en la U.E.

También se observa que existe dependencia entre las variables analizadas, tamaño que tienen estas empresas, el ámbito de actuación, y el número de mercados a los que acuden estas organizaciones. De este modo, se ha constatado que la amplitud de los mercados a los que asisten estas IAAs, así como al número de mercados a los que llegan, está relacionado con la dimensión empresarial, excepto en los casos en que estas empresas acudan a un ámbito provincial o europeo.

#### **Tipo de productos que ofertan.**

En relación a las características de los productos agroalimentarios que fabrican estas empresas, principalmente, se trata de artículos que tienen una sola marca propia. Le siguen en importancia, las IAAs que elaboran productos con varias marcas propias. Ahora, en relación al tamaño empresarial se observan diferencias y se ha demostrado, en gran medida, que los tipos de productos que fabrican estas industrias están estrechamente relacionados con el tamaño empresarial.

Así, las Pymes ofertan, en primer término, productos con una sola marca propia, y después le siguen la fabricación de productos sin marca. En cambio, en el grupo de las grandes, como característico de las empresas de mayor dimensión, destacan los productos marquistas, principalmente, la fabricación de productos con varias marcas propias de la empresa, y después le siguen aquellas IAAs que ofertan productos con una sola marca propia.

Además, atendiendo a la marca del producto, también existen, aunque en menor medida, empresas que fabrican varios tipos de productos a la vez. Así, nos encontramos que un grupo de empresas grandes, suele combinar productos de una sola marca propia con marcas ajenas, o varias marcas propias con otras ajenas. En cambio, en el caso de las Pymes, estas alternancias de productos suceden con menor frecuencia. Aunque, tanto en un grupo dimensional como en otro, las empresas que ofertan productos sin marca no suelen combinarlos con la fabricación de productos marquistas.

### **Distribución y/o representación de otros productos.**

Otro aspecto importante de las IAAs, es que suelen combinar la fabricación de productos agroalimentarios, con la distribución o representación de otros productos, bien pertenecientes al sector alimentario o a otro sector. También, se ha podido constatar que la distribución y/o representación de estos productos está relacionado con la dimensión de la empresa. De esta forma, se observa que, principalmente, son las empresas de mayor dimensión las que suelen, además de la fabricación de sus productos, distribuir o tener representaciones de otros artículos alimentarios. Normalmente, se trata de productos con marcas ajenas o artículos que se importan y se les incorpora la marca de la empresa.

### **Servicios prestados a los clientes.**

En relación a la prestación de los servicios de transporte y venta a los clientes, más de la mitad de las empresas de la muestra, manifiestan que realizan el acercamiento de sus productos a sus compradores. Asimismo, se ha podido comprobar que la dimensión de la empresa está relacionada con el desarrollo de estos servicios a los clientes. Así, ambas dimensiones desarrollan estos servicios, aunque las IAAs grandes presentan una mayor proporción.

### **Tipo de clientes.**

También, se ha podido constatar que existe una alta dependencia entre los tipos de clientes a quienes suministran estas empresas y su tamaño empresarial. Así, en cuanto al tipo de clientes, destaca la utilización, en gran proporción, de la vía de intercambio a través de mayorista o intermediario, siendo más utilizada por las empresas grandes que por las Pymes. En relación al comercio minorista, en términos generales, los principales clientes de las IAAs son tiendas pequeñas o especializadas.

Aunque, con respecto al cliente minorista existen diferencias según sea la dimensión empresarial de la industria. Así, las Pymes tienen, principalmente y por orden de importancia, en su cartera de clientes a tiendas pequeñas o especializadas, seguido de supermercados y empresas de hostelería y restauración, suministrando en menor medida a los hipermercados. En cambio, las grandes IAAs, surten, en gran proporción, a todos los tipos de clientes considerados en esta investigación. De este modo, suministran sus productos, en primer lugar, a los supermercados, le siguen en importancia relativa las empresas de hostelería y restauración, y por último, los hipermercados y tiendas pequeñas. Aunque, es preciso destacar, la proporción relativa de IAAs grandes que trabajan con los hipermercados, siendo superior, en términos relativos, que en las Pymes.

Por otro lado, también existe una gran proporción de empresas que surten directamente al consumidor final, encontrándose en esta situación más de la mitad de empresas de la muestra. Aunque destacan en proporción las Pymes sobre las grandes IAAs. También existen empresas que solamente tienen como clientes al consumidor final, aunque este caso sólo se ha presentado en las Pymes agroalimentarias.

CUADRO Nº 6.1.

## RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARÁCTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS DE LA MUESTRA

TAMAÑO	Ventas	Edad	Filiación a otras empresas	Carácter familiar	Capital	Forma jurídica	Ámbito de actuación	Productos que fabrican	Fases del proceso de transformación	CNAE	Servicios de transporte y venta a clientes	Tipo de clientes	Venta directa al Consumidor final	Otras actividades de distribución
PYMES	< 50 mill.	1973	Empresas independientes y a grupos Regionales	SI	Privado	S.L y Empresa individual	Canarias	Con una marca propia y sin marca	Todas las fases	158 y 159	Lo realizan en menor medida	Mayorista	En mayor medida y también únicamente	
										159 y 156		Tiendas pequeñas. Super y H.R.*.		
GRANDES	2000/ 3000	1965	Empresas independientes y a grupos Internacionales	SI	Privado	S.A. y S.L.	Canarias e internacional	Con varias marcas propias y con una sola marca propia	Todas las fases	158 y 159	Lo realizan en mayor medida	Mayorista	En menor medida y nunca únicamente	En mayor medida, con marcas ajenas e incorporando la marca de la empresa
										151 y 155		Super., H.R.*. y Hiper y tiendas pequeñas		

Fuente: Elaboración propia. \*H.R.: Hostelería y Restauración.

## **6.1.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO DESARROLLADAS POR LAS IAAS.**

El primer objetivo empírico planteado en esta investigación, consiste en evaluar las estrategias de crecimiento externo realizadas por las industrias agroalimentarias de la muestra considerada. De esta forma, en este epígrafe exponemos un resumen de los resultados y las conclusiones de los análisis llevados a cabo para contrastar las hipótesis relacionadas con dicho objetivo.

Por otra parte, las características de las estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs de la muestra, quedan resumidas en el cuadro nº 6.2., atendiendo al tamaño empresarial, y en el cuadro nº 6.3, según el tipo de estrategia implantada. Por otro lado, a modo de conclusión se presenta en el cuadro nº 6.4., un resumen del apoyo que sustenta cada una de las hipótesis planteadas en esta investigación.

### **A) Según tamaño empresarial.**

#### **Pymes agroalimentarias**

En el análisis descriptivo realizado sobre el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, por parte de las IAAs, según tamaño empresarial (cuadro nº 6.2.), se interpreta que las Pymes agroalimentarias han desarrollado en mayor proporción estrategias de tipo flexible. En cuanto a la composición de los acuerdos que integra este tipo de estrategia, sobresalen los acuerdos de colaboración entre empresas sin contrato, es decir, la modalidad de este grupo que presenta el mayor grado de flexibilidad. Por otra parte, en la composición de las estrategias rígidas desarrolladas por las Pymes, predominan, principalmente, la participación en el capital de otras empresas.

El número de socios que integran los acuerdos de cooperación realizados por las Pymes, en mayor medida, se distinguen por incluir a más de dos, siendo el tipo de socio con el que, principalmente, realizan estos acuerdos, empresas competidoras. Con relación a las actividades de la cadena de valor que realizan conjuntamente con las organizaciones socias, destacan en mayor proporción las actividades primarias, concretamente, la realización de operaciones de distribución y ventas. En el caso de realizar conjuntamente actividades de apoyo, sobresalen en proporciones similares el desarrollo de las funciones Tecnológicas y de I+D.

### **Grandes IAAs.**

Con relación a las IAAs de mayor dimensión, el tipo de estrategia de crecimiento externo que predomina es la definida como ambas, es decir, que han realizado, en mayor proporción, tanto estrategias flexibles como rígidas, seguida, por orden de importancia, por las empresas que han desarrollado únicamente estrategias flexibles. Ahora, en la composición de acuerdos que integra este grupo flexible, destaca la modalidad de varios acuerdos distintos, es decir, que han realizado conjuntamente con otras empresas no sólo un tipo de acuerdo flexible, sino varios de los integrados en este grupo (acuerdos sin contrato, con contrato y joint-venture). En cambio, para el caso de haber establecido rígidas también predominan, dentro de la composición de este grupo, la participación en el capital de otras empresas, frente a la fusión, que es el acuerdo rígido que menos han llevado a cabo estas IAAs.

Al igual que en las Pymes, el número de socios que integran en los acuerdos las empresas grandes, son más de dos. También, el tipo de organización con quiénes realizan, en mayor medida, las estrategias de crecimiento externo, son con empresas competidoras. En cuanto a las actividades de la cadena de valor que desarrollan conjuntamente con los socios, sobresalen tanto las primarias como las de apoyo. Así, en el caso de las primarias destaca la actividad de distribución y ventas y en las de apoyo las actividades tecnológicas.

## **B) Según tipo de estrategia de crecimiento externo.**

### **Flexibles.**

En el cuadro nº 6.3., se resumen las características principales de las distintas estrategias de crecimiento externo desarrolladas por las IAAs. Así, según los resultados obtenidos en el análisis descriptivo, se desprende que las empresas que han establecido únicamente estrategias flexibles, se caracterizan por integrar, principalmente, a dos socios. Los tipos de socios integrantes de estos acuerdos, se caracterizan por ser, primordialmente, Organismos Públicos, seguidos en igual proporción por Proveedores y Clientes. En cuanto a las actividades de la cadena de valor que desarrollan conjuntamente con sus socios, destacan las definidas como primarias, y dentro de este grupo, dominan las actividades de distribución y ventas y servicios logísticos. En cambio, cuando desarrollan conjuntamente actividades de apoyo, sobresalen las definidas como otras actividades de apoyo, que integra operaciones de apoyo diversas.

### **Rígidas**

Aunque son muy pocas las empresas que han desarrollado solamente estrategias del tipo rígida (3 IAAs), éstas incluyen en los acuerdos a más de dos socios. El tipo de socio predominante es la empresa complementaria, y las actividades de la cadena de valor que realizan conjuntamente con sus socios, son, principalmente, las primarias y dentro de éstas, sobresale la actividad de distribución y ventas. Cuando realizan actividades de apoyo con sus socios cooperantes, destacan también las denominadas otras actividades de apoyo.

## ✍ **Ambas**

En cuanto a las empresas integradas en el grupo de ambas, es decir, que han llevado a cabo tanto estrategias de crecimiento externo flexibles como rígidas, se caracterizan por incluir en los acuerdos a más de dos socios, entre los que destacan por orden de importancia, las empresas competidoras, otras empresas (no definidas) y las complementarias. También se distinguen en las actividades de la cadena de valor afectadas por estos acuerdos, tanto primarias como de apoyo. En el caso de realizar primarias, destacan dentro de este grupo las de producción y aprovisionamiento, en cambio si son de apoyo, sobresale la actividad de I+D.

## ✍ **Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

La primera hipótesis de esta investigación (H 2.1.), en su primera parte, señalaba que el tamaño de las IAAs era determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo. Los resultados obtenidos sugieren que las variables analizadas presentan dependencia, es decir, están interrelacionadas. Por lo tanto, el tamaño de las empresas determina el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, por parte de las IAAs. Así, en el análisis descriptivo se desprende que las IAAs de mayor dimensión presentan unas proporciones relativas superiores en la implantación de estas estrategias que las Pymes.

En relación a la segunda parte, de la hipótesis 2.1., se planteó, que el tamaño empresarial condicionaba el grado de rigidez o flexibilidad de la estrategia de crecimiento externo implantada. De esta forma, los resultados demuestran que solamente se encuentra dependencia entre estas variables, cuando la estrategia de crecimiento externo desarrollada es del tipo flexible. Por lo tanto, se interpreta que el tamaño empresarial condiciona el tipo de estrategia de crecimiento externo cuando es flexible. Así, estos resultados sólo nos permiten validar parcialmente, la hipótesis 2.1.



### **Número de socios.**

La hipótesis 2.2., enunciaba, en su primera parte, que el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, estaba relacionado con el número de socios que integraban dichas estrategias. En los resultados del análisis, se ha podido demostrar que existe una alta dependencia entre estas variables, por lo que, el número de socios que integran los acuerdos realizados por las IAAs, está relacionado con el tipo de estrategia de crecimiento externo implantada, bien sea flexible, rígida o ambas. Por lo tanto, estos resultados permiten validar la hipótesis 2.2., en su primera parte.

### **Tipo de socio.**

En la segunda parte, de la hipótesis 2.2., se establece que la flexibilidad o rigidez de la estrategia implantada por las IAAs, está relacionado con la elección del tipo de socio que integran estos acuerdos. De esta forma, los resultados obtenidos en el análisis, ponen en evidencia que solamente existe dependencia entre las variables analizadas, cuando se trata de empresas competidoras o de otras empresas distintas a las contempladas en este estudio y no identificada con un nombre concreto.

Por lo tanto, interpretamos que la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs, sólo tiene relación con el tipo de socio, cuando éstos son empresas competidoras, es decir, pertenecientes a la misma rama de actividad, y cuando se trata de otro tipo de empresas distintas a las contempladas en este análisis. Asimismo, con este tipo de socio, se han realizado, según las respuestas dadas por las IAAs de la muestra, principalmente, estrategias del tipo ambas, es decir, que se trata de empresas que han realizado tanto estrategias rígidas como flexibles.

Por lo tanto, estos resultados solamente permiten verificar parcialmente, la hipótesis 2.2. del primer objetivo empírico.

### **✍ Actividades de la cadena de valor desarrolladas con los socios.**

La tercera hipótesis de este primer objetivo empírico, implica que la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo establecidas por las IAAs, determina las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con los socios partícipes de estos acuerdos. Así, un primer análisis consistió en clasificar las actividades, según Porter (1987), en primarias y de apoyo, de esta forma, los resultados que se obtuvieron, ponen en evidencia que existe relación entre las variables, tipo de estrategia y tipo de actividad de la cadena de valor. Por lo tanto, cuando las estrategias de crecimiento externo desarrolladas son flexibles, las actividades a realizar conjuntamente con los socios son primarias. Igualmente, cuando las estrategias implantadas son del tipo rígida, también son para desarrollar actividades primarias. Únicamente cuando se llevan a cabo, tanto operaciones de apoyo como primarias, es cuando el tipo de estrategia de crecimiento externo varía, al tipo de ambas (flexibles y rígidas). Así, estos resultados nos permitían, en un principio, validar la hipótesis 2.3. formulada sobre esta cuestión.

Pero, al realizar este análisis con mayor detalle, es decir, teniendo en cuenta todas las actividades de la cadena de valor, sin realizar ningún tipo de clasificación previa, los resultados obtenidos ya no fueron tan determinantes. De esta forma, se observa que existe dependencia entre el tipo de estrategia de crecimiento externo implantada por las IAAs y el tipo de actividad de la cadena de valor, solamente cuando se trata de llevar a cabo actividades de aprovisionamiento, producción, servicios logísticos y de investigación y desarrollo. Asimismo, las actividades señaladas presentan las mayores proporciones relativas de IAAs, cuando el tipo de estrategia implantada es la denominada

ambas (flexibles y rígidas), excepto en el desarrollo de servicios logísticos que predominan el establecimiento de estrategias flexibles.

Por lo tanto, la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementadas por las IAAs, determina las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente, solamente en las actividades señaladas anteriormente, no presentando ninguna relación en el resto de actividades. De esta forma, los resultados obtenidos, permiten sólo validar la hipótesis 2.3., parcialmente.

#### **✍ Relación entre el tipo de socio y las actividades de la cadena de valor.**

Por otro lado, se ha relacionado el tipo de socio y las distintas actividades que desarrollan conjuntamente, y se ha visto que existe una coherencia entre ambas variables. Así, en sentido vertical, las IAAs se asocian con proveedores, en mayor proporción, para desarrollar de forma conjunta actividades relacionadas con el aprovisionamiento y la producción de productos. Y con socios clientes realizan, en gran medida, actividades de distribución y ventas, aunque también destaca el desarrollo conjunto de funciones de producción.

En sentido horizontal, las IAAs establecen estrategias de crecimiento externo, con empresas competidoras para desarrollar conjuntamente actividades de aprovisionamiento y de distribución y ventas, lo que les permite, por un lado, obtener economías de escala al aunar esfuerzos en la compra de inputs y por otro lado, a través las vías de distribución conjunta aseguran la colocación de sus productos en los mercados de destino. Incluso, a través de estos tipos de acuerdos, pueden incrementar los volúmenes de fabricación, al poder ampliar el ámbito de actuación de su oferta, aprovechando nuevos canales de distribución, a los que antes, bien por su difícil acceso o bien por su desconocimiento, les era imposible estar presentes.

Igualmente, cuando los socios corresponden a empresas complementarias, las actividades que predominan, en términos porcentuales, son las de distribución y ventas, el aprovisionamiento y la producción de productos. En cuanto a las actividades que desarrollan conjuntamente con organismos públicos, se concentran en el desarrollo de operaciones de publicidad y promoción, y distribución y ventas, destacando también, aunque en menor medida, las operaciones de aprovisionamiento e investigación y desarrollo. Por otro lado, se ha comprobado que existe relación entre la actividad de investigación y desarrollo cuando el socio es un organismo público.

Aunque, es preciso destacar, que la mayor proporción relativa de empresas, se concentra en aquellas IAAs que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo con clientes, para el desarrollo conjunto, principalmente, de actividades de distribución y ventas, demostrándose estadísticamente que existe dependencia entre estas variables. Por lo tanto, interpretamos que cuando las IAAs realizan acuerdos con agentes distribuidores o clientes es para desarrollar, principalmente, actividades de distribución y ventas de sus productos.

Asimismo, existe significación entre las variables analizadas, cuando los socios son empresas competidoras, y llevan a cabo actividades de aprovisionamiento y de I+D, también si los socios son organismos públicos existe dependencia cuando las tareas a desarrollar son I+D y otras actividades (no definidas), y por último, hay relación entre las variables si los socios son otras empresas (no contempladas) y las operaciones de I+D. Por lo tanto, según estos resultados son las actividades de investigación y desarrollo las que presentan una mayor dependencia en relación al tipo de socio con quienes establecen las IAAs, los acuerdos de cooperación.

CUADRO Nº 6.2.

**CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TAMAÑO**

TAMAÑO	Tipo de Estrategia	Tipo de Estrategia (+Ambas)*	Composición Flexibles	Composición Rígidas	Nº de socios	Tipo de socio	Actividades de la cadena de valor	Actividades Apoyo	Actividades Primarias
<b>PYMES</b>	Flexibles	Flexibles	Acuerdos de Colaboración sin contrato	Participaciones en otras empresas	Más de dos	Competidores	Primarias	Tecnológicas e I+D	Distribución y Ventas
<b>GRANDES</b>	Ambas	Flexibles	Varios tipos	Participaciones en otras empresas	Más de dos	Competidores	Ambas (primarias +apoyo)	Tecnológicas	Distribución y Ventas

Fuente: Elaboración Propia. \*Ambas: recoge a las IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento flexible y rígida. En este caso se ha incluido al grupo de IAA que han desarrollado sólo estrategias flexibles y rígidas, el grupo de ambas.

CUADRO Nº 6.3.

**CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TPO DE ESTRATEGIA IMPLANTADA**

<b>Tipos de Estrategias de Crecimiento externo</b>	<b>Nº de socios</b>	<b>Tipo de socios</b>	<b>Actividades de la cadena de valor</b>	<b>Actividades de Apoyo</b>	<b>Actividades Primarias</b>
<b>FLEXIBLES</b>	Dos	Org. Públicos, Proveedores, Clientes	Primarias	Otras actividades de apoyo	Distribución y Ventas
<b>RÍGIDAS</b>	Más de dos	Complementarias	Primarias	Otras actividades de apoyo	Distribución y Ventas
<b>AMBAS (Flexible + Rígida)</b>	Más de dos	Competidores, Otras empresas, Complementarias	Ambas (Primarias + Apoyo)	Investigación + Desarrollo	Producción, Aprovisionamiento

Fuente: Elaboración propia.

### **C) Motivos que han originado el desarrollo de estrategias de crecimiento externo.**

#### **✍ Resultados del Análisis Cluster.**

En el análisis cluster realizado para analizar los motivos, se han detectado cinco grupos de motivos que presentan homogeneidad internamente. Así, los motivos que integra cada cluster son dependientes o están muy interrelacionados entre sí pero, a su vez, no guardan ninguna o poca relación con los motivos que pertenecen a otros cluster. De esta forma, con este análisis se han identificado los grupos de motivos que han seleccionado las IAAs de forma predominante.

Así, las IAAs han identificado un conjunto de motivos que corresponden, principalmente, a la potenciación y mejora de recursos y capacidades, como son la realización de un proyecto de inversión, utilizar la tecnología adecuada, implantar comercio electrónico, desarrollar actividades de I+D o aprender una habilidad o capacidad. También quedan integrados en este primer grupo de motivos, el entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación y el responder al poder de las grandes superficies.

Del mismo modo, un conjunto de empresas, han registrado como motivos que originaron el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, aspectos relacionados con actividades que implican el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento y producción de productos, como son el suministro de materias primas, el aumento de la gama y de las prestaciones de los productos, el incremento de la capacidad de producción y la disminución de costes de producción.

Otro grupo de empresas, ha registrado los motivos que tienen en común el desarrollo de aspectos relacionados con la competencia en el sector, como son el impedir la entrada de nuevos competidores y el reducir la competencia actual. También, existen empresas que han registrado como principales motivos los que hacen referencia a una diferenciación de productos, tal es el caso, del desarrollo

de actividades de publicidad, creación de una marca y el destacar el origen regional de un producto.

Por último, un grupo de empresas han registrado los motivos que se basan en un incremento de la cuota de mercado, tanto en el ámbito actual como acudiendo a otros mercados, necesitando para ello, el desarrollo y potenciación de actividades relacionadas con la distribución y comercialización de productos, y el desarrollo de servicios logísticos, aspectos que juntos aseguran de una manera eficiente y eficaz el objetivo perseguido.

Asimismo, el análisis descriptivo de los motivos que ha originado el establecimiento de estrategias de crecimiento externo en las IAAs, pone de manifiesto, que en términos generales y en mayor medida, las empresas analizadas han desarrollado estas estrategias, con objeto de aumentar la cuota de participación en los mercados en que actúan, normalmente, y también ampliando su actuación hacia nuevos mercados. De esta forma, se han asociado con otras empresas para desarrollar actividades que les permitan asegurar la colocación de sus productos con la fluidez y rapidez necesarias, como son las actividades de distribución y comercialización de sus productos y el desarrollo de servicios de logística. También, destacan motivos relacionados con la disminución de costes y con la mejora del suministro de materias primas. Por lo tanto, el desarrollo conjunto de todas estas actividades conlleva un desarrollo eficiente y eficaz de los objetivos propuestos en la implantación de estas estrategias de crecimiento externo.

#### **D) Motivos según el tipo de estrategia implantada.**

Atendiendo al tipo de estrategia implantada, las IAAs que han establecido alguna de las estrategias de crecimiento flexible, manifiestan también como principales motivos, el desarrollo de actividades encaminadas a incrementar la cuota de mercado, a potenciar la marca e imagen de los productos y sus prestaciones, a mejorar el suministro de inputs y la distribución de outputs junto



con el desarrollo de actividades de logística, mejorando y disminuyendo, de esta forma, los costes empresariales. Tampoco, se observan diferencias significativas con respecto a las empresas que han establecido alguna de las estrategias denominadas rígidas, registrando prácticamente los mismos motivos que las IAAs que han desarrollado estrategias flexibles.

Por otra parte, teniendo en cuenta (véase cuadro nº 6.2.), que el desarrollo de estrategias flexibles han sido llevadas a cabo, principalmente, por Pymes y que los motivos fundamentales que las han originado contribuyen a fortalecer aspectos básicos de los que suelen carecer este tipo de empresas, justifica que el desarrollo de actividades conjuntas de las Pymes con otras organizaciones, se centren en poseer los recursos necesarios que les permitan actuar con una mejor posición en el mercado, y así poder sobrevivir y mantenerse en el entorno actual en unas mejores condiciones.

Asimismo, hay que destacar que las IAAs de la muestra no manifiestan en proporciones relativas elevadas, los motivos relacionados con la competencia en el sector, tanto en sentido horizontal como vertical. Si bien, una de las grandes amenazas que sufre el subsector de IAAs se debe a estos aspectos, parece ser que las empresas optan, en primer lugar, por otro tipo de motivos. Aunque, de todas formas, las razones principales por las que se decantan, les permiten fortalecerse ante la competencia, adquiriendo una mejor posición competitiva.

#### **Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

El primer objetivo empírico planteado, además incluye la consecución de dos objetivos parciales. Así, el primer objetivo parcial, hace referencia a la identificación de los motivos que han originado en las IAAs, el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, de este modo, surge la hipótesis 2.1.1., en la que se establece que los motivos están relacionados con el grado de rigidez y flexibilidad de la estrategia implantada (cuadro nº 6.4.).

De esta manera, el análisis realizado sobre esta cuestión, deja constancia que solamente existe dependencia entre las variables, cuando los motivos son: Incrementar la capacidad de producción y disminuir los costes de producción, utilizar la tecnología adecuada, impedir la entrada de nuevos competidores y entrar en nuevos negocios distintos al alimentario. Así, todos estos motivos presentan la mayor proporción relativa de IAAs, cuando han desarrollado estrategias de crecimiento externo denominadas ambas, es decir, tanto flexibles como rígidas. Por lo tanto, según los resultados obtenidos, solamente nos permiten validar la hipótesis 2.1.1., parcialmente.

#### **E) Mejoras percibidas después del desarrollo de las estrategias de crecimiento externo.**

El análisis descriptivo realizado sobre las principales mejoras percibidas por las IAAs después de la implantación de las estrategias de crecimiento externo, desprende que, en términos generales, se centran en el valor de la marca, las relaciones con los clientes, la posición frente a competidores, los costes, el suministro de materias primas, la cuota de mercado y la expansión a nuevos mercados. También, es de destacar que el tipo de estrategia que percibe mayor nivel de satisfacción en las mejoras conseguidas, son en primer lugar las empresas que han desarrollado ambos tipos de estrategias, es decir, flexibles y rígidas, seguidas por las IAAs que han desarrollado solamente estrategias flexibles.

Así, en el análisis de los motivos que originaron las estrategias de crecimiento externo, las IAAs analizadas no resaltaron los aspectos relacionados con la competencia, registrando las menores proporciones relativas. En cambio, estos aspectos en el análisis de las mejoras ocupan uno de los puestos más relevantes. Por lo tanto, esto nos permite traducir, que el objetivo principal de estas IAAs no se centra, exclusivamente, en aspectos de defensa contra los principales competidores, sino que, primeramente, pretenden solventar

debilidades que poseen, lo que redundará con el tiempo, en una mejor posición competitiva en el sector, frente a sus competidores directos y a sus distribuidores.

Por otra parte, se observa que en términos generales, los motivos que se centraban principalmente, en la cuota de mercado, la logística, la disminución de costes, aparecen en las mejoras con resultados elevados, por lo tanto, las IAAs perciben unos niveles de mejora importantes en todos los aspectos que motivaron el desarrollo de este crecimiento, después de haber establecido las estrategias.

### **✍ Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

De esta forma, se ha conseguido el segundo objetivo parcial propuesto de este apartado, que consistía, en conocer si las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, habían mejorado efectivamente, en aquellos aspectos que originaron su implementación. Además, este objetivo incluía la hipótesis 2.2.1., que consistía en determinar si el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementadas por las IAAs, condicionaba la percepción de las mejoras obtenidas en los acuerdos (cuadro nº 6.4.).

Así, se pudo comprobar que solamente existe dependencia entre las variables analizadas, cuando se trata de mejoras relacionadas con la capacidad financiera, la cuota de mercado y las relaciones con proveedores. De este modo, la mayor proporción relativa de IAAs que han percibido estas mejoras, han realizado principalmente, estrategias del tipo ambas (flexibles y rígidas). Por lo tanto, el grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias implantadas por las IAAs analizadas, solamente condiciona la percepción de las mejoras obtenidas en los acuerdos, cuando son del tipo denominado ambas. De esta manera, los resultados obtenidos sólo permiten verificar parcialmente la hipótesis 2.2.1.

### **6.1.3. EVALUACIÓN DE LAS RELACIONES FABRICANTE – DISTRIBUIDOR EN EL CANAL AGROALIMENTARIO.**

El tercer objetivo empírico de esta investigación estaba orientado a evaluar las relaciones fabricante – distribuidor en el canal agroalimentario, desde la perspectiva del fabricante de productos agroalimentarios. Asimismo, surgían dos objetivos parciales a conseguir, el primero de ellos, consistía en evaluar el grado de dependencia y poder en la relación con estos agentes y el segundo implicaba evaluar las características de las negociaciones fabricante – distribuidor.

#### **A) Dependencia y poder en el canal agroalimentario.**

Antes de analizar la dependencia y el poder percibido por la IAA en el canal de distribución agroalimentario, es preciso recordar los tipos de clientes a quienes surten estas industrias. Ya que, las variables de dependencia y poder están condicionadas según el tipo de cliente a quien suministran (cuadro nº 6.1.). Así, ambas dimensiones empresariales venden a mayoristas o intermediarios, aunque destacan en mayor porcentaje las empresas de mayor tamaño. Con respecto al comercio minorista, las Pymes agroalimentarias venden, principalmente, a tiendas pequeñas o especializadas, seguidas en proporción los supermercados y las empresas de hostelería y restauración. En cuanto a las empresas de mayor dimensión, manifiestan en proporciones relativas elevadas, suministrar a todo tipo de cliente, aunque sobresalen, en primer lugar, los supermercados y las empresas de hostelería y restauración, y le siguen en importancia, los hipermercados y las tiendas de pequeño tamaño.

#### **Dependencia.**

Las IAAs, en términos generales, perciben niveles de dependencia elevados, en las relaciones fabricante - distribuidor. Pero, se observan diferencias, en las proporciones relativas, de las empresas atendiendo a su dimensión. Así, ambos tamaños empresariales, manifiestan tener una alta dependencia con sus

distribuidores, aunque las Pymes agroindustriales se pronuncian en mayor proporción relativa. En cuanto a la percepción que tienen los fabricantes sobre la dependencia de la distribución hacia ellos, las grandes perciben, en mayor medida, que la distribución tiene más dificultad de sustituirlos a ellos, que las Pymes.

De esta forma, según los resultados obtenidos en el análisis descriptivo sobre la dependencia existente en el canal agroalimentario, los fabricantes de productos agroalimentarios perciben unos niveles de dependencia importantes con respecto a la distribución, presentando unos mayores porcentajes el grupo de Pymes agroindustriales. En cambio, en relación al grado de dependencia que tiene la distribución con respecto a ellos, aportan resultados opuestos. Es decir, las grandes manifiestan, en una mayor proporción relativa, que la distribución tendría dificultad para sustituirlos a ellos.

### Poder

En cuanto a las distintas fuentes de poder consideradas en este análisis, destaca, en términos generales, con la mayor proporción relativa de IAAs, *el poder legítimo*. De esta forma, los fabricantes reconocen que se encuentran fuertemente afectados por las prácticas comerciales de sus clientes y reconocen el poder de los distribuidores a través de la imposición de determinados plazos de pago. En cambio, no manifiestan percibir, en proporciones elevadas, exigencias en la fabricación de marcas del distribuidor.

Con respecto al tamaño de estas industrias, no se observan diferencias significativas, excepto en la fabricación de marcas del distribuidor, donde las grandes afirman, en mayor proporción, las exigencias de la distribución para la fabricación de sus propias marcas. Esta diferenciación en la proporción del nivel de respuesta por tamaño, puede justificarse en que son las grandes IAAs las que surten, en mayor medida, a las mayores empresas de distribución (supermercados e hipermercados), y que son, precisamente, las que destacan en la introducción de productos con marcas del distribuidor.

Asimismo, con relación al riesgo que supone la introducción de marcas del distribuidor, en las marcas de los fabricantes, ambas dimensiones de IAAs manifiestan percibir riesgos altos. Aunque, esto supondría un mayor perjuicio para las empresas que ofertan productos diferenciados con marca, que para las que fabrican artículos indiferenciados sin una marca consolidada en el mercado.

La segunda fuente de poder que destaca, es la denominada de *recompensa*. Así, un porcentaje elevado de IAAs afirman que, las relaciones con la distribución mejoran cuando acceden a sus peticiones o condiciones. Por tamaño empresarial, no se perciben diferencias significativas con relación a esta fuente de poder, manifestándose, aproximadamente, en las mismas proporciones, ambas dimensiones.

Le sigue en importancia, la fuente de poder denominada de *información*. De esta forma, las IAAs afirman en proporciones elevadas que las empresas distribuidoras le dan información detallada sobre la demanda. No presentando diferencias por tamaño empresarial. En cambio, en sentido opuesto no se produce este intercambio de información de los fabricantes a los distribuidores. De esta forma, interpretamos que los fabricantes perciben que los distribuidores no disponen de forma efectiva de esa fuente de poder y que no la utilizan para establecer estrategias de influencia sobre ellos.

Por último, en importancia relativa, con respecto a las fuentes de poder *coercitivas o de sanción*, se encuentran las IAAs que manifiestan recibir amenazas de exclusión, por parte de la distribución, si no se someten a sus condiciones. Aunque, por tamaño de empresa se pronuncian en mayor proporción relativa, las grandes industrias.

De este modo, como primera conclusión de este análisis del poder y siguiendo a Gaski y Nevin (1985), se puede afirmar que cuanto mayor sea la cantidad de poder poseído, menor será la proporción utilizada. El uso de dicha capacidad se manifiesta en la ejecución de acciones estratégicas y tácticas que tienen por objeto influir en las condiciones en que se produce el intercambio. Por

lo que, las estrategias de influencia, entendidas como ejercicio de poder, pueden tener carácter coercitivo y no coercitivo, según se establezcan en términos de amenaza o en términos de intercambio de información o de recompensa (Cruz et. al., 1999).

Según Wilkinson y Kipnis (1978), cuanto más poderosa es una organización, con mayor frecuencia aplica estrategias de influencia no coercitivas y menos estrategias de influencia coercitivas. Este resultado se obtiene como consecuencia de que la aplicación de estrategias no coercitivas proporciona una mayor dependencia e incita a una respuesta más favorable del miembro del canal sobre el que se ejercen.

Así, en el análisis de las fuentes de poder en las relaciones IAA y distribución, se han percibido mayores niveles de respuestas positivas en las fuentes de poder no coercitivas que en las coercitivas. Por lo tanto, la justificación de esto, puede estar en que los distribuidores poseen un poder elevado con respecto a los fabricantes, utilizando en gran medida fuentes de poder no coercitivas que incrementan los niveles de dependencia de las industrias, suponiendo un mayor poder para la distribución.

Con respecto a la dependencia, como indican varios autores, es precedente a la posesión de poder. De esta forma, existe coherencia en los resultados obtenidos sobre el nivel de poder y dependencia percibidos por las IAAs. Ya que, al comparar los resultados de la dependencia con las percepciones del poder, se observa que para ambos casos se ha obtenido un nivel de respuesta elevado, lo que confirma la existencia de estas variables en las relaciones que mantiene la IAA con la distribución.

En definitiva, las principales conclusiones que se derivan, sobre las relaciones de poder en el canal de distribución de productos agroalimentarios, pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. Los fabricantes perciben que sus principales distribuidores poseen un grado de poder elevado frente a ellos que se manifiesta en imposiciones en las condiciones de negociación.
2. Que las principales bases de dicho poder son la dependencia, las fuentes de legitimidad y le siguen por orden de importancia, y en menor medida el poder de recompensa, el de información y el de sanción.
3. Por lo que se deduce, que su posición competitiva relativa en el mercado no supone un poder moderador suficiente para conseguir establecer relaciones en condiciones de equilibrio de poder.
4. Que la dependencia del fabricante, entendida como dificultad para encontrar distribuidores alternativos, puede ser el principal factor explicativo de la posesión de poder de sus distribuidores principales.
5. Que la legitimidad y la recompensa son las dos fuentes de poder sobre las que se apoya la posesión y el uso de poder.

#### **Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

Por otra parte, el primer objetivo parcial a conseguir en este apartado, establecía la hipótesis 3.1.1., que formulaba que el tamaño de las IAAs, determina el grado de dependencia y poder percibido en las relaciones fabricante – distribuidor. Los resultados obtenidos en el análisis estadístico, manifiestan que no existe ninguna relación entre el tamaño empresarial de las IAAs analizadas y el grado de dependencia y poder percibido en las relaciones con los agentes distribuidores. De este modo, no se verifica la hipótesis 3.1.1. planteada, ya que el tamaño de las empresas no está relacionado con los niveles de dependencia y poder en las relaciones fabricante – distribuidor.



## **B) Características de las negociaciones fabricantes - distribuidores.**

En lo que respecta a las características que fundamentan las negociaciones con los distribuidores, se obtienen niveles elevados de respuesta, con respecto a las variables precio y calidad, para ambos tamaños empresariales. De esta forma, las IAAs manifiestan que en las negociaciones con sus clientes, tienen una gran importancia la calidad y los precios de los productos que ofertan.

Asimismo, en general, las relaciones entre los fabricantes y sus principales clientes se articulan mediante acuerdos seguros y estables, según el elevado nivel de respuestas afirmativas dadas por las IAAs. Por lo tanto, atendiendo a estos resultados, las IAAs perciben un grado de incertidumbre reducido en las actividades de intercambio con estos agentes, como consecuencia del mantenimiento de relaciones estables y equilibradas con la distribución, que les garantiza para períodos amplios la colocación de sus productos en el mercado.

### **✍ Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

El segundo objetivo parcial, en el análisis de las relaciones fabricante – distribuidor, implicaba conocer y evaluar las características de las negociaciones entre estos agentes del canal agroalimentario. Asimismo, se formulaba la hipótesis 3.2.1., que enunciaba que el tamaño de las IAAs condicionaba las características de las negociaciones entre estos agentes.

De esta forma, los resultados obtenidos en el análisis realizado, manifiestan que aspectos como la calidad y el precio de los productos en las relaciones de intercambio entre estos agentes, no dependen del tamaño empresarial y por lo tanto, no condicionan las negociaciones entre estos agentes. También, en las relaciones con estos agentes no se establece que el tamaño fuera un condicionante para que las relaciones de intercambio con estos agentes se percibieran como estables y equilibradas. Por lo tanto, estos resultados evidencian que el tamaño empresarial es una variable que no condiciona las

características en que se fundamentan las relaciones entre estos agentes y no verifica la hipótesis 3.2.1.

Así, los resultados obtenidos en trabajos empíricos sobre las relaciones fabricante – distribuidor, y la realidad empresarial, ponen de manifiesto que la dimensión de la empresa es un aspecto relevante, en relación a los niveles de dependencia y poder percibidos, y como consecuencia, condiciona las características de las negociaciones entre estos agentes. Pero, en esta investigación no se ha podido ratificar estos resultados. Esto puede deberse a que el tamaño de las IAAs en Canarias está limitado a las condiciones geográficas, tanto en el sentido espacial, al no disponer de la dimensión adecuada frente a las poderosas cadenas de distribución moderna, como en el ámbito de actuación, centradas principalmente en mercados regionales. Aunque hay que matizar, que los principales clientes de los fabricantes de productos agroalimentarios, no se encuentran centrados en la distribución moderna, sino que gran proporción de su oferta va dirigida a las empresas de hostelería y restauración, y a empresas minoristas de reducido tamaño.

#### **6.1.4. VINCULACIÓN ENTRE EL PODER PERCIBIDO Y EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.**

Las IAAs que manifiestan percibir las distintas fuentes de poder contempladas en nuestro análisis, aunque en proporciones relativas considerables han desarrollado algún tipo de estrategia de crecimiento externo, el mayor grupo de estas industrias se concentra en aquéllas que no han realizado ninguna conducta de este tipo y además no tienen previsto hacerlo. Por otra parte, aquellas empresas que han desarrollado este tipo de crecimiento externo, y perciben niveles de poder con la distribución, han realizado, principalmente, estrategias del tipo flexible.

Con relación a los tipos de poder y el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, destaca, en términos porcentuales, el poder legítimo, concretamente, el relacionado con la exigencia de fabricación de productos con

marcas blancas. También, destaca la proporción de IAAs que perciben un tipo de poder de información, sobre todo en aquellas que revelan información confidencial a la distribución. Asimismo, sobresalen, en niveles porcentuales elevados, las empresas que han manifestado percibir el tipo de poder de recompensa, en lo referente a que han mejorado sus relaciones cuando han accedido a las peticiones de los distribuidores.

#### **Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

El cuarto y último objetivo empírico de esta investigación, consistían en identificar la vinculación existente entre las características de las relaciones fabricante – distribuidor y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo. Asimismo, en la consecución de este objetivo se formuló la hipótesis 4.1. que enunciaba que cuanto mayor era la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor era la propensión de estas industrias a desarrollar estrategias de crecimiento externo.

De esta forma, en los resultados obtenidos en el contraste de esta hipótesis, se desprende que solamente existe dependencia entre las variables analizadas, poder vertical percibido por la IAA con respecto a la distribución, y el establecimiento de estrategias de crecimiento externo, cuando el poder corresponde al denominado de información, concretamente, cuando la distribución suministra información detallada a las IAAs sobre la demanda para mejorar sus prácticas comerciales. En los demás tipos de poder analizados no se produce esta relación significativa con respecto al establecimiento de estrategias de crecimiento externo.

Por lo tanto, cuando las IAAs reciben de la distribución información que les permite mejorar sus actividades comerciales, está relacionado con el desarrollo de algún tipo de estrategia de crecimiento externo entre ambos agentes del canal agroalimentario. Aunque, la hipótesis 4.1., planteada en este apartado, no se ha podido validar en su totalidad.

### **A) Relación entre el poder percibido / los tipos de socios y las actividades de la cadena de valor que integran las estrategias de crecimiento externo.**

La última hipótesis formulada en esta investigación (H 4.1.1.), establece que cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a realizar vínculos interorganizativos con agentes distribuidores y/o a desarrollar actividades de distribución. De este modo, se identifican en la descripción de esta hipótesis dos partes diferenciadas. Por un lado, se establece que cuanto mayor es el poder, implica un acercamiento con la distribución, a través del desarrollo de acuerdos con ellos, y por otro lado, cuanto mayor es el poder percibido, indica que las estrategias de crecimiento externo se establecen para desarrollar con los socios actividades de la cadena de valor relacionadas con la distribución y ventas.

#### **✍ Relación de proximidad entre la IAA y la distribución**

Una proporción relativa importante de empresas perciben poder en las relaciones fabricante – distribuidor y han establecido acuerdos con socios distribuidores (aprox. 46%). El mayor nivel porcentual de industrias que han realizado este crecimiento externo con agentes distribuidores, se concentra cuando la fuente de poder es de información, concretamente, cuando la distribución proporciona información detallada sobre la demanda, lo que les permite mejorar las prácticas comerciales de las IAAs. Por lo tanto, y atendiendo a los resultados obtenidos, cuando la industria percibe este tipo de poder, es indicativo de que existe una relación de proximidad y colaboración entre la IAA y la distribución.

#### **✍ Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

Aunque los resultados porcentuales ponen de manifiesto que, en mayor medida, las IAAs que perciben niveles de poder con la distribución, realizan estrategias de crecimiento externo, principalmente, con otros agentes distintos a

los distribuidores, el coeficiente estadístico establece la mayor dependencia entre las variables analizadas (poder percibido / tipo de socio), cuando los acuerdos se realizan con la distribución. Solamente cuando las fuentes de poder conllevan la exigencia de fabricar marcas blancas y de revelar información confidencial a los clientes (pertenecientes al poder legítimo y de información respectivamente), no se observa dependencia entre las variables analizadas. Por lo tanto, cuando la distribución ejerce este tipo de poder con las IAAs, la relación de colaboración entre ambos agentes, no existe.

Para las demás fuentes de poder consideradas, sí existe dependencia entre las variables, y por tanto, se interpreta que los fabricantes que perciben niveles de poder de la distribución, mantienen relaciones a través de algunos de los acuerdos integrados en las estrategias de crecimiento externo. Aunque, los resultados obtenidos sólo nos permiten validar parcialmente la hipótesis 4.1.1.

#### **✍ Relación entre las fuentes de poder y el desarrollo conjunto de la actividad de distribución y ventas.**

La media de IAAs que perciben poder de la distribución y realizan estrategias de crecimiento externo para desarrollar conjuntamente actividades de distribución y ventas, supera el 50%. Con respecto al resto de actividades de la cadena de valor consideradas, la actividad de distribución y ventas concentra una mayor proporción relativa de empresas, solamente superada por las que realizan conjuntamente operaciones de producción.

#### **✍ Apoyo obtenido en las hipótesis planteadas.**

Con respecto a la segunda parte de la hipótesis formulada en este apartado (H 4.1.1.), donde se establecía que cuanto mayor era el poder de la distribución con respecto a la IAA, mayor propensión tenían estas industrias para

desarrollar conjuntamente con otras empresas actividades de distribución y ventas. En los resultados obtenidos del análisis se desprende que, así como se observa en los datos descriptivos que, en gran medida, las IAAs han establecido estrategias de crecimiento externo para desarrollar actividades de distribución y ventas, no existe dependencia entre las variables analizadas. Por lo tanto, la existencia de poder en el canal agroalimentario, por parte de la distribución, no estimula o no tiene relación con el establecimiento de estrategias de crecimiento externo para desarrollar actividades de la cadena de valor correspondientes a la distribución y venta de productos agroalimentarios. Solamente existe dependencia entre estas variables cuando la actividad conjunta es la de aprovisionamiento.

En definitiva, las IAAs están reaccionando y están realizando movimientos estratégicos encaminados al desarrollo de estrategias de crecimiento externo, pero, no se ha podido demostrar que el poder percibido en el canal, y por tanto, la insatisfacción en las relaciones fabricante – distribuidor, sean las causantes de este tipo de comportamiento. Asimismo, a pesar de esta forma de crecimiento que están adoptando las IAAs, todavía es elevado el número de empresas que no han realizado comportamientos de este tipo, manifestando, incluso en proporciones relativas elevadas las empresas que no piensan optar por esta vía de crecimiento empresarial.

<b>CUADRO N° 6.4.</b> <b>Fuente: Elaboración propia.</b> <b>RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SOBRE LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b>			
<b>HIPÓTESIS</b>	<b>APOYO OBTENIDO</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>
H 2.1.: El tamaño de las IAAs es determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo y condiciona el grado de rigidez o flexibilidad de este tipo de estrategia.	Parcial	Determinante en el desarrollo de estrategias de crecimiento externo.  Condiciona solamente cuando el tipo de estrategia es flexible.	
H 2.2.: El grado de flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con el número de socios y con la elección del tipo de socios que integran estos acuerdos.	Parcial		Está relacionado con el número de socios que las integran.  Está relacionado solamente cuando el socio es una empresa competidora u otras empresas.
H 2.3.: La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implementada por las IAAs, determina las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas.	Parcial		Determina el tipo de actividad de la cadena de valor (primarias o de apoyo) que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas.  Determina solamente las actividades de I + D, Aprovisionamiento, Producción y Servicios Logísticos.

CUADRO N° 6.4. (Continuación)

HIPÓTESIS	APOYO OBTENIDO	TAMAÑO	TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO
<p>H 2.1.1.: Los motivos que originan el desarrollo de estrategias de crecimiento externo en las IAAs, están relacionados con el grado de rigidez o flexibilidad de la estrategia implantada.</p>	<p>Parcial</p>		<p>Está relacionado solamente cuando los motivos que las originaron son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Incrementar la capacidad de producción</li> <li>? Disminuir costes de producción</li> <li>? Utilizar la tecnología adecuada.</li> <li>? Impedir la entrada de nuevos competidores.</li> <li>? Entrar en nuevos negocios distintos al alimentario.</li> </ul>
<p>H 2.2.1.: El grado de rigidez o flexibilidad de las estrategias de crecimiento externo implementadas por las IAAs, condiciona la percepción de las mejoras obtenidas por estos acuerdos.</p>	<p>Parcial</p>		<p>Condiciona solamente cuando las mejoras son en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? La capacidad financiera</li> <li>? La cuota de mercado</li> <li>? Las relaciones con los proveedores.</li> </ul>



CUADRO N° 6.4. (Continuación)

HIPÓTESIS	APOYO OBTENIDO	TAMAÑO	TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO
H 3.1.1.: El tamaño de las IAAs determina el grado de dependencia y poder en las relaciones fabricante – distribuidor.	Ninguno	No determina el grado de dependencia entre estos agentes del canal agroalimentario.	
	Parcial	Determina el grado de poder solamente cuando procede de una fuente de poder legítimo, concretamente, cuando la distribución exige a la IAA la fabricación de marcas del distribuidor.	
H 3.2.1.: El tamaño de las IAAs condiciona las características de las negociaciones con estos agentes del canal agroalimentario.	Ninguno	No condiciona ni el precio ni la calidad de los productos en las negociaciones.	
		No condiciona ni en la seguridad ni en la estabilidad de las negociaciones.	

CUADRO N° 6.4. (Continuación)

HIPÓTESIS	APOYO OBTENIDO	TAMAÑO	TIPO DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO
<p>H 4.1.: Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a desarrollar estrategias de crecimiento externo.</p>	<p>Parcial</p>		<p>Solamente cuando la distribución suministra a las IAAs, información detallada sobre la demanda, lo que le permite mejorar sus acciones comerciales.</p>
<p>H 4.1.1.: Cuanto mayor es la percepción de poder, por parte de las IAAs con respecto a la distribución, mayor es la propensión de estas industrias a realizar vínculos interorganizativos con distribuidores y/o desarrollar actividades de distribución.</p>	<p>Parcial</p>		<p>Con Distribuidores:</p> <p>? Excepto cuando las fuentes de poder son de información y legítima. Concretamente cuando la IAA revela información confidencia a la distribución y cuando la distribución exige la fabricación de productos con marcas del distribuidor.</p> <p>En las actividades de distribución:</p> <p>? No existe vinculación entre el poder percibido y el desarrollo de estrategias de crecimiento externo para desarrollar actividades de distribución.</p>

## 6.2. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES .

Este estudio tiene interesantes implicaciones, tanto prácticas como académicas, que pueden ser de utilidad para las empresas en la construcción de alianzas o cooperaciones con otras organizaciones. Asimismo, ayuda a reflexionar sobre la necesidad y las ventajas que proporciona el cambiar de cultura empresarial en la gestión de las relaciones entre fabricante y distribución.

También, la existencia apenas de estudios en profundidad que traten este sector en Canarias, sirve de referencia a las IAAs de esta región, ya que les permite tener un mejor conocimiento de la estructura del sector en que operan y de conocer las oportunidades y amenazas que presenta el mismo. Asimismo, esta investigación describe las tendencias de comportamiento de estas empresas, de tal forma, que puedan tomar las medidas oportunas para mejorar su posición competitiva, y solventar las fuerzas del entorno, en condiciones óptimas.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, se ha justificado la importancia de la cooperación como estrategia de desarrollo empresarial, y se ha realizado un proceso de síntesis e integración, aportando un proceso metodológico factible para el estudio de estas nuevas formas organizativas que están surgiendo y minando el entorno actual.

Con relación al sector objeto de esta investigación, para el fabricante de productos agroalimentarios han cambiado sus relaciones de poder con sus clientes, a quienes durante mucho tiempo han considerado meros instrumentos “logísticos” para hacer llegar sus productos al consumidor. Ya no es el fabricante quien ocupa la posición de fuerza. Ahora debe de abandonar la estrategia de enfrentamiento que ha marcado tradicionalmente sus relaciones con la distribución y buscar vías de acuerdo para conseguir que sus productos lleguen a los clientes “finales”.

La evolución en la estructura del sector distribuidor y su superior cercanía al consumidor puede favorecer el incremento de este tipo de relaciones. En esa misma línea, las estrategias de cooperación entre empresas, tanto vertical como horizontal pueden ser relevantes en estos mercados maduros, con gran rivalidad empresarial y sobrecapacidad productiva en los que la actitud proteccionista que les caracterizaba ha desaparecido o va desapareciendo.

Como señala Sainz de Vicuña (1996), la distribución comercial espera que sus proveedores le traten como cliente y no como competidor o como un eslabón más del canal de distribución. La distribución comercial demanda que el proveedor haga marketing con ellos (trade marketing) de la misma forma que lo ha estado haciendo con el consumidor final.

Así, al fabricante de productos agroalimentarios se le presentan tres disyuntivas (Sainz de Vicuña, 1996):

1. Adoptar una política de marketing centrada en el consumidor final y basada en marcas de prestigio que puedan aspirar a ser la marca líder o, en el peor de los casos, la segunda categoría. En este caso el consumidor estaría dispuesto a pagar un diferencial de precios con respecto a las marcas de distribución.
2. Convertirse en un subcontratista de la distribución, fabricando los productos que ésta le demande al menor coste posible y dejando la mayor parte de las funciones de comercialización en manos del distribuidor. En esa situación deberá desarrollar una buena política de trade marketing. El fabricante debería apoyar estas marcas con la adecuada estrategia de comunicación y trade marketing.
3. Adoptar una postura intermedia, consistente en defender sus propias marcas para determinados segmentos de mercado al tiempo que opta seriamente por las marcas de la distribución, para lo que deberá contar con una buena política de trade marketing.

Aunque, con respecto a la fabricación de marcas blancas, investigaciones realizadas por Gil et. al. (1998), ponen de manifiesto que las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación parecen reportar mejores resultados económicos y las empresas que ofertan un mayor número de marcas de distribución obtienen peores niveles en su capacidad para competir. Por lo que, las IAAs deben de reconsiderar esta elección estratégica.

Como señalan, Hernández y Munuera (1999), las empresas deben, entender la administración de recursos y de sus competencias más allá del constructo denominado “producto”, para ser capaz de crear soluciones dirigidas por el valor en sus relaciones. Asimismo, también establecen que para que la estrategia de la empresa pueda ser aplicada con éxito, hay ciertos recursos y capacidades más valiosos que otros, según el nicho en que se encuentre la empresa. Las empresas deben de conocer y analizar que recursos y que capacidades son importantes poseer, para poder competir con éxito y cuáles son los que valora sus clientes o distribuidores en las relaciones con ellos, de forma que orienten su comportamiento hacia la posesión de los mismos.

Por lo tanto, del análisis realizado se desprende que el entorno donde actúan las IAAs exige de variaciones organizativas y estratégicas que tienden hacia la creación de grandes grupos empresariales, al ser el tamaño de las empresas uno de los factores que permite obtener mejores resultados, teniendo cabida al mismo tiempo, las Pymes alimentarias que apuestan por la calidad y el carácter regional de sus productos.

Así, las Pymes agroalimentarias, que son las más numerosas en el sector, pueden sobrevivir y mantener una posición competitiva si consiguen niveles de especialización altos en la oferta de productos, como por ejemplo, a través del carácter regional y tradicional de los mismos, presentándose ésta como una de las mejores opciones estratégicas para las IAAs de esta dimensión. También a través de la cooperación con otras empresas, consiguen obtener el tamaño adecuado para competir en el mercado en unas condiciones óptimas, además

de poder adquirir recursos y capacidades con una menor inversión y rapidez, que actuando de forma individual.

En definitiva, la apuesta por un mejor posicionamiento de las empresas agroindustriales para competir ventajosamente ante la apertura y globalización de los mercados se fundamenta en una dimensión estratégica, más que en el tradicional intervencionismo generador de situaciones artificiales. De esta forma, la obtención de resultados económicos más positivos puede lograrse con una orientación estratégica superior, optar por la permanencia a largo plazo.

No obstante, también somos conscientes de las propias limitaciones de este estudio, que resumimos en los siguientes puntos:

- ✍ La heterogeneidad de sector de IAAs, aconseja el estudio por subsectores, más que análisis integrados, debido principalmente a que cada subsector presenta dimensiones empresariales y formas de organización distintas, así como procesos de transformación diferentes que son precisos distinguir.
- ✍ El carácter estático del análisis realizado, requiere de estudios con carácter longitudinal que determinen las tendencias y evoluciones del comportamiento de la estructura del sector. Aunque también sería interesante, el análisis de estudios de casos en profundidad, ya que pueden existir acuerdos entre empresas tácitos, que por su carácter informal, suelen tener carácter confidencial. Asimismo, el estudio de casos permitiría conocer mejor las actitudes estratégicas de estas industrias.
- ✍ También se podría ampliar el estudio del análisis de la cooperación como elección, a otro ámbito que haga referencia a la gestión y estructuración de la cooperación estratégica entre empresas, cuestiones relativas al estudio de los problemas que atañen a la configuración jurídica, organizacional o económica, como a la puesta en práctica de una estrategia de cooperación.

**PARTE III**  
**BIBLIOGRAFÍA**





- AGARWAL, S., Y RAMASWAMI, S.N. (1992):** “El potencial de mercado y la diferencia sociocultural en la elección de Joint-Ventures”. *Economía Industrial*, enero-febrero, pp.67-76.
- ALDRICH, H., Y WHETTEN, D.A. (1981):** “Organization-Sets, Action-Sets and Networks: Making the Most of Simplicity”, en Nystrom y Starbuck (eds.): *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, volumen I, pp. 385-408. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.
- ALDRICH, H.E. (1979):** *Organizations and Environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En *ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.
- ALDRICH, H.E. Y PFEFFER, J. (1976):** “Environment of Organizations”. *Annual Review of Sociology*, vol 2, pp. 79-105.
- ÁLVAREZ, L.; VÁZQUEZ, R. Y SANTOS, M. L. (1999):** “Resultados de la orientación al mercado: evidencias empíricas de las organizaciones no lucrativas”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 5, nº 3, pp. 19-40
- ANDERSON, E.; DAY, G. S. Y KASTURI RANGAN, V. (1998):** “Diseño Estratégico de los Canales”. En revista *Harvard Deusto Business Review*. Septiembre-octubre.pp.62-73.
- ANDERSON, J. C. Y NARUS, J.A. (1990):** “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”. *Journal of Marketing*. Vol. 54, January, pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984):** “A Model of The Distributor’s Perspective of Distributor – Manufacturer Working Relationships”. *Journal of Marketing*, vol. 48, Fall; pp. 62-74.
- ARANDA, E. (1994):** “La política económica en las relaciones producción / distribución”. En *Distribución y Consumo*, 17; pp. 20-35.

**ARAUJO, Y. Y GARCÍA, J. M. (2000):** Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: Una aplicación empírica en PYMES comerciales e industriales. Premio FYDE-CajaCanarias. Consejería de Economía y Hacienda. Publicación de temas empresariales.

**ARAUJO, Y. Y GARCÍA, J. M. (2000):** Factores diferenciadores en el ejercicio de roles directivos: una aplicación empírica en Pymes comerciales e industriales. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Fyde-CajaCanarias.

**ASTLEY, W.G. Y FOMBRUM, CH. J. (1983):** “Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments”. *Academy of Management Review*, vol. 8, nº4, pp. 576-587.

**AUSTER, E.R. (1994):** “Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation”. *Advances in Strategic Management*, vol. 10B, pp. 3-40.

**BABBIE, E. (1995):** *The Practice of Social Research*. Londres: Wadsworth Publishing Company.

**BADARACCO, J. (1991):** *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press. Boston (Mass.)

**BADARACCO, J. L. (1992):** *Alianzas Estratégicas. El caso de General Motors e IBM*. Edición especial Cinco Días. McGraw-Hill. Madrid.

**BAIN, J.S. (1959):** “Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries”. Cambridge: Harvard University Press. Citado por Méndez, J.L. y Yagüe, M<sup>a</sup> J. (1999): El Efecto de La Estructura Competitiva del Sector Minorista en los resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994). En revista Española de Investigación de Marketing ESIC vol. 3; nº1, marzo.

**BAIN, J.S. (1951):** “Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing 1936-1940”. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 65. Citado por Méndez, J.L. y Yagüe, M. J. (1999): El Efecto de La Estructura Competitiva del Sector Minorista en los resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994). En revista Española de Investigación de Marketing ESIC vol. 3; nº1, marzo.

**BALLINA, F.J. Y IGLESIAS, V. (1998):** “Los modelos de análisis del canal de distribución”. En revista ESIC MARKET, septiembre – diciembre, pp.9-20.

- BARNEY, J.B. (1991):** "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992):** "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis". Advances in Strategic Management. Vol. 8, pp. 39-61.
- BARNEY, J.B. Y HANSEN, M.H. (1994):** "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". Strategic Management Journal, 15, 175-190.
- BARTO ROIG (1989):** "Estrategias Cooperativas". En revista de Economía Industrial, marzo abril. Pp. 77-85
- BAYONA, C.; GARCÍA T. Y HUERTA, E. (2000):** "¿Cooperación en I+D con centros de investigación o con clientes y proveedores?. Razones y diferencias". X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo, septiembre.
- BECKER, S.W., Y NAUHAUSER, D. (1975):** The Efficient Organization. Elsevier.
- BEIER, F.J. Y STERN, L.W. (1969):** "Power in the Channel of Distribution", en L. W. Stern (ed.): Distribution Channels: Behavioral Dimensions, Houghton Mifflin, Nueva York, 1969.
- BEIER, F.J. Y STERN, L.W. (1986):** "Power in the Channel of Distribution". In Distribution Channels: Behavioral Dimensions, pp. 92 – 116. Boston: Ed. Houghton Mifflin.
- BENAVIDES ESPINOSA, M. M. (2001):** "Las alianzas estratégicas como instrumento de aprendizaje organizativo". Revista Europea Dirección y Economía de la Empresa, vol. 10, nº 3, pp. 57-74
- BENSON, J.K. (1975):** "The Interlocking Network as a Political Economy". Administrative Science Quarterly. Vol. 20, nº 2, 229-249. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- BERGH, D.D. (1995):** "Size and Relatedness of Units Sold: An Agency Theory and Resource-Based Perspective". Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 221-239. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". En Revista Europea de dirección y Economía de la empresa vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**BLEEKE, J. Y ERNST, D. (1991):** "The Way to Win in Cross-Border Alliances". Harvard Business Review, 69, nov-dic, pp. 127-135.

**BLESA PÉREZ, A. (1997):** "Elección de Nuevos Proveedores. Criterios de Elección utilizados por Los Distribuidores". IX Encuentro de profesores universitarios de Marketing. Murcia.

**BORYS, B., Y JEMISON, D. B. (1989):** "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in organizational combinations". Academy of Management Review, vol. 14, nº2 pp.234-249. Citado por García Falcón, J.M. (1996): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**BOWMAN , C. Y FAULKNER, D. (1997):** Competitive and Corporate Strategy, Irwin, Londres. Citado por Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1998): La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Civitas 2ª edición. Cap.17: "Métodos de desarrollo: la cooperación empresarial".pp.415-451.

**BRESSER, R. K. F. (1988):** "Matching Collective and Competitive Strategies", Strategic Management Journal, vol. 9 pp. 375-385. Citado por García y Medina (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". En la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**BROSSEAU, E. Y QUELIN, B. (1991):** Strategies de cooperation et formation d'un marché: les nouveaux services de télécommunications. Reveu d'Economie Industrielle. Nº 56, 2º trimestre. Citado por Casani, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". En Revista de Dirección y Organización nº 17. pp 67-77.

**BUCKLEY, P.F. Y CASSON, M. (1988):** "A Theory of Corporation International Business". En Contractor, F.J y Lorange, P. (Eds.), Cooperative Strategies in International Business, New York: Lexington Books, cap.2, 31-53. Citado por Márquez, A.M. Y Casani, F. (2000): "La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso". XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.

**BUENO CAMPOS (1987):** Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Madrid, Pirámide (4ª edición revisada en 1993). Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999b): La cooperación entre empresas. Análisis y diseño. Ed. ESIC.

**BUENO CAMPOS (1993):** Curso Básico de Economía de la Empresa: un enfoque de organización". Ed. Pirámide.

**BUENO CAMPOS (1998):** "Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento". Ponencia en el VIII Congreso de ACEDE en las Palmas de Gran Canaria. Pp. 137-158.

**BUENO CAMPOS, E. (1996):** Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Pirámide, Madrid, 5ª. Edición.

**BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1993):** Fundamentos de Economía y Organización Industrial. Mac Graw Hill. Madrid.

**BUZZELL, R.D. Y ORTMAYER, G. (1996):** "Las asociaciones verticales hacen más eficaz la distribución". Harvard Deusto Business Review, nº 72, mayo-junio, Pp. 72-75.

**CABILDO INSULAR DE GRAN CANARIA Y UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE G.C. (1998):** Gran Canaria siglo XXI. Diagnóstico de situación. Tomo I pp.613-653. Dirección: García Falcón, J.M.

**CALATRAVA, A. Y MELERO, A. (2000):** "La cooperación empresarial y su organización en red en el sector de frutas y hortalizas: Las organizaciones de productores españolas". XVI èmes Rencontres de L' Arethuse. Universidad de Sevilla. Febrero.

**CALDENTY ALBERT, P. (1985):** "El Sistema Agroalimentario en los países occidentales". Revista de Estudios agrosociales. 131 abril-junio.

**CALDENTY ALBERT, P. (1998):** Nueva Economía Agraolimentaria. Ed. Agrícola Española, S.A. Madrid.

**CALIDALIA.COM:** Página web de veinte industrias alimentarias para el desarrollo de comercio electrónico. Disponible: <http://www.calidalia.com>

**CAMERER, C.F. Y VEPSALAINEN, A. (1988):** "Does Strategy Research Need Game Theory?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 137-152. Citado por García Falcón, J.M. (1995): *Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales*. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**CAMISÓN ZORNOZA, C. (1993):** "Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: Hacia la estrategia de alianzas". En revista *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 2, nº 3, pp. 9-37.

**CAMISÓN ZORNOZA, C. (1997):** *La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Ed. Civitas

**CAMISÓN ZORNOZA, C. (1999):** "Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi – ítem para la medición de los activos intangibles". *The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference. Management Related Theory and Research: an Iberoamerican Perspective*. Universidad Carlos III de Madrid, diciembre.

**CAMISÓN ZORNOZA, C. (2002):** "La Influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas". En *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Ed. Civitas enero-abril, pp.79-104.

**CAMISÓN, C. Y LAPIEDRA, R. (1999):** "Estrategias de cooperación verticales y sistemas de información inter-organizativos: análisis de la implantación del EDI en el caso de la industria automovilística". En *Esic-Market* mayo-agosto, nº 103.

**CAMISÓN, C. Y MARCH, I. (1995):** "Estrategias de cooperación y de innovación con soporte territorial y parques tecnológicos: Un estudio empírico". En revista *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 4, nº 1, pp. 11-33.

**CAMISÓN, C. Y MOLINA, X. (1997):** "El factor territorio en la competitividad empresarial: Los sistemas productivos locales". VII Congreso Nacional de ACEDE. Almería.

**CARLISLE, J.A. Y PARKER, R.C. (1989):** *Beyond Negotiation*. John Wiley & Sons. Citado por Vázquez Casielles, R. (1993): "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación". *Información Comercial Española (ICE)*, nº 713, enero, p. 89-99.

- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1993):** “Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación. Una nueva estructuración de la competencia. Tesis doctoral. Madrid. Universidad Autónoma. Citado por Márquez, A.M. y Casani, F. (2000): “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1995):** “Una aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España”. En revista de Información Comercial Española (ICE), vol. 746. Pp. 25–41.
- CASANI FERNÁNDEZ DE NAVARRETE, F. (1996):** “La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”. En Revista de Dirección y Organización nº 17. pp. 67-77.
- CASARES, J.; MARTÍN, V. J. Y ARANDA, E. (2000):** “Vértigo en la Distribución Comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores”. En Distribución y Consumo. Diciembre 1999- enero 2000 pp. 5-25.
- CEST (1991):** The Management of Technological Collaboration. Centre For Exploitation of Science and Technology. March.
- CHANDLER, A. (1962):** Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. The MIT Press. Citado por García Falcón, J.M. (1996): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- CHANDLER, A.D. (1988):** La mano invisible: La revolución en la dirección de la empresa americana. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- CHATTERJEE, S. Y WERNERFELT, B. (1991):** “The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence”, Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 33-48. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7. Núm. 3 pp 9-30.
- CHEVALIER, J. M. (1976):** La economía industrial en cuestión. Madrid, Blume.
- CHEVALIER, J. M. (1979):** La economía industrial en cuestión. Madrid, Blume.

**CHILD, J. (1972):** "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". *Sociology*, 6,1-22. Citado por Bueno Campos (1998): Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento. Ponencia en el VIII Congreso de ACEDE en las Palmas de Gran Canaria. Pp. 137-158.

**CHILD, J. (1973):** "Strategies of Control and Organizational Behavior". *Administrative Science Quarterly*, 18, 1-17. Citado por Bueno Campos (1998): Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento. Ponencia en el VIII Congreso de ACEDE en las Palmas de Gran Canaria. Pp. 137-158.

**CLARK, I. Y BALL, D. (1992):** Transaction Cost Economics Applied?. Consortia with Process Plant Contracting. Citado por Casani, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". En *Revista de Dirección y Organización* nº 17. pp 67-77.

**COASE, R.H. (1937):** The Nature of the Firm. *Económica*. Citado por Montebugnoli, E. Y Schiattarella, R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las pme". En *Revista de Economía Industrial*, marzo abril. Pp. 87-97.

**COASE, R.H. (1972):** Industrial Organization: a Proposal for Research en U.R. Fuchs (ed) NBER. Mew York. Citado por Montebugnoli, E. Y Schiattarella, R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las pme". En *Revista de Economía Industrial*, marzo abril. Pp. 87-97

**COLLINS, T.M. Y DOORLEY, T.L. (1992):** Les Alliances Strategiques. París: Intereditions. Citado por Márquez, A.M. y Casani, F. (2000): "La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso". XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.

**COMBS, J.G. Y KETCHEM, D.J. (1999):** "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions From The Resource-Based View and Organizational Economics". *Strategic Management Journal*, 20, pp.867-888.



**COMISION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES (1991):** Guide Pratique de la Copèration Transnationale. Document de la Direction Générale XXIII. Citado por Martín Alcázar, F. (2000): "Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología". AEDEM (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322

**COMISIÓN EUROPEA (1996):** Libro Verde del Comercio. Comisión Europea. Bruselas. Citado por Casares, J.; Martín, V. J. y Aranda, E. (2000): "Vértigo en la Distribución Comercial. Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores". En Distribución y Consumo. Diciembre 1999- enero 2000 pp. 5-25.

**COMMONS, J.R. (1934):** "Institutional Economics". University of Wisconsin Press, Madison. WI. Citado por Montebugnoli, E. Y Schiattarella, R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las pme". En Revista de Economía Industrial, marzo abril. Pp. 87-97.

**CONNER, K.R. (1988):** "Strategies for Product Cannibalism". Strategic Management Journal. Vol. 9: 9-26. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**CONNER, K.R. (1991):** "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?". Journal of Management. 17 (1), pp. 121-154.

**CONTRACTOR, F. Y LORANGE, P. (1988):** "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures". En Contractor, F. Y Lorange, P. (eds.): Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lex., pp. 3-30.

**COSTA GUIX, G. (1997):** "Trade Marketing: Planificación y Organización". En revista de Dirección y Progreso. Pp. 39-42.

**COSTA, M. T. Y CASTEJÓN, M. (1992):** "La cooperación entre empresas, una nueva estrategia competitiva". Ministerio de Industria Comercio y Turismo.

**CRIADO FERNÁNDEZ, M. (2000):** "Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas". Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica superior de Ingenieros de Telecomunicación.

**CRONBACH (1951):** "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Test". Psycholometrika. 16: 297-334.

**CRUZ ROCHE, I. (1996):** “Evaluación de los problemas del comercio. Un enfoque competitivo”. En *Distribución y Consumo*, 31, pp. 7-15.

**CRUZ, I. Y CERVIÑO, J. (1996):** “Las alianzas de marcas como fenómeno de marketing estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis”. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 2ª Época, vol. 6, nº2, pp. 317-343.

**CRUZ ROCHE, I. ET. AL. (1999a):** Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia. (Coordinador: Cruz Roche, I.) Ed. Pirámide.

**CRUZ, I.; YAGÜE, M. J.; REBOLLO, A., Y OUBIÑA, J. (1999b):** “Concentración y Competencia en la Distribución Minorista en España”. En *Información Comercial Española (ICE)*, Julio-Agosto, nº 779. Pp. 9-36.

**CRUZ, I.; YAGÜE, M. J.; RUBIO, L. Y OUBIÑA, J. (2001):** “La valoración de los niveles de poder ejercido y conflicto percibido en los canales de distribución de productos de gran consumo”. En *Revista de Estudios sobre Consumo*, nº 57, pp. 9 – 22. Instituto Nacional de Consumo. Ministerio de Sanidad y Consumo.

**CUADERNOS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA SOBRE LA IAA (2000):** nº 2º semestre 2002. MAPA.

**CUERVO GARCÍA, A. (1993):** “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española*. Nº 56, pp. 363-378.

**DAHL, R.A. (1957):** “The Concept of Power”. *Behavioral Science*, vol. 2.

**DAS S., SEN, P., Y SENGUPTA, S. (1998):** Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation. *Academy of Management Journal*, 41 (1), pp. 27-41. En Martín Alcázar, F. (2000): “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. *AEDEM (Jaén)*, vol. 1, junio, pp. 315-322.

**DAS, T.K. Y TENG, B. (2000):** “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, 26 (1), pp. 31-61.

**DEVLIN, G. Y BLEACKLEY, M. (1988):** “Strategic Alliances. Guidelines for Success”, *Long Range Planning*, vol. 21, nº5, pp. 18-23. Citado por Navas, J.E. Y Guerras, L.A. (1998): *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. ed. Civitas 2ª edición, pp.415-451.

**DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA DE LA PYME (2000):** “La decisión de cooperar”. Página web del Ministerio de Economía y Hacienda de España. Disponible: <http://www.mineco.es>

- DIXON, P.R. (1962):** "Joint Ventures: What is Their Impact on Competition?". *Antitrust Bulletin*, 7, pp.397-410. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- DOGSON, M. (1992):** "The Strategic Management of R&D Collaboration". *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 4, nº 3, pp. 227-244.
- DOGSON, M. (1993):** "Organizational Learning: a Review of Some Literatures". *Organization Studies*. Vol. 14, nº3, pp. 375-394.
- DOLLINGER, M. J. (1990):** "The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries". *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, pp. 266-285. Citado por García, J.M. y Medina, D. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". En la *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa* vol. 7. Núm 3 pp 9-30.
- DOZ, Y.L. (1996):** "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions of Learning Processes?". *Strategic Management Journal*, 17, 55-83. Citado por Márquez, A. M. Y Casani, F. (2000): "La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso". XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.
- DULBECCO, P. (1990):** « La coopération industrielle en Analyse economiques: Quelques elements de repere bibliographique ». *Reveu d'Économie Industrielle*, nº 51. 1º trimestre. Citado por Casani Fernández De Navarrete, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". En *Revista de Dirección y Organización* nº 17. pp. 67-77.
- DUSSAUGE, P. Y GARRETTE, B. (1991):** "Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo y estadístico". En *Revista Información Comercial Española*, nº 692, pp. 113-131.
- DUSSAUGE, P., Y GARRETTE, B. (1990):** "Les alliances strategiques: Analyse et mode d'emploi". Documento de trabajo nº375 de la Cámara de Comercio e Industria de París. Citado por García Falcón, J.M. (1996): *Dirección Estratégica. Fundamentos*. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

- DUTTA, B.K. Y KING, W.R. (1980):** “Metagame Analysis of Competitive Strategy”. *Strategic Management Journal*. Vol. 1, nº4: 357-370. Citado por García Falcón, J.M. (1995): *Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales*. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. Y OH,S. (1987):** “Developing Buyer-Seller Relationships”. *Journal of Marketing*. Vol. 51, abril, pp. 11-27.
- EISENHARDT, K.M. Y SCHOONHOVEN, C.B. (1996):** “Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms”. *Organization Science*, vol. 7, nº2, pp. 136-150.
- EL-ANSARY, A.I. Y STERN, L.W. (1972):** “Power Measuring the Distribution Channel”. *Journal of Marketing Research*. Vol. 9, febrero, pp. 47-52.
- ELLRAM, L. (1991):** “A Managerial Guideline for the Development and Implementation of Purchasing Partnerships”. *International Journal of purchasing and materials management* (summer). Citado por García, N.; Menéndez, M.A. y Herrero, J. L. (1999): “Las nuevas relaciones con los proveedores: las “partnerships”. En el XIII Congreso Nacional de AEDEM. Junio, Logroño (La Rioja), p. 245.
- EMERSON, R.M. (1962):** “Power-Dependence Relations”. *American Sociological Review*. Vol. 27, febrero, pp. 31-41.
- ERNST & YOUNG ASESORES (1993):** Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas de España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Centro de publicaciones, D.L. VII. Madrid.
- EVAN, W. (1966):** “The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations”, en Thompson, J. ed.: *Approaches to organizational design*, University of Pittsburgh. Citado por Fernández Sánchez, E. (1991c): “La Cooperación Empresarial”. En ICE (*Información Comercial Española*) mayo, nº 693 pp.25-38.
- EVERITT, B.S. (1977):** *The Analysis of Contingency Tables*. Chapman y Hall.
- EYUBOGLU, N.; DIDOW, N.M. Y BUJA, A. (1992):** “Structural Power in Channel Relation – Ships”. *Advances in Distribution Channel Research*, vol. 1, pp. 81-114. Citado por Ballina, F.J. y Iglesias, V. (1998): “Los modelos de análisis del canal de distribución”. En *ESIC MARKET*. Sept-dic.

**FERNÁNDEZ D., Y RUESGA S., (1984):** “La industria alimentaria y su futuro inmediato en España”. *Economía Industrial*, nº 235, pp. 151-172.

**FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZ, N. (1999a):** *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Ed. ESIC.1999.

**FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZ, N. (1999b):** “Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?”. En revista de Dirección, Organización y Administración de empresas (CEPADE). nº 21, pp. 12-19.

**FERNÁNDEZ NÚÑEZ, M. T. (2000):** “La Industria Agroalimentaria en España: Características Generales y Comportamiento Empresarial”. En revista Boletín Económico de ICE, pp.17-27.

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991a):** “Una tipología de la Cooperación Empresarial”. *Esic-Market*, oct-dic; pp. 101-113

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991b):** “La Cooperación Empresarial: Concepto y Tipología”. Documento de trabajo nº 029/1991 de la Facultad de CC.EE. y EE., de la Universidad de Oviedo.

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991c):** “La Cooperación Empresarial”. En ICE (Información Comercial Española) mayo, nº 693 pp.25-38

**FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1993):** *Dirección de la Producción I. Fundamentos estratégicos*. Ed. Cívitas, Madrid.

**FOMBRUN, CH. Y ASTLEY, W.G. (1983):** “Strategies of Colective Action: The Case of the Financial Services Industry”. *Advances in Strategic Management*, vol. 2, pp. 125-139.

**FRAJ, E.; GARRIDO, A. Y MARTÍNEZ, E. (2001):** “La alianza estratégica como factor clave para el éxito de los nuevos productos”. En revista de Dirección, Organización y Administración de empresas (CEPADE ) pp. 26-35.

**FRAZIER Y ANTIA (1995):** “Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), 321 –326. Citado por Múgica Grijalba, J.M. (1996): “Procesos de Integración Vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización”. En revista *Distribución y Consumo*. Octubre-noviembre.

**FREEMAN, J.H. (1982):** “Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes”, En Staw, B.M. y Cummings, L.L. (Ed.). Research in organizational behavior. JAI Press.

**FRENCH, J.R. Y RAVEN, B. ( 1959):** “The Bases of Social Power”. En Dorwin Cartwright (ed.), Studies in Social Power. University of Michigan Press, pp. 150-167.

**FRIEDMAN, W.G. Y KALMANOFF, G. (DRS.) (1961):** Joint International Business Ventures. Columbia University Press, New York. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**FRUDE, N. (1990):** Guía del SPSS/PC+. RA-MA. Madrid.

**FUSFELD, D.R. (1958):** “Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry”. American Economic Review, 48, pp.578-87. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**GALBRAITH, J. R. (1977):** Organization Design. Addison-Wesley, Reading. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero, nº 714 pp. 87-98.

**GARCÍA CANAL (1996a):** “El papel de los acuerdos de cooperación en la estrategia de la empresa”. En revista Alta Dirección. Pp. 193–199.

**GARCÍA CANAL, E. (1996b):** “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”. En revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.5, nº 3, pp. 109-132.

**GARCÍA CANAL, E. (1992a):** “La cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989”. Economía Industrial, julio agosto, pp. 113-122

- GARCÍA CANAL, E. (1992b):** “Acuerdos de Cooperación entre empresas en España, 1986-1989: Análisis desde la economía de la organización”. Tesis doctoral. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo. Citado por Márquez, A. M. y Casani, F. (2000): “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337
- GARCÍA CANAL, E. (1992c):** “Los Acuerdos de Cooperación suscritos en España entre 1986 y 1989: ¿Consecuencia de la integración en la CEE?”. Revista Europea de Dirección y Administración de Empresa, 1 (2), pp. 177-129 .
- GARCÍA CANAL, E. (1993):** “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero, nº 714 pp. 87-98.
- GARCÍA CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. Y VÁLDES, A. (2000):** “Las deseconomías de comprensión del tiempo en el desarrollo de las alianzas globales”. X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo, septiembre.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. (1995):** Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- GARCÍA VÁZQUEZ, J. M. (1996):** “Integración vertical, poder de negociación y competitividad empresarial”. En revista Esic Market, enero-marzo.
- GARCÍA, A.M. Y SANFIEL, M.A. (2003):** “El desarrollo del sistema logístico de la industria alimentaria. Aplicación a un entorno insular”. XIII Jornadas Hispano – Lusas de Gestión Científica. Lugo, febrero.pp.23-31.
- GARCÍA, J. M. Y MEDINA, D. (1998):** “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”.En la Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa vol. 7. Núm 3 pp 9-30
- GARCÍA, N.; MENÉNDEZ, M. A. Y HERRERO, J. L. (1999):** “Las nuevas relaciones con los proveedores: las “partnerships”. En el XIII Congreso Nacional de AEDEM. Junio, Logroño (La Rioja), pp. 245-250.
- GASKI, J.F. (1984):** “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”. Journal of Marketing. Vol. 48, Summer, pp. 9-29.

**GASKI, J.F. Y NEVIN, J.R. (1985):** “The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel”. *Journal of Marketing Research*, vol. XXII (mayo), pp. 130-142.

**GEMÜNDEN, H.G.; HEYDEBRECK, P. Y HERDEN, R. (1992):** “Technological Interweavement: a Means of Achieving Innovation Success”. *R & D Management*, vol. 22, nº 4, pp. 359–375.

**GENESCÀ GARRIGOSA, E. (1995):** *Estrategia de Cooperación y Competitividad*. En Cuervo, A. *Dirección de Empresas de los Noventa: Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*; pp. 439-455. Madrid. Civitas.

**GEORGE, D. Y MALLERY, P. (1995):** *SPSS/PC+step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company, Estados Unidos.

**GERLACH, M. (1987):** “Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm”. *California Management Review*, 30 (1), pp. 126-142.

**GHILHON, B. (1992):** *Technologie, organization et performances*. *Revue d'économie Politique*, 102 (4), juillet-aot, pp. 563-590.

**GIL, J.M.; IRAIZOZ, B.; RAPÚN, M. Y SÁNCHEZ, M. (1998):** “Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra”. En *Economía Agraria*, nº182, enero-abril, pp. 167-206.

**GIUNIPERO, L.C. (1986):** “Guide to Purchasing”. National Association of Purchasing Management, U.S.A. Citado por García, N.; Menéndez, M. A. y Herrero, J. L. (1999): “Las nuevas relaciones con los proveedores: las “partnerships”. En el XIII Congreso Nacional de AEDEM. Junio, Logroño (La Rioja), pp. 245-250.

**GOMES-CASSERES, B. (1998):** “Do you Really Have an Alliance Strategy?”

*Strategy & Leadership*, September – October, 6-11. Disponible:

<http://www.alliancerevolution.com/articles/S&L.html>.

**GONZÁLEZ LÓPEZ-VARCÁRCEL, B. (1991):** *Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario*. S.G. editores, S.A.

**GONZÁLEZ, A., Y CARRASCO, A. (1990):** *El mercado interior de la CEE: perspectivas para la industria española*. Ministerio de Industria y Energía. Madrid 187 p.



- GONZÁLEZ, B. Y DÁVILA, D. (1995):** “Un análisis dinámico y caracterizador de la Industria Canaria”. En Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas, nº 15.
- GOODMAN D., Y RAMA R. (1987):** Socio-economic and Technological Developments in the European Catering Industry: Evidence from the United Kingdom, Spain and France. ECFAST. Bruselas, 128 p.
- GRANDORI, A. Y SODA, G. (1995):** Inter-Firm Networks: Antecedents, mechanisms and forms. Organizations studies. 16 (2), pp. 183-214
- GRANT, R.M. (1991):** “The Resource – Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation”. California Management Review, primavera, pp. 114-135.
- GRANT, R.M. (1996):** Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Ed. Civitas. Madrid.
- GREEN, R. Y ROCHA DOS SANTOS, R. (1992):** “Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario”. Revista de Estudios Agro-Sociales, nº 162 (octubre-diciembre).
- GUNDLACH, G.T. Y CADOTTE, E.R. (1994):** “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting”. Journal of Marketing Research. Vol. 31, nov. Pp. 516-532.
- GUPTA, A. Y SINGH, J. (1991):** “The Governance of Synergy: Inter – SBU Co – ordination Versus External Strategic Alliances”, Academy of Management Annual Conference, Miami, FL. Citado por Johnson, G. y Acholes, K. (2000): Dirección Estratégica. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.
- GUTIÉRREZ, P.; RODRÍGUEZ, J. A. Y SÁNCHEZ, J. (1988):** “La Estructura Industrial en Canarias”. En Economía Industrial sep-dic 1988.
- HAGEDOORN, J. (1993):** Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. Strategic Management Journal, 14, pp. 371-385. Citado por Martín Alcázar, F. (2000): “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. AEDEM (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322.

**HAGEDOORN, J. Y SCHAKENRAAD, J. (1990):** "Technology Cooperation, Strategic Alliances and Their Motives: Brother, Can your Spare a Dime, or Do Your Have a Light?. Ponencia presentada en la 10ª Conferencia Anual de la Strategic Management Society en Estocolmo. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29. pp. 252-259

**HAIR, J; ANDERSON, R.; TATHAM, R. Y BLACK, W. (1999):** Análisis multivariante. Madrid. Prentice Hall. Iberia, S.R.L.

**HAKANSSON, H. (1987):** "Introducción", en Hakansson, H. (Ed.) Industrial Technological Development. Croom Helm. Citado por García Falcón, J.M. (1996): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**HALL, R.H. (1992):** "The Strategic Analysis of Intangible Resources". Strategic Management Journal, 13, pp. 135-144.

**HALL, R.H. (1993):** "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". Strategic Management Journal, 14, pp. 607-618.

**HAMEL, G. (1991):** "Competition for Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances". Strategic Management Journal, 12, pp. 83-103.

**HAMEL, G; DOZ, Y.L., Y PRAHALAD, C.K. (1989):** "Collaborate with Your Competitors and Win". Harvard Business Review, 67 (1), pp. 133-139. (Trad. en español: "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia". Harvard Deusto Business Review, nº39, pp.19-28)

**HANDY, C. 1995:** La era de la sinrazón. Barcelona, Parramon.

**HANS-HARALD, J. (1991):** "Ajustes estratégicos de las empresas agroalimentarias". Revista de Estudios Agro-Sociales, nº 157 (julio-septiembre).

**HARRIGAN, K. R. (1985):** Strategies for Joint Ventures. Lexington Books. Citado por García Falcón, J.M. (1996): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

- HARRIGAN, K.R. (1988):** "Managing for Joint Venture Success". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 141-158.
- HASENFELD, Y. (1972):** "People Porcessing Organizations: An Exchange Approach". *American Sociological Review*. Vol. 37, nº3, pp. 256-63. Citado por García Falcón, J.M. (1995): *Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales*. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- HAUSCHILDT, J. (1992):** "External Acquisition of Knowledge for Innovations. A Research Agenda". *R & D Management*, vol. 22, nº 2, pp. 105–110.
- HEIDE, J.B. (1994):** "Interorganizational Governance in Marketing Channels". *Journal of Marketing*, vol. 58, Jan, pp. 71-85. Citado por Ballina, F.J. y Iglesias, V. (1998): "Los modelos de análisis del canal de distribución". En *ESIC MARKET*. Sept-dic. 1998.
- HENNART, J.F. (1988):** "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374. Citado por López, M.A. y Camisón, C. (2002): "La Influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas". En *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Ed. Civitas enero-abril, pp.79-104.
- HERGERT, M. Y MORRIS, D. (1988):** "Trends in International Collaborative Agreements". En *Cooperative strategies in varing technological systems*, Lexington Books, Mass.
- HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1990):** "Como cooperar". *Manuales IMPI*, 27. IMPI (Instituto para la Pequeña y Mediana Empresa Industrial).
- HERMOSILLA, A. Y SOLÁ, J. (1989):** *Cooperación entre empresas*. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI). Ministerio de Industria y Energía. Madrid.
- HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (1997):** "Recursos y Capacidades en las Relaciones Comprador – Vendedor en los Canales de Distribución". IX Encuentro de profesores universitarios de Marketing. Murcia, septiembre, pp. 227-232.
- HERNÁNDEZ, M. Y MUNUERA, J. L. (1999):** "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución". En *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Marzo, Vol. 3, nº 1, pp. 63-88.

- HICKSON, D.J.; HINNINGS, C.A.; LEE, C.A.; SCHNECK, R.E., Y PENNING, J.M. (1971):** "A Strategic Contingencies' Theory of Interorganizational Power". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 16, nº 2, pp. 216-229.
- HITT, M., ET. AL. (1996):** *Strategic Management. Competitiveness and Globalization*, St. Paul. West Publishing Company. Citado por Martín Alcázar, F. (2000): "Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología". *AEDEM* (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322.
- HLAVACEK, J.D. Y McCUISTON (1983):** "Industrial Distributors – When, Who, and How?". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 96-101
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. Y GALES, L.M. (1998):** *Teoría De La Organización. Un enfoque estratégico*. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.
- IGLESIAS ARGÜELLES, V. (1997):** "Fuentes de poder y dependencia como estimadores del poder en los canales de distribución". VII Congreso de ACEDE. Almería. Vol.2, pp. 131-145.
- IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S. Y TRESPALACIOS, J. A. (1998):** "Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante – distribuidor". En *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. Septiembre, pp. 67- 86.
- IGLESIAS, V.; TRESPALACIOS, J.A. Y VÁZQUEZ, R. (1997):** "Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución". Documentos de trabajo de la Universidad de Oviedo. Doc. 128/97.
- JACOBS, D. (1974):** "Dependency and Vulnerability: an Exchange Approach to the Control of Organizations". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19, nº1, pp. 45-59.
- JACQUEMIN, A. (1986):** "Competition européenne et coopération entre entreprises en matière de I+D". Commission des communautés Européennes. Documento de trabajo, Bruselas.
- JACQUEMIN, A. (1988):** "Cooperative Agreements in R&D and European antitrust policy". *European Economic Review*, nº32.
- JACQUEMIN, A. (1989):** *La nueva organización industrial*. Editorial Vicens – Vives. Barcelona.
- JACQUEMIN, A. (1990):** "Comportamiento colusivo, I+D y política europea", en Vives, X. Y Gual, J. (eds.): *Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE*. Alianza Economía, Barcelona.

- JACQUEMIN, A.; LAMMERANT, M. Y SPINOY, B. (1986):** *Compétition Européenne et Cooperation entre Entreprises en Matière de Recherche-Développement*. Luxembourg: Office des Publications Officieles des Communautés Eurpéennes. Citado por Martín Alcázar, F. (2000): “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. *AEDEM* (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322.
- JAMES, B.G. (1985):** “Alliance: The new Strategic Focus”. *Long range planning*. 18 (3), pp. 76-81.
- JARILLO, J. C. (1988):** “On Strategic Neteworks”, *Strategic Management Journal*, vol. 9, nº1, pp. 31-44
- JARILLO, J. C. (1989):** “Ventaja competitiva y ventaja cooperativa”. En revista de *Economía Industrial*, marzo- abril. Pp. 69-75.
- JARILLO, J.C. (1986):** *On strategic Networks IESE*, Research paper, num. 112, septiembre. Citado por Casani Fernández de Navarrete, F. (1996): “La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”. *Revista de Dirección y Organización* nº 17. pp. 67-77.
- JOHNSON, G. Y SCHOLE, K. (2000):** *Dirección Estratégica*. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.
- JOHNSTON, R., Y LAWRENCE (1988):** “Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership”. *Harvard Business Review*, 66 (4), pp.94-101.
- JORDANA BUTTICAZ, J. (1983):** “La industria alimentaria española”. *Papeles de Economía Española* nº 16, pp. 189-202.
- JORDANA BUTTICAZ, J. (1985):** “La articulación del sistema agroalimentario: Industria Agroalimentaria”. En *Lecturas sobre el SAA en España*, UIMP Sevilla. MAPA.
- JORDANA BUTTICAZ, J. (1999):** Opinión recogida en el país de los Negocios, domingo 28 febrero de 1999, por Vidal Maté en su artículo: “La Industria Alimentaria, en busca de compañeros para ir al exterior”.
- JORDANA J., Y PULGAR, J. (1980):** Situación y problemas actuales de la industria agroalimentaria española. *Revista de Estudios Agro-Sociales* nº 111, pp. 35-61.

- KARNANI, A. (1984):** "Generic Competitive Strategies. An Analytical Approach". Strategic Management Journal. Vol. 5, nº 4: 367-380. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- KILLING, P. (1980):** "Technology Acquisition: License Agreement or Joint Venture". Columbia Journal of World Business, Fall, pp. 38-46. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- KISTNER, L.J.; DI BENEDETTO, C.A. Y BHOVARACHAVAN, S. (1994):** "An Integrated Approach to the Development of Channel Satrategy". Industrial Marketing Management. Vol. 23, pp 315-322.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R.A.; ALCHIAN, A.A. (1978):** "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", Journal of Law and Economics, 21, 297-326. Citado por García Canal, E. (1996b): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes". En revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol.5, nº 3, pp. 109-132.
- KOGUT, B. (1988):** "Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives". Strategie Management Journal, vol.9, pp. 319-332. Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999): La cooperación entre empresas. Análisis y diseño. Ed. ESIC.1999.
- LAMO, J. Y FIEL, C. (1994):** Situación y Perspectivas del Sector de Distribución Alimentaria. En Papeles de Economía Española, nº 60-61, Pp. 302-315.
- LAPIEDRA ALCAMÍ, R. (1999):** "El desarrollo de alianzas: Una opción estratégica para las pymes". Revista Cepade, enero.
- LAWRENCE, P.R. Y LORSCH, J.W. (1967):** "Differentiation and Integration in Complex Organizations". Administrative Science Quaterly. Vol. 12, nº1,pp. 1-47

- LEENDERS, M.R. Y FEARON, H.E. (1993):** Purchasing and Materials Management. Tenth edition, Richard D. Irwing, inc., USA. Citado por García, N.; Menéndez, M. A. y Herrero, J. L. (1999): “Las nuevas relaciones con los proveedores: las “partnerships”. En el XIII Congreso Nacional de AEDEM. Junio, Logroño (La Rioja), p. 245
- LEVINE, S. Y WHITE, P.E. (1961):** “Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships”. Administrative Science Quaterly, 5, pp. 583-601. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- LÉVY, J. P. Y LUQUE, T. (1997):** “La evolución teórica de las nociones de poder, conflicto, cooperación y resultado en los circuitos de distribución. Una revisión de la literatura de marketing”. En revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 1, nº 3. Pp. 97-107.
- LEWIS, J. B. (1993):** “Alianzas estratégicas: Cómo crearlas, desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo”. Serie Business Class. Javier Vergara Editores S.A. Buenos Aires
- LI, J. Y GUISSINGER, S. (1991):** “Comparative Business Failure of Foreign Controlled Firms in the United States”. Journal of International Business Studies. Vol. 22, pp. 209-224. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la Revista Europea de dirección y Economía de la empresa vol. 7. Núm 3 pp 9-30.
- LIEBERMAN, M.B. (1987):** “The Learning Curve, Diffusion, and Competitive Strategy”. Strategic Management Journal. Vol. 8, nº5: 441-452. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- LÓPEZ, M.A. Y CAMISÓN, C. (2002):** “La Influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas”. En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Ed. Civitas enero-abril, pp.79-104.

**LORANGE , P Y ROOS, J. (1991):** “Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 4, nº1, pp. 60-72. Citado por García Falcón, J.M. (1996): *Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales*. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**LORENZONI, G. Y ORNATI, O.A. (1988):** “Constellations of Firms and New Ventures”. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 41-57. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**LYNCH, R.P. (1993):** *Business Alliances Guide: The Hidden Competitive Weapon*. John Wiley & Sons, Inc. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**LYONS, T.; KRACHENBERG, A., Y HENKE, J. (1990):** “Mixed Motive Marriages: What’s Next for Buyer-Supplier Relations?”. *Sloan Management Review*, primavera, pp.29-36. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**MACLAUGHLIN, E. W. Y FREDERICKS, P. (1994):** “New Procurement Behavior of US. Supermarket Chains: Implications for Foods and Agribusiness Suppliers”. En *Agribusiness*, vol. 10; pp. 481-490.

**MADHOK, A. Y TALLMAN, S.B. (1998):** “Resources, Transactions and Rents: Managing Value Throug Interfirm Collaborative Relationships”. *Organization Science*, 9, pp. 326-339.

**MAGRATH, A.J. Y HARDY, K.G. (1989):** “A Strategic Paradigm for Predicting Manufacturer-Reseller Conflict”. *European Journal of marketing*. Vol. 23, nº2, pp. 94-108.

**MAHONEY, J. (1992):** “Organizational Economics Within the Conversation of Strategic Management”. *Advances in Strategic Management*, 8. JAI Press.

**MAHONEY, J. Y PANDIAN, J. R. (1990):** *The Resource-Based View of the Firm*. Unpublished manuscript.



**MAHONEY, J. Y PANDIAN, J. R. (1992):** “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 363-380.

**MALASSIS, L. (1979):** *Economie Agroalimentaire*. Ed. Cujas. París.

**MANDELL, M.P. (1987):** “Strategic Management in the Public Sector: The Impact of Interorganizational Networks”. *Conference of the Western Academy of Management*. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**MAPA, (2002):** *Hechos y cifras del sector agroalimentario y del medio rural español*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 6ª edición revisada, actualizada y ampliada. Madrid. Disponible: <http://www.mapya.es>

**MARCO LAJARA, B. (2002):** “La cooperación entre empresas”. Concurso para la provisión de plazas al cuerpo de profesores titulares de Universidad. 2º ejercicio. Universidad de Alicante. Junio.

**MARITI, P., Y SMILEY, R.H. (1983):** “Cooperative Agreements and the Organization of Industry”. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, nº 4, pp.437-451.

**MÁRQUEZ, A.M. Y CASANI, F. (2000):** “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.

**MARTÍN ALCÁZAR, F. (2000):** “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. *AEDEM (Jaén)*, vol. 1, junio, pp. 315-322.

**MARTÍNEZ GASTEY, J.; MARTÍN CHAMORRO, F. Y MARTÍNEZ RAMOS, E. (2000):** *La investigación en Marketing*. Tomo I AEDEMO.

**MASON, G., Y WAGNER, K. (1999):** “Knowledge Transfer and Innovation in Germany and Britain: “Intermediate institution” Models of Knowledge Transfer Under Strain?”. *Industry and Innovation*, vol. 6, nº 1, pp. 85 – 110.

**MATTSON, L.G.(1986):** “Management of Strategic Change in a Markets-as-Networks Perspective”. En Pettigrew, A. (ed.): The Management of Strategic Change. Basil Blackwell, Cornwall, pp. 234-256. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**MCCAMON, B.C. (1975):** “Future Shock and the Practice Management”, en Levine, P. (ed.): Attitude Research Bridges the Atlantic, AMA, Chicago, pp. 71-8.

**MEAD, W.J. (1967):** “The Competitive Significance of Joint Ventures”, Antitrust Bulletin, 12, pp.819-49. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES, J.L. (1998):** “Análisis de la relación estructura competitiva. Resultados en la cadena conjunta de oferta. Una aplicación a los canales de comercialización de productos de alimentación envasados”. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Citado por Cruz, I. et. al. (1999b): “Concentración y Competencia en la Distribución Minorista en España”. En Información Comercial Española (ICE), Julio-Agosto, nº 779. Pp. 9-36.

**MÉNDEZ, J. L. Y YAGÜE, M. J. (1999):** “El Efecto de La Estructura Competitiva del Sector Minorista en los resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994)”. En revista Española de Investigación de Marketing ESIC vol. 3; nº1, marzo.

**MÉNDEZ, J. L.; OUBIÑA, J. Y ROZANO, M. (2000):** “Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante – distribuidor”. En revista Distribución y Consumo, 10 (53), pp. 55-73.

**MENGUZZATO BOULARD, M. (1992):** “La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90”. Revista Dirección y organización, nº 4, octubre – noviembre – diciembre, pp. 54 –62.

**MENGUZZATO BOULARD, M. (1995):** “La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas”. En Dirección de Empresas de los Noventa, Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno, Civitas, Madrid, pp. 503-523.

- MENGUZZATO, M., Y RENU, J.J. (1991):** La Dirección Estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- MILES, R.E. (1989):** “Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21 st Century”. California Management Review, 31 (2), pp. 9-28. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978):** Organizational Strategy Structure and Process. Mc- Graw Hill, New York.
- MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1986):** Organizations: New Concepts for New Forms”. California Management Review, volumen 28, nº3 pp. 62-79.
- MINECO.ES:** Página Web del Ministerio de Economía y Hacienda de España. Disponible: <http://www.mineco.es>. (ipyme.org/cooper/coop.htm.)
- MIRANDA GUERRA (1975):** “Estudio geográfico económico de la isla de Gran Canaria”. En los Puertos y otros estudios. Madrid. Herederos de J. Miranda. Citado por Luxán, S. y Solbes, S. (1998): “El factor histórico en la configuración de la empresa industrial en Canarias”. En Estudios Regionales nº50 (1998) pp.187-220.
- MIRANDA, J.F. (1992):** “Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su entorno”. En revista Economía Industrial, mayo – junio, pp. 7-16.
- MOLLÁ, A. Y SÁNCHEZ, M. (1995):** “El Control en el canal de Comercialización”. Esic-Market, vol.88, abril-junio, pp. 27-47.
- MONTEBUGNOLI, E. Y SCHIATTARELLA, R. (1989):** “Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las PME”. En la revista Economía Industrial, marzo abril. Pp. 87-97.
- MONTEVERDE, K. Y TEECE, D.J. (1982):** “Appropriable Rents and Quasi-Vertical Integration”. Journal of Law and Economics, 25, pp.321-328. Citado por Marco Lajara, B. (2002): “La cooperación entre empresas”. Concurso para la provisión de plazas al cuerpo de profesores titulares de Universidad. 2º ejercicio. Universidad de Alicante. junio
- MORCILLO, P. (1994):** La innovación en la Empresa: Factor de supervivencia. Principios de Organización y Sistemas 7. Documento AECA.

**MORRIS, D. Y HERGERT, M. (1987):** Trends in International Collaborative Agreements. Columbia Journal of World Business, pp. 15-21. En Martín Alcázar, F. (2000): "Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología". AEDEM (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322.

**MÚGICA GRIJALBA, J.M. (1985):** "Análisis del poder en los canales de comercialización: una revisión de las líneas de investigación". Revista Estudios sobre Consumo, nº 4, abril, pp. 89- 105. Instituto Nacional de Consumo. Ministerio de Sanidad y Consumo.

**MÚGICA GRIJALBA, J.M. (1996):** "Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización". En revista Distribución y Consumo. Octubre-noviembre 1996. pp.31-41.

**MYRO, R. Y YAGÜE, M.J. (1989):** "Grandes grupos europeos: Estructura y estrategias". En revista de Economía Industrial, marzo-abril. Pp.105-117.

**MYTELKA, L.K. (1991):** Crisis Technological Change and the Strategic, Alliance, en Strategic Partnership and the World Economy. Pinter Publishers. London. En Casani Fernández de Navarrete, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". Revista de Dirección y Organización nº 17, pp. 67-77.

**NASH, J. (1950):** "The Bargaininig Problem". Econometrica. Vol. 18, pp. 155-162. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**NAVAS LOPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998):** La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Ed. Civitas 2ª edición. Cap.17: "Métodos de desarrollo: la cooperación empresarial".pp.415-451.

**NIELSEN, R.P. (1988):** "Cooperative Strategy". Strategic Management Journal. Vol. 9, nº5: 475-492.

**NUNNALLY (1978):** Psychometric Theory. McGraw-Hill. 2ªed. New Cork.

**NUNNALLY, J.C. (1987):** Teoría Psicométrica. Trillas. Méjico.

**OHMAE, K. (1989):** "La lógica mundial de las alianzas estratégicas". Harvard Deusto Business Review, nº40, pp. 96-110.

- OLIVER, Ch. (1990):** “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”. *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 241-265.
- OREJA, J.R.; MELCHIOR, M. Y GUTIÉRREZ, A.T. (1996):** “La empresa en Canarias (Estudio 1995)”. En Serie de estudios 96/26 del IUDE. La Laguna.
- OREJA, J.R.; SANFIEL, M.A. Y GARCÍA, A.M. (2002):** “Del conflicto a la colaboración. La renovación en la gestión de los vínculos externos de la cadena de valor alimentaria”. XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Actas volumen III. Gestión Estratégica, abril, pp.224-230.
- ORMAZA, I. (1992):** “Las relaciones producción alimentaria / distribución. El dominio de los fabricantes”. En *Distribución y Consumo*, 6; pp. 10-33.
- PARKHE, A. (1998):** “Building Trust in Internacional Alliances”. *Journal of World Business*, 33 (4), 417-437.
- PDINCA (1995):** Plan de desarrollo Industrial de Canarias (1996-2000). Consejería de Industria y Comercio.
- PEINCA (1998):** Plan Estratégico de Innovación de Canarias. Consejería de Industria y Comercio. Disponible: <http://www.cistia.es/pdinca/tema3a.html>
- PERIDIS, T. (1990):** “Strategic Alliances for Smaller Firms”. Ponencia presentada en la 10ª Conferencia Anual de la Strategic Management Society en Estocolmo. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos. Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29. pp. 252-259.
- PERLMUTTER, H.V. Y HEENAN, D.A. (1986):** “Cooperate to Compete Globally”. *Harvard Business Review*, marzo-abril (trad. castellano: “La cooperación para competir en el mercado mundial”. *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre 1987, pp. 49-58). Citado por Casani Fernández de Navarrete, F. (1996): “La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”. *Revista de Dirección y Organización* nº 17. pp. 67-77.
- PETERAF, M. (1993):** “The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resource-Based View”. *Strategic Management Society Conference*. Amsterdam. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): “Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa”. En la *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**PETERSON, R.A. (1994):** "A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". Journal of Consumer Research, vol. 21, pp.381-391.

**PFEFFER, J. (1972):** "Merger as a Response to Organizational Interdependence". Administrative Science Quarterly. Vol. 17, pp. 382-394. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**PFEFFER, J. (1987):** Organizaciones y teoría de la organización. El Ateneo Editorial.

**PFEFFER, J., Y NOWAK, P. (1976):** "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence". Administrative Science Quarterly, vol.21, pp.398-418.

**PFEFFER, J., Y SALANCIK, G.R. (1978):** The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper Business.

**PIORE, M.J. Y SABEL, C.F. (1984):** The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. Basic Books Inc. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". En la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**PISANO, G.P. Y TEECE, D.J. (1989):** "Collaborative Arrangements and Global Technology Strategy: Some Evidence from the Telecommunications Equipment Industry". Research on technological innovation, management and policy, 4, pp. 227-256. Citado por López, M.A. y Camisón, C. (2002): "La Influencia de la composición del grupo sobre el desempeño de las empresas conjuntas". En Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Ed. Civitas enero-abril, pp.79-104.

**POLANYI, M. (1967):** The Tacit Dimension, New York, Doubleday.

**PORTER, M. E.; FULLER, M.B. Y RAWLISON, R.A. (1984):** "Coalitions and Global Strategies". Harvard Business School Press. Cambridge (Mass).

**PORTER, M.E. (1980):** Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press (1985); Competitive Advantage. New York, The Free Press. Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999): La cooperación entre empresas. Análisis y diseño. Ed. ESIC.1999.

- PORTER, M.E. (1981):** "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *Academy of Management Review*, 6, 609-620.
- PORTER, M.E. (1982):** "Estrategia Competitiva". Cecsá, México.
- PORTER, M.E. (1985):** *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- PORTER, M.E. (1987):** *Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- PORTER, M.E. (1989):** *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, S.A.
- PORTER, M.E. Y FULLER (1986):** "Coalitions and Global Strategy". En Porter, M.E. (Ed.): "Competition in Global Industries". Harvard Business School Press, Boston, pp. 315-434. (Trad. castellano: "Coaliciones y estrategia global". *Información Comercial Española (ICE)*, junio 1986, pp. 101-120.
- PORTER, M.E. Y FULLER, M.B. (1988):** "Coaliciones y estrategia global". *Información Comercial Española*. Junio. Pp. 101-120.
- POSTREL, S. (1991):** "Burning your Britches Behind you: Can Policy Scholars Bank on Game Theory?". *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 153-155. Citado por García Falcón, J.M. (1995): *Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales*. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.
- PRAHALAD, C.K. Y HAMEL (1990):** "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- PUCIK, V. (1988):** "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The Human Resource Management Agenda". *Human Resource Management*, vol. 27, primavera, nº 1, pp. 77-93.
- QUELCH, A. Y HARDING, D. (1996):** "Brand Versus Private Labels: Fighting to Win". *Harvard Business Review*. Enero-febrero. Citado por Méndez, J. L. y Yagüe, M. J. (1999): "El Efecto de La Estructura Competitiva del Sector Minorista en los resultados de los Sectores Productivos de Alimentación en España (1989-1994)". En revista Española de Investigación de Marketing ESIC vol. 3; nº1, marzo.

- RAO, A.R. Y MONROE, K.B. (1989):** “The Effects of Price, Brand Name and Store Name of Buyer’s Perceptions of Product Quality”. An integrative Review. *Journal of Marketing Research*, vol. 26, pp. 352-357. Citado por Fraj, E.; Garrido, A. y Martínez, E. ( 2001): “La alianza estratégica como factor clave para el éxito de los nuevos productos”. En revista de CEPADE. pp. 25-35.
- RASTOIN, J. L. (1981):** Structure et croissance des firmes agroalimentaires multinacionales. Institut Agronomique Méditerranéen. Montpellier, 384 p.
- RASTOIN, J.L. (1993):** “Tendencias generales de la agro-industria mundial”. *Agricultura y Sociedad* nº67 (abril-junio) pp. 159-181.
- RAVEN, B.H. Y KRUGLANSKI, A.W. (1970):** “Conflict and Power”. En Paul Swingle (ed.), *The Structure of Conflict*, Nueva York: Academy Press, pp. 69-109.
- RIALP CRIADO, J. (1997):** El Gobierno de la Colaboración Empresarial. Eficiencia, Aprendizaje y Confianza en las Experiencias Españolas (1990-1992). Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Citado por Márquez, A.M. y Casani Fernández, F. (2000): “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1,pp. 323-337.
- RIALP, J. Y SALAS, V. (1999):** “Los acuerdos de colaboración en España (1990-1992): evidencias empíricas y modelo de integración”. En *Economía Industrial* nº326 pp.139-157.
- RICHARDSON, G.B. (1972):** “The Organization of Industry” *Economic Journal* 82. Septiembre. Citado por Montebugno, E. Y Schiattarella, R. (1989): “Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las PME”. En la revista *Economía Industrial*, marzo abril. Pp. 87-97.
- ROBICHEAUX, R.A., Y EL ANSARY, A.I. (1975):** “A General Model for Understanding Channel Member Behavior”. *Journal of Retailing*, vol. 52, invierno, pp. 13-30 y 90-94. Citado por Cruz Roche, I. et. al. (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ed. Pirámide. (Coordinador: Cruz Roche, I.).
- RODRÍGUEZ GUERRA, ET. AL. (1997):** *La Fuerza del trabajo en la industria alimentaria de Tenerife*. Ed. Fundación FYDE-CajaCanarias .



**RODRÍGUEZ – ZÚÑIGA, M .R. Y SANZ, J. (1997):** “Tipología de las Relaciones Industria –Distribución en el Sector de Elaborados Cárnicos”. En revista Española de Economía Agraria, nº180. Pp. 139-177.

**RODRÍGUEZ - ZÚÑIGA, M. (1992):** “El sistema agroalimentario ante el mercado único europeo”. Ed. MAPA. Nerea.

**RODRÍGUEZ- ZÚÑIGA, M.R.; SANZ, J. Y GREEN, R. (1994):** Competitiveness Factors of the Food Indstry in Spain: an Organizational Approach; en “Food Policies and the Food Chain: Strutures and Inter – Relationships”. Reading: European Association of Agricultural Economits, 14 p.

**RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M., Y SORIA R. (1989):** “Concentración e internacionalización de la IAA española: 1977-1987”. En revista Agricultura y Sociedad, nº 52, pp. 65-94.

**RODRIGUEZ-ZÚÑIGA, M.; SANZ, J. Y PÉREZ, L. (1991):** “Tendencias y Estrategias del Capital Extranjero en La Industria Agroalimentaria Española”. En revista Investigación Agraria: Economía.

**ROLAND BERGER & PARTNER (1994):** La distribución alimentaria en España y su entorno europeo. Madrid: Roland Berger & Partner, 90 p. (mimeo)

**ROMÁN GONZÁLEZ, M. V. (1996):** “Relaciones producción – distribución. Objetivos y ventajas de la cooperación a largo plazo”. En Distribución y Consumo, 25; pp. 6-15.

**ROOT, F.R. (1988):** Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements. En Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds) Cooperative Strategies in International Business Lexington: Lexington Books. Citado por Martín Alcázar, F. (2000): “Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología”. AEDEM (Jaén), vol. 1, junio, pp. 315-322.

**RUMELT, R.P., SCHENDEL, D. Y TEECE, D. (1991):** “Strategic Management and Economics”. Strategic Management Journal, nº 12, pp. 5-29. Citado por Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999): La cooperación entre empresas. Análisis y diseño. Ed. ESIC.1999.

**SÁEZ, D. Y CABANELAS, J. (1997):** Cooperar para competir con éxito. Madrid. Ed. Pirámide.

**SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (1996):** La distribución comercial: opciones estratégicas. Ed. ESIC, Colección Universidad.

**SALAS FUMAS, V. (1987):** Economía de la Empresa: Decisiones y Organización. Ariel, Barcelona

**SALAS FUMÁS, V. (1989):** “Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas”. En la Revista Economía Industrial, marzo-abril pp. 47-60

**SALONER, G. (1991):** “Modeling, Game Theory, and Strategic Management”. Strategic Management Journal. Vol. 12:119-136. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**SÁNCHEZ PÉREZ, M. (1996):** “La dependencia en el canal de comercialización: Una jerarquización de sus componentes”. En Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, nº 2, pp. 107-118.

**SÁNCHEZ, M. Y SARABIA, F. J. (1999):** “Validez y fiabilidad de escalas”, en Sarabia Sánchez, F.J. (Coord) (1999): Metodología para investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Editorial Pirámide, pp. 361-393.

**SANCHIS, J.R. (1996):** “Análisis de las estrategias de cooperación en el sector bancario español”. En revista Dirección y Organización (CEPADE), 17, pp. 16-25.

**SANCHÍS, J.R. Y URRRA, J.A. (1994):** “Las Alianzas Estratégicas Globales. Un estudio empírico”. Revista Europea de Dirección y Administración de Empresa, 3 (2); pp. 83-102.

**SANFIEL, M.A. Y GARCÍA, A.M. (2000):** “La selección natural de la industria agroalimentaria en entornos geográficos diferenciados”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Jaén, junio. Pp. 267-277.

**SANZ CAÑADA, J. (1990):** Estructura económica de la industria agroalimentaria de Murcia. Caracterización de los Subsectores de Primera Transformación. Publicado en Cuadernos de Economía Murciana, nº 6, julio-diciembre. Consejería de Economía, Industria y Comercio. Murcia.

**SARABIA SÁNCHEZ, F. J., ET. AL. (1999):** Metodología la investigación en marketing y dirección de empresas. (Coordinador: Sarabia Sánchez, F.J.)Ed. Pirámide.

**SAVARY, J. (1989):** Des stratégies multinationales aux stratégies globales des groupes en Europe. Comunicación al Seminario “Los grupos industriales y financieros y la integración europea”. Toulouse. 31 p. (mimeo).

- SCHULZE, W.E. (1994):** "The Two Schools of Thought in Resource-Based Theory: Definitions and Implications for Research". *Advances in Strategic Management*. Vol. 10A, pp. 127-152.
- SCHWARTZ, P. (1999):** *El grado de concentración de la distribución comercial en España: ¿peligra la competencia?*. Idelco. Madrid.
- SCOTT, W.R. (1992):** *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3ª ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.
- SELZNICK, P. (1949):** "TVA and the Grass Roots". University of California Press, Berkeley. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- SHAPIRO, C. Y WILLING, R.D. (1990):** "On the Antitrust Treatment of Production Joint Ventures"" *Journal of Economic Perspectives*, 4 (3), pp. 113-30. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- SHARMA, A. Y DOMINGUEZ, L.V. (1992):** "Channel Evolution: A Framework for Analysis". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, nº 1, Winter, pp. 1-15. Citado por Ballina, F.J. y Iglesias, V. (1998): "Los modelos de análisis del canal de distribución". En ESIC MARKET. Sept-dic. 1998.
- SIERRA BRAVO, R. (1994):** *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Editorial Paraninfo, S.A.
- SORIA R., (1988):** *Estructura dualista de la Industria Agroalimentaria Española: el papel de las grandes empresas*. CSIC, Madrid. 35 p. (mimeo).
- STARBUCK, W.H. (1976):** "Organizations and their Environment". En M.D. Duunette (ed.): *Handbook of Industrial and Organizations Psychology*. Rand Mc Nally, Chicago. Citado por Bueno Campos (1998): *Enfoques principales de la economía de la organización: una revisión actual e integradora sobre estructura y comportamiento*. Ponencia en el VIII Congreso de ACEDE en las Palmas de Gran Canaria. Pp. 137-158.

- STERN, L.W. Y A. EL-ANSARY (1992):** Marketing channels, 4ª ed. Prentice Hall.
- STILES, J. (1995):** “A Framework for Analysing Cooperative/Competitive Perspectives in Strategic Partnerships”. Working Paper, HWP 9516, The Henley Research Centre, Henley Management College. Citado por Márquez, A.M. Y Casani, F. (2000): “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.
- STOPFORD, J.M. Y WELLS, L. (1972):** Managing the Multinational Enterprise, Basic Books, New York. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- SUÁREZ-VILLA, L. (1996):** “Las Estructuras de Cooperación: Reducción de Escala, Subcontratación y Alianzas de Redes”. Cuadernos de Información Económica, 109, pp. 59-70.
- SUTTON, C. J. (1983):** Economía y estrategias de la empresa. Limusa, México.
- SWIENTEK, B. (1992):** “Drug Firms – The Next Food Barons?”. En Food Processing, 8 de mayo.
- TEECE, D.J. (1986):** “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”. Research Policy, 15, pp. 285-305. Citado por García Canal, E. (1993): “La cooperación empresarial: una revisión de la literatura”. En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.
- TEECE, D.J. (1987):** The Competitive Challenge, Cambridge, Mass.: Ballinger. Citado por Márquez, A.M. y Casani, F. (2000): “La evolución del concepto y la práctica de la cooperación. Análisis de un caso”. XIV Congreso Nacional de AEDEM. Junio, vol. 1, pp. 323-337.
- TEECE, D.J. (1992):** “Competition, Cooperation and Innovation. Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress”. Journal of Economic Behavior and Organization, nº 18, pp. 1-25.

**THOMPSON, J. D., Y MCEWEN, W.J. (1958):** "Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process". American Sociological Review, 23, pp. 23-41 Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**THOMPSON, J.D (1967):** Organizations in Action, Mc Graw-Hill, New York. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero, nº 714 pp. 87-98.

**THORELLI, H.B. (1986):** "Networks: Between Markets and Hierarchies". Strategic Management Journal, 7, pp.37-51.

**TIROLE, J. (1989):** La teoría de la organización industrial. Ed. Ariel. Barcelona.

**TUNISINI, A. Y ZANFEI, A. (1998):** "Exploiting and Creating Knowledge Through Customer-Supplier Relationships: Lessons from a Case Study". R & D Management, vol. 28, nº 2, pp. 111-118.

**ULRICH, D., Y BARNEY, J. (1984):** "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population". Academy of Management Review, vol.9, pp. 471-481. Citado por García, J.M. y Medina, D.R. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". En la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7. Núm 3 pp 9-30.

**URRA, J.A. (1996):** "Una evidencia empírica de los factores subyacentes en la cooperación empresarial". Actas del VI Congreso Nacional de ACEDE, tomo I, pp. 197-212.

**VAN DE VEN, A.H., Y FERRY, D.L. (1980):** Measuring and Assesing Organizations, John Wiley and Sons, New Cork. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". ICE (Información Comercial Española). Revista de Economía. Febrero, nº 714 pp. 87-98.

**VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1993):** "El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación". Información Comercial Española (ICE), nº 713, enero, p. 89-99.

**VELANDO RODRÍGUEZ, M. E. Y CURRAS VALLE, C. (1996):** “El Trade Marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre fabricante y distribuidor”. En Revista Esic-Market. Pp. 151-159.

**VENKATRAMAN, N. Y GRANT, J.H. (1986):** “Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal”. Academy of Management Review 11, nº 1, pp. 71-87.

**VENTURA, J. (1993):** Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Ed. Civitas.

**VON NEUMANN, J. Y MORGENSTERN, O. (1944):** Theory of Games and Economic Behavior. Princenton, Princenton University Press. En Fernández, J.C. y Arranz, N. (1999): La cooperación entre empresas. Análisis y diseño. Ed. ESIC.

**WAMSLEY, G., Y ZALD, M.N. (1973):** The Political Economy of Public Organizations. Heath and Company. Citado por García Falcón, J.M. (1995): Dirección Estratégica. Fundamentos por Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales. CIES (Centro de Investigación Económica y Social de Canarias) 29.

**WILKINSON I.F. Y KIPNIS, D. (1978):** “Interfirm Use of Power”. Journal of Applied Psychology, vol. 63, nº 3, pp. 315-320.

**WILLIAMSON, O.E. (1975):** Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free Press. Citado por García Canal, E. (1996): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”. En revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

**WILLIAMSON, O.E. (1979):** “Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, Journal of Law and Economics, 22, pp.3-61. Citado por García Canal, E. (1996): “El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: tendencias recientes”. En revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

**WILLIAMSON, O.E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Free Press, Mc Millan, New York. Citado por Casani, F. (1996): “La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos”. En Revista de Dirección y Organización nº 17. pp 67-77.

**WILLIAMSON, O.E. (1991):** "Comparative Economic Organization: The Análisis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-96. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.

**WILLIAMSON, O.E. (1991a):** "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-96. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**WILLIAMSON, O.E. (1991b):** Strategizing Economizing and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 75-94.

**WILLIAMSON, O.E. (1992):** "Markets Hierarchies and the Modern Corporation: An Unfolding Perspective". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17, pp. 335-52. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero, nº 714 pp. 87-98.

**YANES ESTEVEZ, V. (2002):** "Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas". Tesis doctoral. Universidad de La Laguna.

**YOSHINO Y SRINIVASA (1996):** Las Alianzas Estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización. Ed. Ariel Sociedad Económica pp. 33

**YUCHIMAN, E., Y SHEASORE, S. (1967):** "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness". *American Sociological Review*, 32, pp. 891-903. Citado por García Canal, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura". En ICE (Información Comercial Española). *Revista de Economía*. Febrero 1993. nº 714 pp. 87-98.

**ZERILLI, A. (1992):** *Fundamentos de Organización y Dirección General*. Bilbao. Deusto.

## ANEXO I: EL CUESTIONARIO



**IMPORTANTE:** LAS PREGUNTAS DEL PRESENTE CUESTIONARIO DEBEN SER RESPONDIDAS TENIENDO EN CUENTA **SÓLO** LAS ACTIVIDADES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS.

MARQUE CON UNA "X" EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE LA RESPUESTA ADECUADA

1. Indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones en relación con sus principales proveedores:

	RELACIONES CON PRINCIPAL/ES PROVEEDOR/ES	Total desacuerdo	Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
(1.1)	El contrato de suministro con nuestro/s proveedor/es define con exactitud las responsabilidades de cada una de las partes.	1	2	3	4	5
(1.2)	Mantenemos relaciones estables con nuestro/s proveedor/es de materias primas y productos semielaborados.	1	2	3	4	5
(1.3)	Nuestra empresa tendría serias dificultades para sustituir a su/s proveedor/es y encontrar a otro/s de similares características.	1	2	3	4	5
(1.4)	Nuestro/s proveedor/es tendría/n serias dificultades para sustituirnos como clientes y encontrar a otro de similares características.	1	2	3	4	5
(1.5)	En la negociación con nuestro/s proveedor/es, el precio es lo fundamental	1	2	3	4	5
(1.6)	En la negociación con nuestro/s proveedor/es, la calidad de las materias primas y del servicio ofrecido son lo principal	1	2	3	4	5
(1.7)	Nuestro/s proveedor/es ejerce/n poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinadas condiciones.	1	2	3	4	5

2. ¿Vende usted única y directamente al consumidor final?

(2.1) SI  
 (2.2) NO

**PASAR DIRECTAMENTE A LA PREGUNTA Nº 5**  
**PASAR A LA SIGUIENTE PREGUNTA**

3. Indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones en relación con sus principales clientes:

	RELACIONES CON PRINCIPAL/ES CLIENTE/S	Total desacuerdo	Desacuerdo	Algo de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
(3.1)	Nuestra empresa tendría serias dificultades para sustituir a su/s cliente/s y encontrar a otro/s de similares características.	1	2	3	4	5
(3.2)	Nuestro/s cliente/s tendría/n serias dificultades para sustituirnos a nosotros y encontrar otros de similares características.	1	2	3	4	5
(3.3)	La negociación con nuestro/s cliente/s se centra en el precio del producto	1	2	3	4	5
(3.4)	En la negociación con nuestro/s cliente/s lo principal es la calidad del producto y del servicio	1	2	3	4	5
(3.5)	Nuestra empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de su/s cliente/s.	1	2	3	4	5
(3.6)	Nuestro/s cliente/s nos proporcionan información detallada sobre la demanda, lo que nos permite mejorar nuestras acciones comerciales.	1	2	3	4	5
(3.7)	Nuestro/s cliente/s ejercen poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinados plazos de pago.	1	2	3	4	5
(3.8)	Hemos recibido amenazas de exclusión por parte de nuestro/s cliente/s por no someternos a sus condiciones.	1	2	3	4	5
(3.9)	Han mejorado las relaciones con nuestro/s cliente/s cuando hemos accedido a sus peticiones.	1	2	3	4	5
(3.10)	Nosotros revelamos información confidencial a nuestro/s cliente/s.	1	2	3	4	5
(3.11)	En la negociación con nuestro/s cliente/s, el contrato define con exactitud las responsabilidades de cada una de las partes.	1	2	3	4	5
(3.12)	Nuestro/s cliente/s nos exige/n la fabricación de productos con marcas blancas (marca propia del cliente).	1	2	3	4	5
(3.13)	La introducción de una marca blanca supone un gran riesgo para nuestra/s propia/s marca/s.	1	2	3	4	5
(3.14)	Las relaciones con nuestro/s cliente/s son estables y equilibradas.	1	2	3	4	5

4. Señale en qué grado contratan ustedes las siguientes actividades a empresas independientes.

	Actividades	Nada	Parcial-mente	Total-mente
(4.1)	Transporte	1	2	3
(4.2)	Almacenamiento	1	2	3
(4.3)	Preparación de pedidos	1	2	3
(4.4)	Distribución a puntos de venta	1	2	3
(4.5)	Venta a comisionista	1	2	3

Otros: .....

5. Señale si su empresa ha participado en los últimos años (15 años aproximadamente) en alguna/s de las siguiente/s operación/s:

(5.1)	Asociaciones o acuerdos <b>contractuales</b> con otra/s empresa/s u organismo/s (franquicias, licencias, subcontratación)	
(5.2)	Asociaciones o acuerdos de colaboración <b>sin contrato</b> con otra/s empresa/s u organismo/s	
(5.3)	Asociaciones o acuerdos con otras empresas para crear una <b>empresa conjunta</b> (consorcios, joint-venture)	
(5.4)	Fusión con otra/s empresa/s	
(5.5)	Participaciones en otras empresas (compra de acciones, activos,...)	
(5.6)	<b>NO</b> se han realizado en estos últimos años ninguna de las operaciones enunciadas, pero tenemos previsto hacerlo <b>(SI HA SEÑALADO ESTA ALTERNATIVA, CONTINÚE EN LA PREGUNTA N° 12)</b>	
(5.7)	<b>NO</b> se han realizado en estos últimos años ninguna de las operaciones enunciadas ni tenemos previsto hacerlo <b>(SI HA SEÑALADO ESTA ALTERNATIVA, CONTINUE EN LA PREGUNTA N° 12)</b>	

6. Si ha señalado alguna de las CINCO primeras alternativas de la pregunta anterior, indique el número de empresas o socios que han intervenido en esta/s operación/es.

(6.1)	Dos	
(6.2)	Más de dos	

7. Señale **con quién** ha llevado a cabo su empresa esta/s operación/es:

(7.1)	Proveedores	
(7.2)	Clientes	
(7.3)	Competidores o empresas del mismo ramo	
(7.4)	Empresas que fabrican productos complementarios a los de nuestra empresa	
(7.5)	Organismos públicos	
(7.6)	Otras empresas	

8. Indique **qué actividad/es conjuntas** realiza su empresa con este/os socio/s.

(8.1)	Tecnológica	
(8.2)	Aprovisionamiento	
(8.3)	Producción	
(8.4)	Publicidad y promoción	
(8.5)	Distribución y ventas	
(8.6)	Servicios logísticos	
(8.7)	Investigación y desarrollo	
(8.8)	Otras:.....	

9. Señale **el grado de importancia** que han tenido los siguientes **motivos** en la decisión de realizar actividad/es conjuntas con otras empresas.

	Nin-guna	Poca	Algo	Impor-tante	Muy importante
(9.1) Mejorar el suministro de materias primas	1	2	3	4	5
(9.2) Mejorar y aumentar las prestaciones de los productos	1	2	3	4	5
(9.3) Incrementar la capacidad de producción	1	2	3	4	5
(9.4) Disminuir costes en la producción	1	2	3	4	5
(9.5) Desarrollar servicios logísticos	1	2	3	4	5
(9.6) Realizar actividades de publicidad y promoción	1	2	3	4	5
(9.7) Crear una imagen de marca	1	2	3	4	5
(9.8) Ayudar a destacar el origen regional de un determinado producto	1	2	3	4	5
(9.9) Aumentar la gama de productos	1	2	3	4	5
(9.10) Mejorar la distribución y comercialización de los productos	1	2	3	4	5
(9.11) Realizar un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero	1	2	3	4	5
(9.12) Utilizar la tecnología adecuada	1	2	3	4	5
(9.13) Implantar comercio electrónico	1	2	3	4	5
(9.14) Desarrollar actividades de investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
(9.15) Aprender una habilidad o capacidad que nuestra empresa no tiene	1	2	3	4	5
(9.16) Impedir la entrada de nuevos competidores al sector	1	2	3	4	5
(9.17) Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados	1	2	3	4	5
(9.18) Tener una mayor presencia en el mercado actual	1	2	3	4	5
(9.19) Reducir la competencia del sector	1	2	3	4	5
(9.20) Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación	1	2	3	4	5
(9.21) Responder al poder de las grandes superficies	1	2	3	4	5

10. Después de haber llevado a cabo esta/s operación/es indique **cuánto han mejorado** los siguientes aspectos:

	Nada	Poco	Algo	Bas-tante	Mu-cho
(10.1) La capacidad tecnológica	1	2	3	4	5
(10.1) Los costes	1	2	3	4	5
(10.2) El volumen de producción	1	2	3	4	5
(10.3) El suministro de materias primas	1	2	3	4	5
(10.4) El valor de la marca	1	2	3	4	5
(10.5) La gama de productos	1	2	3	4	5
(10.6) La logística	1	2	3	4	5
(10.7) La capacidad financiera	1	2	3	4	5
(10.8) La cuota de mercado	1	2	3	4	5
(10.9) Las relaciones con proveedores	1	2	3	4	5
(10.10) Las relaciones con clientes	1	2	3	4	5
(10.11) La expansión a nuevos mercados	1	2	3	4	5
(10.12) Nuestra posición frente a los competidores	1	2	3	4	5
(10.13) La oportunidad de entrar en nuevos negocios	1	2	3	4	5

11. Indique en qué medida se han producido alguno/s de los siguientes **problemas** al llevar a cabo esta/s operación/es

	Ningu-na	Poca	Algo	Bas-tante	Mu-cha
(11.1) Falta de confianza entre los socios	1	2	3	4	5
(11.2) Gastos de negociación y coordinación elevados	1	2	3	4	5
(11.3) Muchos esfuerzos de vigilancia y control en los acuerdos	1	2	3	4	5
(11.4) No se observan resultados positivos en el corto plazo	1	2	3	4	5
(11.5) No existen posiciones igualitarias entre los socios	1	2	3	4	5
(11.6) Falta de entendimiento entre las partes.	1	2	3	4	5

## **DATOS DE LA EMPRESA:**

12. ¿En cuál de las siguientes situaciones se encuentra su empresa?

Filial o división de un grupo internacional	UE		(12.1)
	Resto países		(12.2)
Filial de un grupo nacional			(12.3)
Filial de un grupo regional			(12.4)
Franquicia			(12.5)
Empresa independiente			(12.6)

13. Si la empresa está formada por más sociedades, diga cuántas:

(13.1)	Dos	
(13.2)	Más de dos	

14. Año de fundación de la empresa:.....

15. ¿Su empresa tiene carácter familiar?:

(15.1)	Sí	
(15.2)	No	

16. Señale el tipo de empresa al que pertenece según los siguientes aspectos:

Procedencia del capital:	Privada		(16.1)
	Pública		(16.2)
	Mixta		(16.3)
Forma jurídica:	Empresa Individual		(16.4)
	SL		(16.5)
	SA		(16.6)
	Cooperativa		(16.7)
	SAT		(16.8)
	Comunidad de bienes		(16.9)
	Otra:.....		(16.10)

17. En el caso de que su empresa tenga su sede social en Canarias, indique en qué isla:

(17.1)	Tenerife		Gran Canaria		(17.5)
(17.2)	La Palma		Lanzarote		(17.6)
(17.3)	La Gomera		Fuerteventura		(17.7)
(17.4)	El Hierro				

18. Indique a qué mercados atiende su empresa:

(18.1)	Local		Nacional		(18.5)
(18.2)	Insular		UE		(18.6)
(18.3)	Provincial		Resto países		(18.7)
(18.4)	Regional				

19. Señale el número de empleados que tiene su empresa:

(19.1)	0 - 9 empleados	
(19.2)	10 - 49 empleados	
(19.3)	50 - 249 empleados	
(19.4)	Más de 250 empleados	

20. Señale el volumen de ventas que ha obtenido su empresa en el último año (facturación en millones de pesetas):

(20.1)	Menos de 50	
(20.2)	51-100	
(20.3)	101-300	
(20.4)	301-500	
(20.5)	501-1000	
(20.6)	1001-2000	
(20.7)	2001-3000	

21. Indicar si su empresa fabrica productos con o sin marca.

Marca propia	Una sola marca		(21.1)
	Varias marcas		(21.2)
Marca ajena o del distribuidor			(21.3)
Sin marca			(21.4)

22. De las siguientes actividades de “transformación y distribución”, indique cuáles realiza su empresa

Todo el proceso de transformación del producto		(22.1)
Últimas fases del proceso de transformación del producto		(22.2)
Servicio de transporte de sus productos terminados a los clientes		(22.3)
Venta a mayoristas o intermediarios		(22.4)
Venta a minoristas o detallistas	Hipermercado	(22.5)
	Supermercado	(22.6)
	Tiendas pequeñas o especializadas	(22.7)
	Hostelería y restauración	(22.8)
Venta directa al consumidor final		(22.9)

23. ¿Su empresa realiza otras actividades distintas a las señaladas en la pregunta anterior?:

SI, en el sector alimentario	Distribuye o representa productos con marcas ajenas	(23.1)
	Distribuye o representa productos sin marca	(23.2)
	Distribuye productos a los que incorpora la marca de la empresa	(23.3)
SI, realiza actividades en otro sector		(23.4)
NO		(23.5)

### **DATOS DEL ENTREVISTADO**

24. Antigüedad que tiene usted en esta empresa

(24.1)	Inferior a 5 años	
(24.2)	Entre 5 y 10 años	
(24.3)	Entre 10 y 15 años	
(24.4)	Más de 15 años	

25. Nivel de estudios que usted posee:

(25.1)	Primarios	
(25.2)	Bachiller/FP	
(25.3)	Universitarios de grado medio	
(25.4)	Universitarios de grado superior	

26. Antigüedad que tiene en el puesto actual

(26.1)	Inferior a 5 años	
(26.2)	Entre 5 y 10 años	
(26.3)	Entre 10 y 15 años	
(26.4)	Más de 15 años	

**SI DESEA RECIBIR UNA COPIA DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO, POR FAVOR, INDÍQUENOS SU NOMBRE, DIRECCIÓN POSTAL Y/O E-MAIL:**

Nombre y apellidos:

Dirección:

E-mail:



## ANEXO II: ANÁLISIS DE FIABILIDAD





## RELACIONES VERTICALES CON LA DISTRIBUCIÓN.

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	V3.1	151,3590	355,2020	195,0
2.	V3.2	17,4205	34,8889	195,0
3.	V3.3	18,5641	35,0728	195,0
4.	V3.4	17,9692	33,9668	195,0
5.	V3.5	18,9333	35,5813	195,0
6.	V3.6	17,6564	34,7891	195,0
7.	V3.7	17,9128	34,6851	195,0
8.	V3.8	17,3744	34,9156	195,0
9.	V3.9	18,1744	35,2451	195,0
10.	V3.10	16,5538	35,2523	195,0
11.	V3.11	18,4000	35,1511	195,0
12.	V3.12	16,9692	35,0847	195,0
13.	V3.13	19,3538	36,0613	195,0
14.	V3.14	18,0154	33,9458	195,0

N of Cases = 195,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	27,4755	16,5538	151,3590	134,8051	9,1434
	1271,9120				

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	10148,0132	1152,3142	126168,427	125016,113	109,4913
	1115092077				

Inter-item	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Covariances	2733,1290	1116,9619	12271,6507	11154,6888	10,9866
Variance	14595648,7				

Inter-item	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Correlations	,9646	,8705	,9997	,1292	1,1484
Variance	,0009				

## Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Q
Prob.				
Between People	8861665,9985	194	45678,6907	
Within People	21924634,8571	2535	8648,7711	
Between Measures	3224296,9890	13	248022,8453	372,8041
,0000				
Residual	18700337,8681	2522	7414,8842	

Total 30786300,8557 2729 11281,1656  
 Grand Mean 27,4755

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E ( A L P H A )

Reliability Coefficients 14 items

Alpha = ,8377 Standardized item alpha = ,9974

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V5.1	89,2488	29,4081	201,0
2.	V5.2	83,3980	35,9444	201,0
3.	V5.3	87,7861	31,2743	201,0
4.	V5.4	95,0995	19,2060	201,0
5.	V5.5	90,2239	28,0527	201,0

N of Cases = 201,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	89,1512	83,3980	95,0995	11,7015	1,1403
	17,8763				

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	858,1485	368,8700	1292,0008	923,1307	3,5026
	111779,464				

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	275,8641	130,9202	429,3131	298,3929	3,2792
	10166,5268				

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	,3321	,1896	,4893	,2997	2,5803
	,0065				

## Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Q
Between People	392321,0109	200	1961,6051	
Within People	480200,0000	804	597,2637	
Between Measures ,0001	14372,5532	4	3593,1383	24,0640
Residual	465827,4468	800	582,2843	
Total	872521,0109	1004	869,0448	
Grand Mean	89,1512			

Reliability Coefficients      5 items

Alpha =      ,7032                      Standardized item alpha =      ,7131

**TIPO DE SOCIOS**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

## R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V7.1	98,3423	8,0285	149,0
2.	V7.2	98,3423	8,0285	149,0
3.	V7.3	98,3423	8,0285	149,0
4.	V7.4	98,3423	8,0285	149,0
5.	V7.5	98,3423	8,0285	149,0
6.	V7.6	98,3423	8,0285	149,0

N of Cases =      149,0

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0000	98,3423	98,3423	98,3423	,0000	1,0000

Item Variances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0000	64,4564	64,4564	64,4564	,0000	1,0000

Inter-item Covariances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0000	64,4564	64,4564	64,4564	,0000	1,0000

Inter-item

Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0000	1,0000	1,0000	1,0000	,0000	1,0000

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Q
Between People	57237,2617	148	386,7383	
Within People	1,0468308E-10	745	,0000	
Between Measures	1,1169377E-10	5	,0000	794,8931
Residual	-7,0106883E-12	740	,0000	
Total	57237,2617	893	64,0955	
Grand Mean	98,3423			

Reliability Coefficients      6 items

Alpha = 1,0000                      Standardized item alpha = 1,0000

**ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR**

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

	Mean	Std Dev	Cases
1.    V8.1	72,9652	43,6151	201,0
2.    V8.2	73,0199	43,5236	201,0
3.    V8.3	72,9851	43,5818	201,0
4.    V8.4	73,0050	43,5485	201,0
5.    V8.5	73,0647	43,4485	201,0
6.    V8.6	72,9900	43,5735	201,0
7.    V8.7	72,9552	43,6317	201,0

N of Cases =            201,0

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0014	72,9979	72,9552	73,0647	,1095	1,0015

Item Variances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
28,7169	1897,5095	1887,7708	1903,7230	15,9522	1,0085

Inter-item Covariances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
---------------------------------	------	---------	---------	-------	---------

10,5802                    1897,4597    1890,9487    1902,9834    12,0347    1,0064

Inter-item  
Correlations                    Mean            Minimum            Maximum            Range            Max/Min  
Variance  
,0000                    1,0000            1,0000            1,0000            ,0000            1,0000

#### Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Q
Between People	2656453,5650	200	13282,2678	
Within People	61,4286	1206	,0509	
Between Measures ,0000	1,6304	6	,2717	32,0093
Residual	59,7982	1200	,0498	
Total	2656514,9936	1406	1889,4132	
Grand Mean	72,9979			

Reliability Coefficients            7 items

Alpha = 1,0000                    Standardized item alpha = 1,0000

## MOTIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO.

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	V10.1	74,1095	42,2441	201,0
2.	V10.2	73,7761	42,2606	201,0
3.	V10.3	73,6915	42,4039	201,0
4.	V10.4	73,7313	42,3373	201,0
5.	V10.5	73,7761	42,2604	201,0
6.	V10.6	74,2040	42,0840	201,0
7.	V10.7	74,1791	42,1249	201,0
8.	V10.8	74,0697	42,3113	201,0
9.	V10.9	74,2090	42,0748	201,0
10.	V10.10	73,7065	42,3778	201,0
11.	V10.11	73,8308	42,1691	201,0
12.	V10.12	74,1791	42,1253	201,0
13.	V10.13	73,7861	42,2438	201,0
14.	V10.14	74,0945	42,2684	201,0

N of Cases =            201,0

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0440	73,9531	73,6915	74,2090	,5174	1,0070
Item Variances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
79,4488	1783,7795	1770,2861	1798,0944	27,8083	1,0157
Inter-item Covariances Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
166,1678	1771,1092	1751,5905	1796,6290	45,0385	1,0257
Inter-item Correlations Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
,0000	,9929	,9866	,9999	,0133	1,0135

Analysis of Variance

Source of Variation Prob.	Sum of Sq.	DF	Mean Square	Q
Between People	4961639,9510	200	24808,1998	
Within People	33057,8571	2613	12,6513	
Between Measures ,7657	115,0718	13	8,8517	9,0956
Residual	32942,7854	2600	12,6703	
Total	4994697,8081	2813	1775,5769	
Grand Mean	73,9531			

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )

Reliability Coefficients    14 items

Alpha =    ,9995                      Standardized item alpha =    ,9995

## ANEXO III: ANÁLISIS DE VALIDEZ





**VALIDEZ CONVERGENTE**

<b>CUADRO 1 ANEXO</b>			
<b>CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS SUBESCALAS DE TIPOLOGIAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>			
	<b>Tipos de acuerdos de cooperación FLEXIBLES</b>	<b>Tipos de acuerdos de cooperación RIGIDOS</b>	<b>Tipo de estrategias de crecimiento externo</b>
<b>Tipos de acuerdos de cooperación FLEXIBLES</b>	1,000	,484*	,434*
<b>Tipos de acuerdos de cooperación RIGIDOS</b>		1,000	,000
<b>Tipo de estrategias de crecimiento externo</b>			1,000

Fuente: Elaboración propia.

<b>CUADRO 2 ANEXO</b>							
<b>CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS SUBESCALAS DE LAS RELACIONES VERTICALES QUE MIDEN EL PODER (FABRICANTE – DISTRIBUIDOR)</b>							
<b>ITEMES</b>	3.5	3.7.	3.6	3.8	3.9	3.10	3.12
<b>3.5</b>	1,000	,478**	-,049*	,353**	,171**	,069*	,138*
<b>3.7.</b>		1,000	-,159*	,481**	,316**	,062*	,152*
<b>3.6</b>			1,000	-,176*	,015*	,080*	,082*
<b>3.8</b>				1,000	,433**	,183**	,086**
<b>3.9</b>					1,000	,146*	,177**
<b>3.10</b>						1,000	,272**
<b>3.12</b>							1,000

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO Nº 3 ANEXO**  
**CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS SUBESCALAS DE MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO LAS**  
**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

	MOTIVOS																				
	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10	9.11	9.12	9.13	9.14	9.15	9.16	9.17	9.18	9.19	9.20	9.20
9.1	1,00	,537**	,553*	,581**	,202**	,409**	,267*	,332**	,296**	,255**	,335**	,494**	,402**	,460**	,429**	,200**	,188**	,358**	,286*	,386**	,266*
9.2		1,00	,522*	,449**	,085**	,457**	,408**	,323**	,488**	,212**	,299**	,468**	,343**	,407**	,308**	,296**	,257*	,504**	,315**	,292*	,188**
9.3			1,00	,598**	,257*	,461**	,372*	,261*	,321**	,427**	,279**	,427**	,335**	,415**	,286*	,231*	,215	,401**	,355**	,336**	,246*
9.4				1,00	,371**	,360**	,216**	,141**	,270*	,205**	,158	,537**	,332**	,377**	,299*	,337**	,188**	,344**	,407**	,385**	,262*
9.5					1,00	,314**	,188	,153	,046	,436**	,169	,264*	,104	,148	,018	-,034	,323**	,338**	,076	,118	,279*
9.6						1,00	,611**	,576**	,219	,418**	,351**	,428**	,421**	,289*	,290*	,092	,290*	,259*	,120	,238*	,303**
9.7							1,00	,620**	,308**	,309**	,193	,378**	,345**	,271*	,177	,136	,412**	,385**	,266*	,087	,345**
9.8								1,00	,184	,289*	,319**	,330**	,353**	,328**	,223	,049**	,253*	,196	,131	,062	,345**
9.9									1,00	,196	,197	,300**	,231*	,247**	,212	,328**	,256*	,407**	,331**	,187	,142
9.10										1,00	,197	,261*	,191	,170	,050	,068	,363**	,469**	,054	,120	,357**
9.11											1,00	,352**	,476**	,302*	,418**	,157	,198	,103	,126	,263*	,326**
9.12												1,00	,598**	,549**	,514**	,264*	,191	,322**	,314**	,324**	,470**
9.13													1,00	,487**	,579**	,281*	,249*	,127	,271*	,245*	,446**
9.14														1,00	,605**	,301**	,170	,313**	,283*	,351**	,305**
9.15															1,00	,240*	,157	,188	,193	,440**	,400**
9.16																1,000	,148	,316**	,646**	,351**	,202
9.17																	1,00	,511**	,281*	,026	,312**
9.18																		1,00	,374**	,242*	,336**
9.19																			1,000	,341**	,306**
9.20																				1,00	,373**
9.21																					1,00

Fuente: Elaboración propia.

**VALIDEZ DISCRIMINANTE**

<b>CUADRO 4 ANEXO</b>					
<b>CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LA SUBESCALA PODER EN LAS RELACIONES VERTICALES Y ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO</b>					
	<b>Nuestra empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de sus clientes (3.5.)</b>	<b>Nuestros clientes ejercen poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinados plazos de pago. (3.7.)</b>	<b>Tipos de acuerdos Flexibles</b>	<b>Tipos de acuerdos Rígidos</b>	<b>Tipo de Estrategias de crecimiento externo</b>
<b>Nuestra empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de sus clientes (3.5.)</b>	1,000	,478**	-,017	,000	-,026
<b>Nuestros clientes ejercen poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinados plazos de pago. (3.7.)</b>		1,000	,113	-,051	,044
<b>Tipos de acuerdos Flexibles</b>			1,000	,484*	,434**
<b>Tipos de acuerdos Rígidos</b>				1,000	,000
<b>Tipo de Estrategias de crecimiento externo</b>					1,000

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 5 ANEXO  
CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LA SUBESCALA DE  
PODER EN LAS RELACIONES VERTICALES Y MOTIVOS QUE ORIGINARON  
LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO**

<b>MOTIVOS</b>	<b>Nuestra empresa se encuentra fuertemente afectada por las prácticas comerciales de sus clientes (3.5.)</b>	<b>Nuestros clientes ejercen poder sobre nosotros forzándonos a aceptar determinados plazos de pago. (3.7.)</b>
9.1	,217	,071
9.2	,010	-,057
9.3	-,027	,108
9.4	,011	-,096
9.5	-,022	,006
9.6	,141	-,029
9.7	,079	-,003
9.8	,123	-,003
9.9	-,096	,091
9.10	,166	,048
9.11	,035	,056
9.12	,196	,199
9.13	,066	,190
9.14	,140	,076
9.15	,121	,077
9.16	-,128	-,086
9.17	-,042	-,048
9.18	,031	-,006
9.19	-,150	-,039
9.20	,026	,192
9.21	,123	,257*
3.5	1,000	,487**
3.7		1,000

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 6 ANEXO

**CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS SUBESCALAS  
TIPOLOGÍA DE TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO Y  
LOS MOTIVOS QUE ORIGINARON LAS ESTRATEGIAS**

MOTIVOS	Tipos de acuerdos Flexibles	Tipos de acuerdos Rígidos	Tipo de Estrategias de crecimiento externo
9.1	,170	,218	,245
9.2	,014	,154	,112
9.3	-,074	,230	,000
9.4	,035	,400**	-,101
9.5	,267*	,220	,184
9.6	,130	,169	,134
9.7	,170	,056	,052
9.8	,076	-,088	,000
9.9	,007	,093	-,045
9.10	,169	,198	,101
9.11	,093	,196	,219
9.12	,163	,283*	,000
9.13	,159	,155	,181
9.14	,243	,177	,072
9.15	,233	,132	,184
9.16	,079	,296*	-,360
9.17	,193	,068	-,022
9.18	,191	,206	-,181
9.19	-,010	,167	-,366
9.20	,217	,323*	,013
9.21	,156	,157	-,032
<b>Tipos de acuerdos Flexibles</b>	1,000	,434*	,484*
<b>Tipos de acuerdos Rígidos</b>		1,000	,000
<b>Tipo de Estrategias de crecimiento externo</b>			1,000

Fuente: Elaboración propia.