



## **Tendencias de cooperación en sectores maduros: El caso del sector agroalimentario español**

*Pedro Jiménez Estévez,  
Jesús David Sánchez*

*Pedro Jiménez Estévez\**

*Jesús David Sánchez\*\**

• **Resumen.** Los acuerdos de cooperación se han convertido en una de las prácticas empresariales más utilizadas como consecuencia de los procesos de reestructuración que se están produciendo en un amplio número de sectores. La cooperación empresarial ha sido objeto de estudio en múltiples sectores tecnológicos, sin embargo, no ha sido abordada en los sectores maduros. De este modo, el objetivo de nuestro trabajo es hacer una revisión de la literatura en torno al tema, analizando el concepto de cooperación, sus factores condicionantes, distintas clasificaciones, al mismo tiempo que definiremos la situación estructural del sector agroalimentario español y recogeremos los casos de cooperación en dicho sector aparecidos en dos periódicos económicos españoles: Cinco Días y Expansión; para mostrar la relevancia actual del tema objeto de estudio.

**Palabras clave:** acuerdos de cooperación, sector agroalimentario, casos prácticos

• **Abstract:** The cooperation agreements have become one of the most common practices, this appears as a result of the reconstruction processes that are happening in a wide number of industries. The company cooperation has been subject of study in some technological industries, nevertheless, has not been boarded in the mature industries. The objective of our work is to do a revision of literature about cooperation, analyzing the concept, its conditioners, factors, different classifications, and also we will describe the structural reality of the Spanish agro-alimentary industry and will compile the cooperation cases in this industry appeared in two Spanish economic newspaper, “Cinco Días” and “Expansión”, in order to show the critical relevance of the theme studied in this paper.

**Key Words:** cooperation agreements, agro-alimentary industry, cases.

---

\* Profesor Titular del Área de Organización de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha; e-mail: Pedro.JEstevez@uclm.es

\*\* Becario de Investigación de la JCCM en el Área de Organización de Empresas, Universidad de Castilla-La Mancha; e-mail: JesusDavid.Sanchez@uclm.es

# **Tendencias de cooperación en sectores maduros: El caso del sector agroalimentario español**

*Pedro Jiménez Estévez,  
Jesús David Sánchez*

## **1. Introducción**

Los cambios producidos en la realidad empresarial en las últimas décadas, han hecho que se modifique de forma brusca el entorno al que se enfrentan las empresas en el ejercicio de su actividad. La incertidumbre, la volatilidad y el riesgo son los factores que mejor definen al entorno actual. Ante esta situación se producen procesos de reestructuración en múltiples sectores de la economía, observándose como prácticas habituales la concentración y la cooperación empresarial.

Como consecuencia de la generalización del uso de la opción estratégica de la cooperación o formación de alianzas<sup>1</sup> como forma de crecimiento, existe abundante literatura en torno al tema (Hennart, 1988; Kogut, 1988; Nohria y García-Pont, 1991; García Canal, 1992; Hagedoorn, 1993; Gulati, 1998; Koza y Lewin, 1998; Chung, Singh y Lee, 2000; Duyster y Hagedoorn, 2000; Gulati, Noria y Zaheer, 2000; Stuart, 2000; Lundan y Hagedoorn, 2001; Colombo, 2003; entre otros), sobre todo de carácter descriptivo. Sin embargo, el número de trabajos empíricos es más reducido, centrándose en los sectores tecnológicos (Lane y Lubatkin, 1998; Stuart, 2000; Peña y Aranguren, 2002; Gulati y Higgins, 2003, Soh, 2003; Rothaermel y Deeds, 2004, entre otros). Sin embargo, se ha prestado poca atención a la existencia

---

<sup>1</sup> En adelante utilizaremos estas dos expresiones de forma indistinta para referirnos al mismo fenómeno, ya que en la literatura sobre el tema así ocurre.

de la cooperación en sectores maduros y, más concretamente a la efectividad de dicha política.

Por esta razón, hemos seleccionado el sector agroalimentario, ya que es uno de los sectores característicos de la economía española y ostenta las características de un sector maduro. El objetivo principal de dicho trabajo es estudiar la importancia de la cooperación empresarial, analizando los casos de cooperación empresarial producidos en el sector agroalimentario español durante el primer trimestre del año 2004, para lo que habrá que estudiar distintas características sobre el fenómeno cooperativo.

Una vez consultadas diferentes definiciones en torno al concepto de cooperación (Fernández, 1991:27; García Canal, 1991 y 1992; Menguzzato, 1992; Gulati, 1998: 294; Lane y Lubatkin, 1998; Madhoc y Tallman, 1998; Mockler, 2000; Stuart, 2000; Koka y Prescott, 2002; Peña y Aranguren 2002), hemos realizado un compendio de las mismas y vamos a considerar para el desarrollo del trabajo la cooperación estratégica como un *conjunto de acuerdos o contratos voluntarios con un horizonte temporal de medio y largo plazo entre dos o más empresas independientes que implican el intercambio o compartimiento de parte de sus recursos o capacidades, o incluso el desarrollo de nuevos recursos.*

Las alianzas se crean por diferentes motivos estratégicos, instaurándose un cierto grado de interrelación entre las empresas participantes, a través de distintas formas estructurales, para mejorar en última instancia su posición competitiva al realizar el trabajo de forma más eficiente y aprovechar las oportunidades que se presentan en un entorno tan competitivo como el actual. Una vez finalizado el objeto del acuerdo, las empresas participantes deberán de tener independencia en el desarrollo de sus acciones.

Para cumplir con el objetivo planteado, hemos estructurado el trabajo en seis apartados, en los que analizaremos: la definición de cooperación, los factores externos e internos que influyen en la formación y el funcionamiento de las alianzas, las distintas clasificaciones que se pueden realizar de los acuerdos cooperativos y la situación del sector agroalimentario español.

En resumen una vez que apreciamos que los trabajos empíricos existentes en torno a la cooperación empresarial se centran en sectores tecnoló-

gicos, consideramos oportuno intentar analizar el fenómeno cooperativo en sectores maduros. A continuación, fijamos un periodo de tiempo concreto (primer trimestre del año 2004), un sector (sector agroalimentario) y una zona geográfica (España), y seleccionamos los dos periódicos económicos de mayor volumen de ventas en España (Cinco Días y Expansión), recogiendo los casos de cooperación producidos en el sector agroalimentario español aparecidos durante ese periodo de tiempo en los periódicos anteriormente mencionados. El objetivo de esta actuación fue poner de relevancia la importancia actual que está adquiriendo la cooperación empresarial como forma de crecimiento en dicho sector, para justificar de este modo la apertura de nuevas líneas de investigación que se inician a partir de la realización de dicho trabajo y que serán descritas en el apartado de conclusiones.

## **2. Los factores condicionantes de los acuerdos de cooperación**

La elección del tipo de acuerdo a alcanzar con los socios dependerá de una serie de factores internos a la empresa y de otros determinados por el entorno, de modo que una clase de alianza podrá ser la idónea bajo determinadas circunstancias pero ante la ausencia de las mismas, convertirse en un instrumento ineficaz para alcanzar los objetivos de la cooperación.

### **2.1. Factores externos**

Hay que realizar un análisis continuo de los mismos como consecuencia de la alta volatilidad del entorno: Los principales factores externos son:

- **El índice de concentración y grado de competitividad de la industria.**

Va a influir en la estrategia a seguir por la empresa y en el modo de llevarla a cabo. Si la presión competitiva es fuerte, la empresa tratará de aprovechar las oportunidades que se le presenten en forma de alianzas para generar mayores beneficios y así asegurar su supervivencia (Gulati, 1998).

- **El ratio de crecimiento.**

En industrias de alto crecimiento la diversificación es una buena opción estratégica, y si es realizada a través de acuerdos de cooperación, otorgará mejores resultados a la empresa (Villalonga, 2002).

- **El grado de intensidad tecnológica.**

Las alianzas estratégicas cobran especial importancia ante entornos turbulentos de alta intensidad tecnológica. Rothaermel *et al.* (2004) establecen que la innovación y el desarrollo de nuevos productos tienen una influencia importante en el establecimiento de alianzas, por lo que es necesario que exista un alto grado de intensidad tecnológica.

- **La incertidumbre.**

Ante la presencia de incertidumbre las empresas tendrán mayores incentivos a desarrollar acuerdos de cooperación con aquellas otras que ostenten una posición similar a la suya (Chung *et al.*,2000; Soh, 2003).

Conocedoras de las ventajas que puede obtener el tejido empresarial con el uso de la cooperación, las administraciones públicas tratan de fomentar el uso de la misma.

## **2.2. Factores intrínsecos**

A continuación, analizamos los factores intrínsecos más destacados en los acuerdos cooperativos:

- **Complementariedad**

La complementariedad se produce cuando hay ausencia de similitud entre el negocio principal y las capacidades de los socios. Cuando se realiza una alianza estratégica con socios que poseen recursos y capacidades de los que la empresa carece, le proporciona a la entidad *inputs* críticos para afrontar el entorno de incertidumbre y rápido cambio tecnológico al que se enfrenta.

De la revisión de la literatura realizada consideramos que la complementariedad de los recursos y capacidades es el factor más importante que conduce a las empresas a establecer acuerdos de cooperación (Chung *et al.*, 2000:19; Soh, 2003). En esta línea, Hennart (1988) menciona que las empresas al compartir recursos complementarios con sus socias, incrementan su escala hasta llegar incluso a alcanzar la dimensión óptima, por lo que de este modo la cooperación estratégica se convierte en una forma de crecimiento muy utilizada. Además, se configura como la base de las alianzas

tecnológicas, ya que la colaboración entre distintos socios con conocimiento diverso permite el establecimiento de innovaciones en un tiempo reducido (Colombo, 2003:1212; Rothaermel *et al.*, 2004).

- **Compatibilidad**

Se define como la similitud entre las estrategias genéricas, cultura organizacional, estilo directivo, características de clientes y proveedores y componentes de la cadena de valor de los socios. Además, cuando una empresa realiza un acuerdo, debe asegurarse una adecuada capacidad de absorber conocimiento de los socios para obtener los resultados previstos, siendo el nivel de protección que las compañías hacen de su conocimiento y el carácter tácito del mismo las principales barreras para ello.

- **Tamaño de la empresa.**

Como indicábamos anteriormente, Hennart (1988) establece que al compartir recursos complementarios las PYMEs sufrirán un crecimiento que les permitirá aumentar su dimensión hasta alcanzar la escala crítica.

Pese a dichos incentivos, las empresas de mayor tamaño utilizarán más que las pequeñas las alianzas, confirmando dicho hecho la existencia de algunos trabajos que han mostrado una relación positiva entre el tamaño de las empresas y la propensión a establecer alianzas tecnológicas (Hagedoom y Schakenraad, 1994), debido principalmente al mayor desarrollo de sus funciones de coordinación, comunicación y control y a la posesión de un mayor número de recursos y capacidades (Barkema y Vermeulen, 1998).

- **Empresa familiar y no familiar**

En España, como en el resto de países occidentales, las PYMEs contribuyen de forma considerable en el Producto Interior Bruto (PIB) y, dentro de éstas, las empresas familiares constituyen la mayor proporción de la estructura empresarial (Gallo, 1998).

Pese a los incentivos de las PYMEs para establecer alianzas, los propietarios de las empresas familiares suelen subrogar el objetivo de crecimiento empresarial al de independencia, para no poner en peligro el control del futuro de la empresa.

Los resultados del estudio de Escribá, Menguzzato y Sánchez (2003b) ponen de manifiesto la menor propensión a la cooperación de las empresas familiares de aquellas que no lo son.

- **Orientación estratégica**

La orientación estratégica de la empresa puede influir en el número y en el tipo de acuerdos de cooperación que la entidad realice. De este modo, una entidad con poca experiencia internacional que opte por la internacionalización, tiene más incentivos para desarrollar alianzas estratégicas con socios locales, ya que éstos tienen un alto conocimiento de las circunstancias del entorno en el que se realiza el negocio y, pueden incluso aportar su cartera de clientes y distribución (Hennart y Reddy, 1997), accediendo rápidamente a recursos tecnológicos y a otras capacidades complementarias del aliado local, reduciendo las posibles diferencias en términos económicos, políticos, sociales y culturales del mercado de destino.

Una de las principales estrategias que siguen las empresas para internacionalizar sus actividades es el establecimiento de **alianzas globales**<sup>2</sup>, ya que les posibilitará el incremento del valor de los accionistas (Vidal, 2000). Gracias a ellas, las empresas pueden introducirse en distintos mercados, acelerando su proceso de expansión internacional y fortaleciendo su posición competitiva.

La rápida e intensa evolución tecnológica junto al carácter complementario que tienen diversas industrias, propician el establecimiento de **alianzas tecnológicas** con el único fin de acceder, aprender y construir capacidades de carácter tácito a través de la cooperación (Hagedoorn y Schakenraad., 1994).

- **Características de los recursos y productos**

Las características de los productos también influirán en el acuerdo de cooperación alcanzado, de este modo habrá que analizar: el riesgo de que los productos no sean vendidos, los flujos de caja que le otorgan a la empresa, la regulación gubernamental en cuanto a la producción y/o distribución de

---

<sup>2</sup> Acuerdos entre distintos socios para coordinar sus actividades en varios mercados apoyándose en su complementariedad a escala global.

ese producto, el conjunto de proveedores que facilitan los *inputs* necesarios y la características principales de la demanda, ya que dependiendo de estos elementos será más aconsejable un tipo u otro de alianza.

En referencia a las características de los recursos, la entidad deberá planificar el conjunto de recursos necesarios para desarrollar la estrategia óptima a seguir y si no los posee y no los puede adquirir en el mercado (por su elevado precio o por su alto carácter idiosincrásico o indivisible), tendrá que encontrar un socio que posea dichos activos e intentar desarrollar un acuerdo de cooperación (Chung *et al.*, 2000; Gulati y Higgins, 2003). También se debe realizar un análisis de los recursos que posee la empresa infrautilizados, para obtener de ellos el máximo provecho estratégico.

- **Nacionalidad del socio.**

Los factores políticos, sociales y económicos influyen en la cooperación de las empresas españolas con entidades de terceros países. De este modo, en el último lustro del siglo XX, España ha aumentado considerablemente el número de acuerdos con los aliados latinoamericanos, hecho que resulta coherente con el aumento de la actividad de las compañías españolas en dichos mercados. Al mismo tiempo, han disminuido las alianzas con las empresas de Europa del Este, ya que en dichos países se dan procesos de privatizaciones que facilitan la adquisición de empresas públicas en lugar de establecer acuerdos de cooperación. En este mismo periodo de tiempo, España ha duplicado el número de acuerdos con las empresas norteamericanas, ya que dicha economía ha pasado una larga fase expansiva, existiendo un elevado crecimiento y estabilidad (Navarro, 2002).

Por otra parte, el tamaño de las empresas también influye en la nacionalidad de los socios, ya que las pequeñas empresas tienen una mayor propensión a buscar socios nacionales para la cooperación en innovación, pero a medida que aumenta su tamaño empiezan a dirigirse a los mercados internacionales (Navarro, 2002).

- **Características del socio**

En función de la naturaleza de los socios, podemos distinguir entre acuerdos entre empresas y, por otra parte, acuerdos entre empresa y universidad o centro privado de investigación, siendo especialmente impor-

tantes estos últimos en el proceso de desarrollo y generación de innovaciones tecnológicas (Montoro, Mora y Guerras, 2000).

Según distintos estudios realizados en España los socios que predominan en los acuerdos son la universidad, las OPIs (Organizaciones Privadas de Investigación) y los centros tecnológicos y los proveedores, quedando en un segundo plano, los acuerdos con otras empresas del mismo grupo (Sanz-Menéndez, García y Álvarez, 1998; Bayona, García Marco y Huerta, 2000; Navarro, 2001, 2002).

- **Número de socios**

Destacan las alianzas entre dos socios (80 % para el periodo 1994-1999), aunque en los últimos años se están generalizando los acuerdos de cooperación entre un número mayor de participantes, gracias a las redes de cooperación y a los distritos industriales. Los altos costes de los acuerdos formados por más de dos socios son la principal causa de que su número no haya sido muy importante hasta épocas recientes. Sin embargo, la puesta en común de una combinación más compleja de capacidades y recursos tecnológicos diferentes, necesarios para el desarrollo de la innovación tecnológica, ha hecho que aumente el número de socios (Escribá *et al.*, 2003b).

- **Distancia geográfica**

La distancia entre las empresas que cooperan suele ser indicador de diferencias culturales importantes, al mismo tiempo que puede dificultar la transmisión del conocimiento. Sin embargo, no existe ningún estudio empírico que demuestre que, en la actualidad, la distancia geográfica conduzca al fracaso de un acuerdo de cooperación.

- **Confianza**

Existe un factor que se repite en todos los acuerdos de cooperación exitosos, que es la confianza mutua entre las partes. Una elevada dosis de confianza hace que los socios pongan todo su esfuerzo en obtener los resultados buscados por la cooperación, compartiendo conocimiento, personal y todos los recursos y capacidades que deban poner en común, influyendo de forma positiva en los resultados de la alianza, ya que no esperan un comportamiento oportunista de sus socios, por lo que hay que tratar de no dañar dicho nivel de confianza (Stuart, 2000).

Existe abundancia empírica que ha tratado la influencia de la confianza sobre los resultados de la cooperación, llegando a la conclusión de que es un elemento imprescindible (Mohr y Speakman, 1994; Smith, Carroll y Ashford, 1995; Koza y Lewin, 1998).

- **Cultura**

En los acuerdos cooperativos se produce una interacción de las culturas organizativas de los socios. El objetivo debe ser alcanzar una cultura “híbrida”, que no ponga en peligro la viabilidad del acuerdo, para lo que es importante la existencia de confianza mutua y de un líder que actúe de intermediario entre las partes (Menguzzato y Dasí, 1999).

- **Relaciones previas**

Cuando entre empresas se han dado acuerdos de cooperación que han visto cumplidos los objetivos inicialmente previstos, éstas tendrán mayores incentivos para volver a llegar a acuerdos con los mismos socios, ya que de esta manera se reducen de forma considerable los costes de búsqueda de socios, aumenta la confianza y aparecen nuevas oportunidades económicas (Gulati, 1998; Chung *et al.*, 2000; Gulati y Higgins, 2003; Soh, 2003). En un estudio desarrollado por Powell, Koput y Smith-Doerr (1996) demuestran que las compañías que han desarrollado alianzas en el pasado aceleran los ratios de crecimiento.

### **3. Tipos de acuerdos de cooperación**

Como consecuencia de la generalización del uso de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento, dicho fenómeno ha sido abordado por un gran número de investigadores. En sus trabajos, podemos encontrarnos con una gran variedad de tipos de alianzas. Nosotros, a continuación, vamos a exponer cuatro clasificaciones.

#### **3.1. Clasificación atendiendo al área funcional donde se desarrolla el acuerdo:**

- **Acuerdos de marketing:** Es un acuerdo comercial, porque las empresas socias buscan la explotación de conocimientos y capacidades

existentes más que la exploración de otros nuevos. También se podría considerar como una alianza de aprendizaje, cuando los socios buscan nueva información acerca de infraestructuras de marketing (Lane y Lubatkin, 1998:461; Colombo, 2003).

- **Acuerdos de producción.** Se persigue una mejor coordinación de las actividades productivas de la entidad conducentes a una mejora de la planificación (Fernández, 1996). Las alianzas en producción, incluyen aquellos acuerdos que tienen por objeto el aprovisionamiento de *inputs* o componentes y el desarrollo conjunto de actividades productivas o componentes, obteniéndolos de forma más eficiente que si la producción se realizara de forma individual.

- **Alianzas tecnológicas o acuerdos de I + D:** Las organizaciones tratan de potenciar su nivel de I+D tecnológica para garantizar su supervivencia y alcanzar un grado de innovación eficaz (Rothaermel *et al.*, 2004). Para ello, comienzan a entablar acuerdos de cooperación que les permitan generar la tecnología que necesitan al explotar los activos complementarios que ellas no poseen.

Dentro de este tipo de alianzas, cabe resaltar la puesta en marcha de laboratorios comunes y los acuerdos empresa-universidad, muy importantes para la aplicación de la tecnología al campo industrial, ya que permite la apropiación de los resultados de la innovación por parte de las PYMES y la obtención de economías de escala y alcance en I+D (Cassiman, 1999). Uno de los principales problemas de este tipo de acuerdos es la apropiación de las innovaciones creadas (Rothaermel *et al.*, 2004).

- **Alianzas de aprendizaje:** Se caracterizan por la búsqueda de nueva información acerca de: regulación, hábitos de los clientes, mercados, nuevas tecnologías, etc. El objeto principal es la maximización de oportunidades, por parte de los agentes cooperantes, para capturar capacidades y activos desde los socios y crear nuevo valor en el contexto del acuerdo. Permite a las empresas incrementar la velocidad de explotación de los recursos y capacidades propias, reduciendo al mismo tiempo la incertidumbre (Lane y Lubatkin, 1998).

Dentro de las alianzas de aprendizaje juega un papel fundamental la capacidad de absorción<sup>3</sup>, que dependerá del tipo específico de nuevo conocimiento, de la similitud entre las estructuras organizativas y las semejanzas entre los objetivos organizacionales (Lane y Lubatkin, 1998):

- **Alianzas múltiples:** Quedarían englobados en esta categoría el conjunto de acuerdos de cooperación, por el que se desarrollan de forma conjunta varias de las actividades anteriores.

### **3.2. Clasificación en función de las características formales del acuerdo:**

- **Joint Ventures:** Es un acuerdo de cooperación estructurado, por el cual dos o más empresas llegan a un acuerdo accionarial, por el que se crea una nueva entidad para la realización de proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial (Yoshino y Rangan, 1996).

A finales de la década de los 80 y principios de los 90, el tipo de cooperación más utilizado entre las empresas españolas, sobre todo en aquellas organizaciones que habían decidido internacionalizar sus actividades, era la *joint venture*. Según Grant (1996), han existido sonoros fracasos de *joint ventures* internacionales, sobre todo en aquellos casos en los que se han compartido las capacidades directivas entre las empresas.

- **Consortios:** Acuerdo estructurado de carácter contractual. Se realiza con un horizonte temporal cierto y tiene como objeto la ejecución de una actividad de la cadena de valor de manera conjunta.

- **Asociaciones:** Es un acuerdo contractual que establece aquellos vínculos por los que varias organizaciones coordinan una o varias actividades sin que ello implique la creación de una entidad nueva, estando respaldados por una serie de garantías legales que ayudarán al cumplimiento de las obligaciones contractuales.

- **Participación accionarial minoritaria:** Suponen un vínculo entre dos o más empresas, por el que se toman participaciones accionariales minoritarias de forma mutua o se intercambian un número concreto de

---

<sup>3</sup> Habilidad de las empresas de reconocer el valor del conocimiento externo nuevo, valorarlo, asimilarlo y comercializarlo (Cohen y Levinthal, 1990; Stuart, 2000)

capital social entre las empresas, siendo posible el intercambio de representantes en los órganos de decisión de estas organizaciones.

- **Acuerdos informales:** Engloba el conjunto de alianzas en las que no existen garantías de cumplimiento de los acuerdos, al no formalizarse a través de ningún medio. Suele ser el paso previo a la realización de un acuerdo de cooperación formal.

- **Redes:** Incluye el conjunto de las relaciones de una empresa, tanto horizontales como verticales, incorporando las relaciones dentro de otras industrias o países (Martínez y Pérez, 2003). Es el acuerdo de cooperación que ha cobrado mayor importancia en los últimos años, sobre todo, las redes tecnológicas.

Las redes representan una interacción de agentes, recursos y actividades, debiendo considerarse como sistemas (Casti, 1995).

- **Distritos industriales y cluster:** Son agrupaciones territoriales, donde un cluster tiene un ámbito geográfico amplio, participan PYMEs y grandes empresas, estableciendo entre las mismas relaciones sectoriales verticales, horizontales y transversales, mientras que un distrito industrial posee un ámbito geográfico reducido, es realizado entre PYMEs estableciendo relaciones sectoriales (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000). Los distritos industriales facilitan la integración de los recursos y ventajas proporcionados por las alianzas estratégicas y los Sistemas de Innovación, promovidos por las Administraciones Públicas.

Cuando en un distrito industrial se aúnan la proximidad geográfica con un frecuencia elevada de contactos interpersonales, se están conformando redes de innovación regional o *learning regions* (Asheim, 1996). Las *learning regions* son definidas como una organización económica basada en el conocimiento, que permite concluir el ciclo investigación-desarrollo-producción-comercialización.

### **3.3. Clasificación en función de la naturaleza de las empresas participantes (García, 2003):**

- **Alianzas procompetitivas:** Relaciones verticales e intersectoriales en la cadena de valor entre empresas que tienden a no ser rivales, existiendo un bajo grado de interacción organizativa.

- **Alianzas no competitivas:** Son relaciones que se establecen entre empresas no competitivas de distintos sectores. El nivel de interacción suele ser alto.

- **Alianzas competitivas:** Grado de interacción similar al anterior, pero en este caso los socios tienden a ser competidores directos en el mercado del producto final.

- **Alianzas precompetitivas:** Realización de actividades entre empresas procedentes de sectores diferentes que no suelen guardar relación entre sí.

#### 3.4. Clasificación atendiendo a la relación entre los socios:

- **Acuerdos horizontales:** Se suelen realizar con competidores directos (*acuerdos horizontales competitivos*) y tienen como objeto principal la realización conjunta de actividades de investigación, producción y comercialización. Los acuerdos horizontales entre competidores directos pueden verse restringidos por las autoridades encargados de velar por la competencia en el sector, si consideran que se está vulnerando la libre competencia en el mismo. Pero también nos podemos encontrar con alianzas horizontales realizadas con empresas que no son competidoras, recibiendo el nombre de *acuerdos horizontales complementarios*, teniendo su causa en la demanda diversificada de los clientes, que requieren productos complementarios para satisfacer sus necesidades. A través de los acuerdos horizontales se obtienen economías de escala y alcance.

- **Acuerdos verticales:** Están caracterizadas por el intercambio de información de gran calidad, por una cooperación eficaz y por una alta inversión en activos específicos, trasladándose estas características positivas a beneficios en los resultados de los acuerdos como consecuencia de la obtención de ventajas competitivas por las mejoras en los costes y diferenciación de los productos (Gulati, 1998; Escribá y Menguzzato, 1999). Pueden ser:

- Hacia delante: Acuerdos con grandes empresas y compañías que son usuarias finales.
- Hacia atrás: Las empresas llegan a acuerdos de cooperación con universidades, institutos o centros de investigación y con sus proveedores de materia primas.

#### **4. Situación del sector agroalimentario español**

Una vez realizado un análisis en profundidad de la cooperación empresarial como estrategia de crecimiento, pasamos a describir las principales características del sector agroalimentario español.

El sector agroalimentario se define como el subconjunto económico que incluye la producción primaria e industrial de bienes con destino a la alimentación humana y animal. En los últimos años está sufriendo un proceso de reestructuración debido al fenómeno de la globalización reflejándose en un aumento de la concentración y la cooperación, por la que las empresas son más eficaces en el desarrollo de sus acciones. La industria agroalimentaria es considerada un sector estratégico dentro de la economía ya que es la suministradora de alimentos a la población, que deben de ir dotados de calidad y seguridad. Además el sistema agroalimentario aporta en su conjunto el 19% del PIB español, teniendo un papel importante en el equilibrio territorial, en la conservación del medio ambiente, en la salud humana y en la seguridad alimentaria (De la Jara, 2001).

Centrándonos en las empresas agroalimentarias españolas, podemos decir que ocupan el quinto lugar en función de su valor de producción y el cuarto en empleo dentro de la UE (cuadro 1), teniendo características diferenciadoras respecto de las empresas competidoras, como es el tamaño pequeño, el gran peso de la producción tradicional y una clara preferencia de los consumidores por productos frescos mínimamente procesados (Del Pino, 2001).

En España es mayor la importancia relativa del empleo que de la producción, lo que muestra la baja productividad de la mano de obra del sector. Si lo comparamos con Francia, la importancia relativa de la producción supera considerablemente a la importancia relativa del empleo, por lo que podríamos determinar que Francia es más productivo que España en dicho sector.

**Cuadro 1:**  
Estudio comparativo del valor de producción y  
empleo del sector agroalimentario en la UE

PAÍSES	VALOR DE PRODUCCIÓN (MILLONES DE EUROS)	PRODUCCIÓN (%)	EMPLEO (MILES)	EMPLEO (%)
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>UE 15</b>	<b>536.151</b>	<b>100.0</b>	<b>2.675.3</b>	<b>100.0</b>

Fuente: MAPA (Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación, 2002)

Para continuar describiendo la importancia del sector, damos unos datos generales sobre el mismo. La industria agroalimentaria representa aproximadamente un 14% de las empresas industriales, emplea el 14% de los trabajadores de la industria, generando el 16, 1% de las ventas totales del sector industrial y el 18,9% del gasto en materias primas, convirtiéndose en el primer subsector industrial en facturación. El sector está altamente fragmentado y dualizado, ya que coexisten un gran número de PYMEs que representan aproximadamente el 85% de las empresas totales del sector, con un número reducido de empresas de gran tamaño donde sólo las 500 mayores empresas (1,3% del total) facturan el 76% de las ventas del sector (Albisu y Gracia, 2002). El dualismo empresarial va a dificultar la investigación, el desarrollo y la innovación.

Actualmente, se está produciendo un importante grado de madurez y modernización del sector, gracias a la inversión en actualización de equipos e instalaciones (hecho que ha propiciado que en los últimos 15 años se haya triplicado el volumen de las inversiones del sector) y al desarrollo de los sistemas Públicos de Innovación. En el año 2000 un 8,26% del total de empresas del sector realizaron acciones de innovación, representando un 3,59% de los gastos de I+ D del total del sector industrial, convirtiéndose en el segundo sector a nivel nacional en gastos de innovación y en el undécimo por gastos en I+ D (De la Jara, 2001; MAPA, 2002).

El INIA (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria) trata de mejorar la oferta tecnológica del sistema agroalimentario, a través del ajuste de las acciones de dicha oferta a las necesidades de la demanda que se pretenden conseguir, con la coordinación y diálogo con las administraciones autonómicas y los distintos agentes socioeconómicos. En el desarrollo de su labor el INIA está creando y potenciando redes temáticas al mismo tiempo que intenta el fomento de centros tecnológicos de participación empresarial (De la Jara, 2001).

El MAPA también ha desarrollado para apoyar el crecimiento del sector el Libro Blanco de la Agricultura, con el fin de recoger y analizar en profundidad el presente y futuro del sector agroalimentario español, el cual debe apostar por una mayor competitividad y alineamiento cualitativo con respecto a los socios de la UE, siendo los temas de principal interés el futuro de la PAC, la mejora de la calidad de los productos y las nuevas reglamentos sobre seguridad alimentaria. Para analizar con mayor profundidad la evolución del sector desagregamos las principales variables en el cuadro 2.

Cabe destacar la evolución poco homogénea del resultado del ejercicio, reduciéndose en un 8,9% en el periodo estudiado, pero con incrementos y descensos pronunciados entre el periodo analizado. Los ingresos y gastos de explotación han crecido en un porcentaje similar a la cifra de negocios. Destaca el crecimiento de un 22% de las inversiones realizadas y el descenso de un 3,2% de las personas ocupadas, muestra de la reestructuración que está experimentando el sector.

**Cuadro 2:**  
Evolución de las principales variables del sector agroalimentario español

Variables	1999	2000	2001	2002	VARIACIÓN(%) 1999-2002
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO	64.437.394	65.270.802	72.585.848	74.490.241	15,6
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	65.521.431	66.494.618	73.957.186	75.856.491	15,7
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	61.755.310	62.635.935	69.540.704	71.443.066	15,7
VENTAS NETAS DE PRODUCTOS	55.832.314	56.664.975	63.508.744	65.664.497	17,6
INVERSIÓN REALIZADA EN ACTIVOS MATERIALES	2.631.272	2.644.645	2.746.195	3.209.719	22,0
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.730.330	1.860.846	3.502.475	2.489.788	-8,9
SUELDOS Y SALARIOS	5.750.845	5.892.766	6.233.654	6.440.015	12,0
PERSONAS OCUPADAS	384.015	370.526	368.318	371.738	-3,2

Las cifras correspondientes al periodo 1.999-2.002 están expresadas en miles de €.

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (2003) en [www.ine4.es](http://www.ine4.es)

Uno de los principales indicadores que muestra la tendencia de concentración existente en el sector agroalimentario es la reducción en un 13,7% del número total de empresas que operan en el mismo (**cuadro 3**). Si desagregamos dichas cifras para el año 2002 (**cuadro 4**) nos encontramos con que el sector agroalimentario contaba con 22.416 establecimientos, de los que un 99,3% tenían menos de 200 empleados. Si se compara para ese año con el total de la industria española, se observa que la estructura es muy similar, reproduciéndose la atomización y dualidad de las empresas. Por otra parte, las empresas del total de la economía muestran una situación más extrema, en la medida en que más de la mitad de las empresas españolas no tienen ningún asalariado, situación en la que se encuentra un 27,68% de las empresas de este sector.

<sup>4</sup> Hemos recogido del INE los códigos CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas) 14 y 15, que corresponden a la actividad empresarial de alimentación, bebidas y tabaco.

**Cuadro 3:**

Evolución por subsectores del número de empresas en el sector agroalimentario

SUBSECTOR	1999	2000	2001	2002	VARIACIÓN(% ) 1999-2002
4 Industria cárnica	3.041	3.307	3.593	3.490	14,8
5 ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS	503	527	562	572	13,7
6 PREPARACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	1.155	994	719	608	-47,4
7 GRASAS Y ACEITES	1.260	1.169	1.458	1.425	13,1
8 INDUSTRIAS LÁCTEAS	976	913	959	1.000	2,5
9 PRODUCTOS MOLINERÍA	583	551	557	512	-12,2
10 PRODUCTOS ALIMENTACIÓN ANIMAL	705	755	840	807	14,5
11 PAN, PASTELERÍA Y GALLETAS	12.915	12.085	9.426	8.833	-31,6
12 AZÚCAR, CHOCOLATE Y CONFITERÍA	997	1.026	881	788	-21,0
13 OTROS PRODUCTOS DIVERSOS	1.312	1.187	1.332	1.351	3,0
14 BEBIDAS ALCOHÓLICAS	2.057	2.202	2.502	2.644	28,5
15 BEBIDAS ANALCOHÓLICAS	340	286	312	386	13,5
<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>25.844</b>	<b>25.002</b>	<b>23.141</b>	<b>22.416</b>	<b>-13,7</b>

Unidades para el periodo 1.999-2.002: número de empresas

Fuente: Encuesta Industrial de Empresas (2003) en www.ine.es

Una vez analizados los datos podemos determinar que el sector agroalimentario, al igual que el resto de la economía española, está caracterizado por la presencia de un número importante de PYMEs. Debido a la elevada fragmentación del sector, las empresas tienen un reducido poder de negociación con los agentes externos a las mismas, por lo que se hace necesaria políticas de crecimiento que incrementen dicho poder.

Una vez analizadas las características principales del sector agroalimentario, pasamos a analizar las principales tendencias que se vislumbran en el sector. Hay que destacar la importancia creciente que está adquiriendo la **agricultura ecológica**, la cual persigue la consecución de una alimentación sana compaginándolo con la protección del medio ambiente. La producción generada en la agricultura ecológica en España es destinada en su mayor parte a la exportación siendo absorbida por el mercado interior de forma residual (MAPA, 2002).

**Cuadro 4:**  
Número de empresas por estratos de asalariados

		0	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 200	De 201 a 500	Más de 500	Total
Total economía	Nº	1.425.332	1.120.344	140.435	19.658	3.276	1.355	2.710.400
	%	52.59%	41.34%	5.18%	0.73%	0.12%	0.05%	100%
Total industria	Nº	76.728	125.592	37.903	6.043	1.104	409	247.779
	%	30.97%	50.69%	15.30%	2.44%	0.45%	0.17%	100%
Sector agroalimentario	Nº	6.205	12.365	3.091	590	125	40	22.416
	%	27.68%	55.16%	13.79%	2.63%	0.56%	0.18%	100%

Fuente: MAPA (2002)

Otra de las tendencias que se aprecian y que está marcando la aparición de múltiples empresas nuevas, en la mayoría de los casos con acuerdos de cooperación, es la generalización de los **alimentos funcionales**, que son alimentos enriquecidos con compuestos nutricionales y vitaminas con efectos beneficiosos para la salud.

En España, todos los expertos coinciden en que se está produciendo una revolución en la industria, que está dando paso a una nueva forma de alimentación. Compañías como Ebro Puleva y Natra han creado filiales - Puleva Biotech y Natraceutical- especializadas en estos mercados. Con la aparición de la biotecnología, al sector agroalimentario tradicional se le presenta una dura competencia, pero este nicho de mercado puede ser aprovechado por las empresas ya establecidas a través del incremento de sus investigaciones, ya sea de forma aislada o cooperativa.

En cuanto a la evolución de las tecnológicas del sector, Del Pino (2001) destaca seis tendencias: Satisfacción de la demanda de los consumidores, desarrollo de procesos industriales, innovación en productos, sostenibilidad y ciclo de vida, creación de nuevas instituciones y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación.

## 5. Cooperación en el sector agroalimentario

Después de exponer los principales hechos que caracterizan al sector agroalimentario y una vez analizada la opción estratégica de la cooperación, pasamos a describir las alianzas estratégicas que se han producido en los tres primeros meses del año 2004 en este sector, tratando de encuadrarlas en función de las distintas clasificaciones realizadas en el tercer capítulo de este trabajo, ya que el objetivo final del mismo es presentar acuerdos cooperativos que se producen en el sector agroalimentario español. El hecho de utilizar acuerdos cooperativos ocurridos en los últimos meses, se hace con el fin de destacar su relevancia actual e importancia de su estudio, resaltando la importancia de esta opción estratégica como forma de crecimiento para aumentar el nivel competitivo.

Los casos que planteamos a continuación, han sido todos los acuerdos cooperativos producidos en el sector agroalimentario y que han sido recogidos en los periódicos económicos Cinco Días y Expansión, durante los meses de enero, febrero y marzo de 2004.

- **Tutti Pasta y Sodena**

Tutti Pasta es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pasta con salsa ultracongelada, cuya facturación en el año 2.003 ha sido de 3,2 millones de €. Ha llegado a un acuerdo de cooperación con la Sociedad para el Desarrollo de Navarra (SODENA) por el que le ha cedido el 15% de su capital a cambio de 495.000 €, para desarrollar nuevas investigaciones en el departamento de I+D de la empresa e incrementar su presencia en el sector de la alimentación a través de la ampliación de su red de distribuidores.

Para SODENA la forma idónea de crecimiento es a través de la innovación continua, por lo que ha desarrollado diversos proyectos de investigación en colaboración con el gobierno de Navarra y el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Las estimaciones realizadas por Tutti Pasta le sitúan con 12 millones de € de facturación en un periodo de cinco años. Aquí podemos apreciar la importancia de las Administraciones Públicas en la realización de las alianzas estratégicas, ya que gracias a las mismas SODENA ha crecido de forma considerable, desarrollando un acuerdo de cooperación para impulsar proyectos de investigación de forma conjunta.

Entendemos que es una alianza vertical porque las empresas no son competidores directos, ya que intervienen en distintas etapas de la cadena de valor, pudiendo considerarse SODENA un proveedor de información en forma de investigación de Tutti Pasta. Además es un acuerdo procompetitivo porque se da una relación vertical e intersectorial en la cadena de valor en la que las empresas no son rivales y existe un reducido grado de interacción organizativa.

- **Maltacarrión**

La empresa Azucarera Ebro, del grupo Ebro Puleva, e Intermalta han creado una sociedad conjunta denominada “Maltacarrión” cuyo objetivo es producir malta cervecera. La nueva empresa estaría participada en un 30% por Azucarera Ebro y en un 70% por Intermalta (empresa participada por Mahou San Miguel). En función de la distribución accionarial es una *joint venture* con desigual reparto del capital social. Intermalta se encargará de reunir las materias primas y la producción se realizará de forma conjunta, por lo que se podría decir que es una relación vertical y no competitiva, ya que existe un importante grado de interacción entre las empresas sin llegar a ser rivales.

El grupo Ebro Puleva es el primer grupo agroalimentario español, obteniendo un Beneficio Neto de 100,7 millones de € y una cifra de negocios de 2.003 millones de € en el año 2003.

- **Campofrío y Proinserga**

Otra alianza estratégica que se ha producido en el sector ha sido la realizada entre Campofrío y Proinserga Inv. S. A., de modo que la segunda se ha convertido en la suministradora de carne fresca de la primera, garantizándole la trazabilidad de toda la cadena cárnica. Campofrío ha transmitido a Proinserga Inv. S. A. la división de frescos Primayor incluyendo su cartera comercial y todos los contratos de suministro que tenía con terceros productores. El objetivo de la alianza es centrar la actividad de Campofrío en la producción de elaborados y desarrollar nuevos productos para dirigirse a nuevos mercados como el este y sur de Europa.

Para conseguir el objetivo, las empresas objeto de la alianza deberán de implementar las sinergias identificadas y eliminar las ineficiencias en la cadena de suministro a través de un contrato a largo plazo formalizado por ambas

compañías dentro del marco estratégico de esta alianza, que convertirá a Proinserga en el mayor suministrador del Grupo Campofrío. Podemos decir que es un acuerdo comercial, ya que su objetivo es el aprovisionamiento de Proinserga a Campofrío de su materia prima (carne fresca), formalizado a través de un contrato a largo plazo. Es una alianza vertical y no competitiva, ya que se da entre empresas del mismo sector que no tienden a ser rivales.

- ***Biocarburantes de Castilla y León***

El grupo Ebro Puleva ha creado una *joint venture* con Abengoa, recibiendo el nombre de Biocarburantes de Castilla y León, cuyo objetivo es comenzar la actividad en un sector con un alto potencial de desarrollo y crecimiento, dando muestras de que el crecimiento a través de la diversificación se puede alcanzar con acuerdos de cooperación. Sería una relación horizontal cuyo objetivo es la producción conjunta de los biocarburantes, configurándose como una relación precompetitiva, ya que son empresas de sectores diferentes que desarrollan acciones perfectamente definidas.

- ***Copyplay y Onza***

Copyplay es una compañía valenciana de servicios digitales, inventora de las máquinas copiadoras de CDs, casetes y discos de vinilo de la marca Copyplay. Por su parte Onza, también es valenciana, y es productora de golosinas, caramelos y frutos secos. El acuerdo de cooperación establece la distribución de los productos de Onza mediante la inclusión de *corners* en establecimientos, por lo que va a facilitar el crecimiento de la empresa en el sector agroalimentario. Apreciamos que son empresas que pertenecen a distintos sectores por lo que podríamos establecer que han realizado una alianza procompetitiva, ya que existe un bajo grado de interacción organizativa y las empresas no son rivales.

- ***Agrotécnica y Mc Donald´s***

Mc Donald´s es una de las principales multinacionales americanas que siguen una política de internacionalización a través de franquicias. Por su parte, Agrotécnica, en sus inicios era una pequeña empresa que se dedicaba a la manipulación de productos agrícolas. El acuerdo al que han llegado ambas empresas, es que Agrotécnica se convierte en el **único** proveedor de cebollas europeo para Mc Donald´s, por el que incrementará su producción

hasta los 4,5 millones de Kg. anuales de cebollas. Hasta el momento la empresa española era uno más de sus proveedores, teniendo una producción especial para Mc Donald´s, incluida la semilla y el corte especial que requiere la multinacional para mantener la homogeneidad en todos los restaurantes del mundo.

En el año 2003, la facturación de Agrotécnica ascendió a 14 millones de €, de los que el 18% provenía de las operaciones con la multinacional americana. Actualmente, también es proveedora de Nestlé, Unilever y Gallina Blanca. Agrotécnica estima que necesita una inversión de 14 millones de € para ampliar y automatizar las fábricas y poder cumplir al acuerdo que ha llegado con Mc Donald´s.

Analizando el acuerdo consideramos que es una alianza vertical comercial, ya que el objeto del mismo es el aprovisionamiento de inputs y no competitiva, porque son empresas del mismo sector pero que no compiten en ningún momento en el mercado del producto final.

- ***Cambium y Sos Cuetara***

Cambium es una sociedad de inversión que ha establecido una alianza con SOS Cuetara para la compra de forma conjunta de empresas americanas. La primera compra ha sido la de American Rice, por lo que SOS se queda con el 75% del capital de la empresa y Cambium con el 25%, por lo que podríamos decir que American Rice, se ha convertido en una *joint venture* con un desigual reparto de capital. Consideramos que es una alianza vertical, ya que Cambium es la “proveedora de fondos” para la realización de las adquisiciones, es decir, es un acuerdo cooperativo con carácter financiero que trata de aumentar la internacionalización de las empresas.

- ***Biópolis, S. L.***

Otro caso de cooperación estratégica en el sector agroalimentario es la constitución de la sociedad conjunta Biópolis, S. L. por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) que ostenta un 25% de su capital, la empresa biotecnológica Natraucetical con otro 25% de capital, la Corporación Alimentaria Peñasanta S. A. (CAPSA) con un 20% de capital y la empresa de capital riesgo TALDE con un 15% de participación. El otro 15% de participaciones está muy repartido entre empresas.

El objetivo de Biópolis, S. L. es desarrollar nuevas aplicaciones biotecnológicas para el sector agroalimentario. Su ambición y su reto es integrar el esfuerzo investigador ya avanzado en materia de biotecnología desarrollado por el CSIC con socios industriales, que aportan experiencia previa y red de ventas propias. Podemos apreciar que la alianza la conforman empresas que no son competidoras directas ya que pertenecen a distintos sectores y que cada una debe de realizar una parte diferenciada en el acuerdo de cooperación.

- **Joseph Heap & Sons y Stevens & Brotherton**

Joseph Heap & Sons, empresa filial del grupo español Ebro Puleva, y Stevens & Brotherton, filial de la estadounidense Riviana Foods, han creado una sociedad conjunta denominada S&B Herba, en la que la primera controla el 51% del capital con el objetivo de consolidar su posición de liderazgo en el mercado europeo, potenciando su participación en los países en los que actúa. Además, tratarán de asegurarse el liderazgo en el mercado británico del arroz.

Es un acuerdo horizontal competitivo, ya que es una alianza formada por empresas del mismo sector y que son competidores en el mercado final del producto.

- **Otros acuerdos cooperativos**

La prensa económica analizada presta menor atención a otra serie de alianzas producidas en el periodo objeto de estudio. A continuación pasamos a analizarlas de forma breve:

- 300 pequeñas empresas extremeñas se unen en *Ruralpyme* para estar presentes en Internet y poder ofrecer desde la red sus productos y servicios.
- Mercadona ha inaugurado una nueva factoría en Granollers, estableciendo un acuerdo cooperativo de producción con Gallo, que ha hecho que ésta asegure la colocación de una parte considerable de su producción y ha dotado de dinamismo al mercado de pasta.
- Danone, para potenciar su política de innovación, ha llegado a un acuerdo de cooperación para desarrollar proyectos de I+D con el fabricante japonés de bebida láctea Yakult Harsha, a través del cual comercializarán posteriormente productos probióticos.

- Fleury Michon es un grupo francés de alimentación que lidera el sector de platos preparados en Europa. Dicha empresa ha establecido un acuerdo cooperativo con Gallina Blanca, a través del cual le ha facilitado su *Know-how*. Gracias a este acuerdo, Gallina Blanca ha potenciado su negocio de productos refrigerados y ha lanzado un nuevo surtido de platos de pasta, arroces y carnes.

A continuación recogemos en el **cuadro 5** la clasificación de los distintos acuerdos cooperativos analizados.

## 6. Conclusiones

La estrategia de cooperación empresarial comienza a ser una de las opciones estratégicas de crecimiento más utilizadas en el sector agroalimentario español. Para demostrar dicha afirmación hemos recogido casos de cooperación en el sector, escogiendo un criterio de selección temporal *a priori*, como ha sido el primer trimestre del año 2004.

Antes de analizar dichos casos, hemos tratado de realizar una revisión de la literatura existente en torno al tema de la cooperación empresarial, destacando:

- **los factores externos e intrínsecos de los acuerdos cooperativos.** La empresa debe de efectuar un análisis continuo de los mismos, ya que pueden influir en la bondad de los resultados de la alianza. Uno de los factores externos que ha cobrado más importancia en los últimos años ha sido las actuaciones gubernamentales, que se producen en todos los ámbitos: local, regional, nacional y comunitario.
- distintas **clasificaciones** que se realizan para identificar los diversos tipos de acuerdos cooperativos
- el análisis estructural del **sector agroalimentario** español. Actualmente, se encuentra en un proceso de reestructuración, destacando la reducción en el número de empresas. Además destaca el proceso de modernización del sector, como consecuencia de la actualización de equipos e infraestructuras, apoyado por la I+D pública, que a su vez incentiva al incremento de inversión privada.

**Cuadro 5:**  
Clasificación de los casos analizados

CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE:				
	Área funcional del acuerdo	Características formales	Naturaleza de las empresas participantes	Relación entre socios
<b>TUTTI PASTA Y SODENA</b>	Acuerdo de I+D	Participación accionarial minoritaria	Alianza procompetitiva	Alianza vertical
<b>AZUCARERA EBRO E INTERMALTA</b>	Acuerdo de producción	<i>Joint Venture</i> con participación accionarial desigual	Alianza no competitiva	Alianza vertical
<b>CAMPOFRIO Y PROINSERGA</b>	Acuerdo comercial	Contrato a largo plazo	Alianza no competitiva	Alianza vertical
<b>EBRO PULEVA Y ABENGOA</b>	Acuerdo de producción	<i>Joint Venture</i>	Alianza precompetitiva	Alianza horizontal complementario
<b>COPYPLAY Y ONZA</b>	Acuerdo comercial	Contrato a largo plazo	Alianza procompetitiva	Alianza horizontal
<b>AGROTÉCNICA Y MC DONALD'S</b>	Acuerdo comercial	Contrato a largo plazo	Alianza no competitiva	Alianza vertical
<b>CAMBIUM Y SOS CUETARA</b>	Acuerdo comercial	<i>Joint Venture</i> con reparto desigual de capital	Alianza procompetitiva	Alianza vertical
<b>BIÓPOLIS, S.L.</b>	Acuerdo de I+D	Empresa conjunta o <i>Joint Venture</i> con más de dos socios	Alianza procompetitiva	Acuerdo horizontal complementario
<b>EBRO PULEVA Y RIVIANA FOODS</b>	Acuerdo comercial	<i>Joint Venture</i> con reparto desigual de capital	Alianza competitiva	Acuerdo horizontal competitivo

Fuente: elaboración propia

Como resumen de los casos de cooperación estudiados, podemos resaltar lo siguiente:

- Hemos identificado acuerdos comerciales, de producción e I+D analizando los alianzas desde el área funcional donde se desarrolla el acuerdo. En los casos analizados no hemos encontrado ninguna alianza de aprendizaje. Los acuerdos de I+D alcanzan una importancia similar a los de

producción, sobresaliendo las alianzas comerciales, que tratan de garantizar la distribución de los productos.

- En referencia a las características formales de los acuerdos cooperativos, pese a que en la literatura se destacan las redes como la forma cooperativa más utilizada en la actualidad, en el sector estudiado sobresalen sobre todo las *joint ventures* o empresas conjuntas, con un reparto accionario desigual entre los socios. También aparecen tres contratos a largo plazo coincidiendo en los tres casos con alianzas comerciales, por lo que podríamos determinar que, para el plazo de tiempo analizado, existe cierta relación entre ambos tipos de alianzas.

- En función de la naturaleza de las empresas participantes, sobresalen los acuerdos procompetitivos y no competitivos, no encontrando ninguna relación significativa con el área funcional y las características formales del acuerdo.

- Por último, si tomamos en consideración la relación entre los socios existen cinco alianzas verticales, por cuatro horizontales, por lo que podemos decir que están muy niveladas. Además, se puede señalar que las tres alianzas no competitivas identificadas, se formalizan a través de alianzas verticales.

Una de las principales limitaciones del estudio que hemos elaborado es la definición de acuerdo cooperativo. Hemos realizado un compendio de las aportaciones de diversos autores, recogiendo dentro de la definición un número amplio de relaciones entre empresas, para obtener de este modo, una visión más amplia del fenómeno objeto de estudio. Sin embargo, para estudios empíricos posteriores sería conveniente concretar y limitar más la definición de alianza estratégica o acuerdo cooperativo.

En resumen podríamos decir, que el estudio de la cooperación como estrategia de crecimiento es interesante como consecuencia de la alta volatilidad e incertidumbre que caracteriza al entorno al que se enfrentan las empresas en el ejercicio de su actividad económica.

Por último, pese al carácter localista de nuestro estudio práctico (limitado al mercado agroalimentario español), se podrían ampliar las conclusiones obtenidas al sector agroalimentario de otros países. Consideramos que existen una serie de naciones que tienen una alta similitud a España,

si no en cuanto a sus estructuras económicas, si en cuanto a cultura, como pueden ser los países latinoamericanos, por el que el comportamiento cooperativo entre empresas podría llevar a la obtención de unos resultados semejantes para las empresas de dichos países. La elección del ámbito geográfico puede ser relevante para las economías de los países en donde la principal fuente de riqueza es la agricultura y, más concretamente, la exportación agroalimentaria, ya que al igual que en dichas economías, el sector agroalimentario español contribuye de forma considerable en el Producto Interior Bruto español.

Una vez que hemos puesto de manifiesto la relevancia de la cooperación en el sector agroalimentario español, trataremos de ampliar nuestra investigación en varias direcciones:

1. Por una parte, analizaremos la influencia de una serie de factores en el establecimiento de acuerdos cooperativos y en el resultado de los mismos, con el fin de poder demostrar que la cooperación empresarial es la estrategia de crecimiento óptima ante las condiciones actuales del entorno. Por ello trataremos de analizar los resultados de las empresas que cooperan, antes de realizar el acuerdo cooperativo y después de finalizado el mismo, para poder de este modo estudiar si existe relación directa entre el uso de la cooperación empresarial y el aumento de los resultados empresariales.

2. Trataremos de ampliar el estudio en su ámbito geográfico, con el objetivo de incluir los principales países latinoamericanos.

3. En última instancia, intentaremos establecer relaciones entre el comportamiento cooperativo de las empresas en los diferentes países analizados, para intentar obtener conclusiones que se puedan aplicar a una zona geográfica más amplia.

## Referencias bibliográficas

- Albisu, L. M. y Gracia, A. (2002): "La Industria Agroalimentaria española ante la ampliación de la UE", *Economía Industrial*, nº 344, pp. 99-110.
- Asheim, B. T. (1996): "Industrial districts as "learning regions": a condition of prosperity?"; *European Planning Studies*, vol. 4, nº 4, pp. 379-400.
- Barkema, H. G. y Vermeulen, F. (1998): "International expansion through start-up or acquisitions: a learning perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (1), pp 7-26.
- Bayona, C.; García-Marco, T. y Huerta, E. (2000): *Situación de la cooperación en I+D en España con universidades y centros de investigación*, Documento de trabajo 45/2000, Universidad Pública de Navarra.
- Cassiman, B. (1999): "Cooperación en Investigación y Desarrollo. Evidencia para la industria manufacturera española", *Papeles de Economía Española*, nº 81, pp.143-152.
- Casti, J. L. (1995): "The theory of Networks" en Batten, D.; Casti, J. y Thord, R.: *Networks in Action. Communication, Economics and Human Knowledge*, Berlín, Springer, pp. 3-24.
- Chung, A. S.; Singh, H. y Lee, K. (2000): "Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation", *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 1-22.
- Cinco Días: enero, febrero y marzo (2004)
- Cohen, W.M. y Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Colombo, M. G. (2003): "Alliance form: A test of the contractual and competence perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1209-1229.
- De la Jara, F. (2001): "Investigación e innovación: nuevas propuestas de transferencia tecnológica"; *Ministerio de Ciencia y Tecnología, INIA*.
- Del Pino, A. (2001): "Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario", *Economía Industrial*, nº 342, pp. 39-46.
- Duysters, G. y Hagedoorn, J. (2000): "Core competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 11, nº 1, pp. 75-91.
- Encuesta Industrial de Empresas (2003) en [www.ine.es](http://www.ine.es).
- Escribá, A. y Menguzzato, M. (1999): "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas", *Revista ICADE*, Vol. 48, pp. 25-43.

- Escribá, A.; Menguzzato, M. y Sánchez, L. (2003b): "Influencia de las características de las empresas sobre el uso de la cooperación", *XIII Congreso de ACEDE*, Salamanca.
- Expansión: enero, febrero y marzo (2004)
- Fernández Sánchez, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, pp. 25-38.
- Fernández Sánchez, E. (1996): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia*, Cívitas, Madrid.
- Gallo, M. A. (1998): "La sucesión en la empresa familiar", *Servicio de Estudios de la Caixa*, nº 12.
- García Canal, E. (1991): "Acuerdos de Cooperación entre Empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la Economía de la Organización", *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.
- García Canal, E. (1992): "La cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, nº 314, pp. 113-122.
- García Ochoa, M. (2003): "Estrategia competitiva y tipos de alianzas entre empresas", *XIII Congreso Nacional de ACEDE*, Salamanca.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- Gulati, R. (1998): "Alliances and networks", *Strategic Management Journal*, Vol 19, pp.293-317.
- Gulati, R.; Nohria, N. y Zaheer, L. (2000): "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215.
- Gulati, R. y Higgins, M. C. (2003): "Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success", *Strategic Management Journal*, nº 24, pp. 127-144.
- Hagedoorn, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- Hagedoorn, J. y Schakenraad, J. (1994): "The effect of strategic technology alliances on company performance", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp.291-309.
- Hennart, J. F. (1988): "A transaction Cost Theory of Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.
- Hennart, J. F. y Reddy, S. (1997): "The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 1, pp. 1-12.

- Kogut, B. (1988): "Joint-ventures theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 319-322.
- Koka, B. R. y Prescott, J. E. (2002): "Strategic Alliances as social capital: A multidimensional view", *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.795-816.
- Koza, M. P. y Lewin, A. Y. (1998): "The Co-evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, pp. 255-264.
- Lane, P. J. y Lubatkin, M. (1998): "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 5, pp. 461-477.
- Lundan, S. y Hagedoorn, J. (2001): "Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage", *International Journal of the Economics of Business*, vol. 8, n° 2, pp. 229-242.
- Madhok, A. y Tallman, S. B. (1998): "Resources, Transactions Costs and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships", *Organization Science*, vol. 9, n° 3, pp. 326-339.
- MAPA (2002): "Hechos y cifras del sector agroalimentario y del medio rural español", Madrid.
- Martínez, A. y Pérez, M. (2.003): "La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 16, Julio-Septiembre, pp. 57-84.
- Menguzzato, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Organización y Dirección*, octubre- noviembre, pp.54-62
- Menguzzato, M. y Dasí, S. (1999): "Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de las asimetrías de tamaño", *Revista ICADE*, Vol. 48, pp. 45-65.
- Mockler, R. J. (2000): *Multinational Strategic Alliances*, John Wiley and Sons.
- Mohr, J. y Speakman, R. (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.
- Montoro, M. A.; Mora, E. M. y Guerras, L. A. (2.000): "La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación", *Revista de Economía y Empresa*, N°. 40, Vol. XIV, 3º Cuatrimestre, pp. 31-58.
- Navarro, M. (2001): "El análisis y la política de clusters", *Documento de trabajo n° 28 del Instituto de análisis industrial y financiero*, Universidad Complutense de Madrid.
- Navarro, M. (2.002): "La cooperación para la innovación en la empresa española desde una perspectiva internacional comparada", *Economía Industrial*, n° 346, pp.47-66.

- Nohria, N. y Garcia-Pont, C. (1991): "Global strategic linkages and industry structure". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 12, pp. 105-124.
- Peña, I. y Aranguren, M. J. (2002): "Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración", *Economía Industrial*, nº 346, pp.67-80.
- Powell, W.W.; Koput, K.W. y Smith-Doerr L. (1996): "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, nº 1, pp. 116-145.
- Rothaermel, F. T. y Deeds, D. L. (2004): "Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, pp. 201-221.
- Sanz-Menéndez, L.;García, C. y Álvarez, I. (1998): "Inter-firm collaboration in Spain" en [www.ECD.org](http://www.ECD.org)
- Smith, K. G.; Carroll, S. J. y Ashford, S. J. (1995): "Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 7-23.
- Soh, P. H. (2003): "The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance", *Journal of Business Venturing*, nº 18, pp. 727-744.
- Stuart, T. E. (2000): "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 791-811.
- Vidal, M. M<sup>a</sup> (2000): "Influencia de las alianzas estratégicas globales para la internacionalización sobre el valor de la empresa: Evidencias de las empresas españolas", *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo.
- Vila, M., Ferro, C. y Rodríguez, M. (2.000): "Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos", *Revista de Economía y Empresa*, Nº. 40, Vol. XIV, 3º Cuatrimestre, pp. 87-102.
- Villalonga, B. (2002): "Cuasi-diversificación", *Strategic Management Society Annual International Conference*, París.
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Yoshino, M. Y. y Rangan, U. S. (1996): *Las alianzas estratégicas: Un enfoque empresarial a la globalización*, Ariel, Madrid.