

De la Ventaja Competitiva de la Empresa a la Ventaja Competitiva Interorganizacional. Razones de este Cambio en el Sector de Industrias Agroalimentarias en Canarias

SANFIEL FUMERO, M^o ÁNGELES, GARCÍA PÉREZ, ANA M^a (*) Y RAMOS DOMÍNGUEZ, ÁNGEL (**)

(*) *Dpto. de Economía y Dirección de Empresas.* (**) *Dpto. Ec. Inst. Estadística Ec. y Econometría Universidad de La Laguna. Campus de Guajara s/n. 38071 La Laguna- Santa Cruz de Tenerife*

(*) *Tf: 922 31 70 61/58; Fax: 922 317077- E-mails: (*) msanfiel@ull.es, angape@ull.es - (**) aramos@ull.es*

RESUMEN

Los vínculos interorganizativos en las industrias agroalimentarias (IAAs) responden a una mejora de su posición competitiva y a la obtención de los recursos y capacidades que necesitan para lograr ventajas competitivas sostenibles. El objetivo de este trabajo es "Identificar la configuración de razones que han originado en las IAAs el establecimiento de vínculos interorganizativos". Para ello, se han clasificado las razones de este comportamiento interorganizativo en dos niveles de motivos que responden, principalmente, a las diferencias de conducta de las IAAs según su tamaño. Así, mediante un cuestionario enviado a los directivos de las IAAs canarias, entre finales de 2001 y principios de 2002, se estudió la relación existente entre el tamaño y el grado de importancia asignado a los motivos que han promovido este comportamiento estratégico. La utilización de técnicas multivariante han confirmado que las pymes conceden más importancia a motivos de diferenciación de productos y las IAAs grandes a motivos que implican mejoras en su posición competitiva horizontal y en el desarrollo de estrategias de producto/mercado.

Palabras clave: Industrias agroalimentarias, vínculos interorganizativos, relaciones interorganizativas.

From The Competitive Advantage Of A Company To The Competitive Advantage Of Interorganizational. Reasons For This Change In The Sector Of Food Industries In Canaries

ABSTRACT

Inter-organizational links which there are in agrifood industries (IAAs) have the aim to improve its competitive position and to obtain resources and to obtain resources and abilities which those industries need to achieve a sustainable competitive advantage. The objective of this paper is "to find out the reasons which have caused the organizational links in the IAAs". For that, according with its size the reasons of the reasons of the inter-organizational behaviour have been classified in two levels in order to the IAA's behaviour differences. So, by a form which was sent to canaries' IAAs managers at the end of 2001 and the early of 2002, the actually relation between the size and the significant level assigned to the reasons which have promoted this strategic behaviour was studied. The utilization of multi-variant technics has confirmed that Pymes (short and medium enterprises) give more importance to products differentiation reasons, and big IAAs focus on reasons which improve its horizontal competitive position and the development of product/market strategies.

Keywords: agrifood industries, inter-organizational links, inter-organizational relationships.

Classification JEL:

Artículo recibido en Septiembre de 2005. y aceptado para su publicación en Julio de 2006.

Artículo disponible en versión electrónica en la página www.revista-eea.net, ref.: e-24302.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados actuales, el incremento de la competencia, 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 su competitividad y conseguir una mayor adaptación de las mismas a las nuevas necesidades de los mercados.

Pocas empresas disponen de los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia. Así, la colaboración entre organizaciones aparece como una forma alternativa de organizar la actividad productiva y comercial permitiendo dotarlas de recursos y capacidades que de forma individual les sería muy difícil obtener. Además, como indica Casani (1996), la posición competitiva de una empresa, actualmente, no depende sólo de su capacidad interna sino también del tipo de relaciones que es capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones. Por lo tanto, el nuevo marco competitivo se configura entre organizaciones aliadas y no entre organizaciones aisladas o enfrentadas.

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 finales, lo que se ha traducido en un incremento del poder de la distribución en las negociaciones con los fabricantes (Lamo de Espinosa, 2003; Cruz et.al. 2003). Así, el conflicto actual entre estos agentes del canal agroalimentario refuerza la necesidad para los suministradores de alimentos de tratar sus relaciones interorganizativas¹ como cuestiones estratégicas que merecen especial inversión y atención.

Además la industria agroalimentaria mundial también vive sometida a otros retos importantes como son la creciente internacionalización de las actividades agroindustriales, los cambios de hábito de consumo y la necesidad continua de innovación en los productos que oferta al mercado. Para adaptarse a estas condiciones cambiantes del entorno se hace necesario ganar dimensión empresarial para ser más competitivos (Instituto de San Telmo y Robobank Internacional, 2004). Sin embargo, en un sector maduro como el alimentario suele ser más fácil introducirse y crecer mediante las diferentes alternativas de vinculación interorganizativa, ya que no se altera el tamaño total del sector. En cualquier caso, la formación y gestión de estas relaciones constituye un reto estratégico para la empresa.

1 La revisión de la literatura revela la existencia de una amplia variedad de términos para hacer referencia a las relaciones interorganizativas desarrolladas por las empresas, por lo que se ha optado en este trabajo por la utilización de forma indistinta de los términos, Relaciones interorganizativas (RIs), Vínculos interorganizativos, Acuerdos entre empresas, al ser los más utilizados por los investigadores sobre el tema (Ring y Van de Ven, 1992; Auster, 1994; Borys y Jemison, 1989).

En este contexto, las razones que incentivan a las industrias agroalimentarias (IAAs) actualmente a establecer vínculos con otras empresas pueden responder tanto a causas externas inducidas por el entorno para lograr una mejora de su posición competitiva frente a sus competidores actuales y potenciales, a sus proveedores, a sus clientes y a sus productos sustitutivos, como a otras de carácter interno que le permitan conseguir una adecuada presencia y combinación de recursos y capacidades. De este modo, en este trabajo se pretende analizar cuáles son las razones que incentivan este comportamiento estratégico en las IAAs de un entorno tan particular como Canarias, donde esta actividad agroindustrial tiene una posición importante con respecto al resto de actividades industriales de esta comunidad autónoma² y donde además de los aspectos generales que afectan a todo el sector, estas empresas se enfrentan a unas características geográficas específicas que condicionan su conducta. Así, nuestro objetivo se concreta en *Identificar la configuración de razones que han originado en las Industrias Agroalimentarias el establecimiento de vínculos interorganizativos*.

Para lograr este objetivo la estructura del trabajo presenta varias partes bien diferenciadas. Las primeras desarrollan el marco teórico en que se apoya esta investigación y su diseño donde se propone, con objeto de facilitar una metodología de análisis, un criterio de ordenación de los motivos que originan el desarrollo de vínculos interorganizativos. Las últimas partes integran el tratamiento y análisis de los datos obtenidos mediante una encuesta dirigida a una muestra representativa de las IAAs³ en Canarias, para finalmente exponer un resumen y discusión de los resultados de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

La literatura sobre las relaciones entre empresas revela una diversidad de definiciones que ha llevado a calificarla como extensa y fragmentada (Oliver, 1990; García y Medina, 1998; Medina, 2002). En este sentido, en el estudio de los vínculos interorganizativos, se requiere en primer lugar, explicar qué se entiende por este tipo

2 Según estimaciones provisionales del VAB a precios básicos por ramas de actividad (a precios corrientes) de Canarias correspondientes al año 2002, el sector industrial se sitúa en torno a los 1.319 millones de euros y la industria alimentaria alcanza un VAB de 464 millones de euros, por lo que tiene un peso relativo del 35,17% sobre el VAB de la industria regional, lo que refleja la importancia de la industria alimentaria dentro de la estructura económica del sector industrial en particular, mientras que el peso total del sector industrial sobre el VAB regional representa, según dicha estimación un 4,5% (Instituto Nacional de Estadística, 2006).

3 Grupo 15 del CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas). Se utilizará de forma indistinta tanto el término "industria" como el término "empresas". Asimismo, IAA en Canarias o canaria, se considera a las IAAs que se encuentran establecidas en esta comunidad autónoma, y no sólo aquéllas cuyo capital sea únicamente canario.

de comportamiento entre empresas. Así, analizando las definiciones propuestas por los autores relevantes del campo⁴, entendemos que la vinculación interorganizativa se produce por la fusión, absorción, adquisición o asociación de una empresa con otra u otras que ya estaban en funcionamiento. De este modo, crece la empresa pero no el sistema económico en el que están inmersas. Pero, esta vinculación se realiza también a través de la cooperación, es decir, mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas que suponen un mayor grado de flexibilidad y un menor grado de implicación estructural que la fusión o participación de empresas (el anexo 1 recoge la clasificación de vínculos interorganizativos utilizada en este estudio).

La complejidad organizativa que presentan las RIs aconseja la consideración simultánea de varios enfoques teóricos como base para su investigación, tal y como indican Child y Faulkner, 1998; Smith et. al. 1995; Borch y Arthur, 1991; Oliver, 1990; Gray, 2000; Medina, 2002. Por lo que, en el siguiente apartado pasamos a justificar los dos planteamientos teóricos en los que se apoya este trabajo, uno centrado en la importancia de las relaciones con los agentes del entorno y el otro en los recursos y capacidades de la empresa como origen de ventajas competitivas.

2.1. La posición competitiva de la IAA.

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. Así, el análisis estructural del entorno se basa en un estudio detallado del conocimiento de las fuerzas competitivas como “soporte fundamental” para formular la estrategia, reforzar su posición en el sector y determinar dónde introducir cambios. De este modo, se admite el carácter determinante del entorno en el comportamiento estratégico de las empresas.

Por otro lado, el reparto de valor que se genera en un sistema de negocio entre las diferentes fases de la cadena, 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, promulgados por Porter (1982), contribuyen a desequilibrar, en uno o en otro sentido, las relaciones comerciales, es decir provocan fallos en el mercado vertical.

4 Las distintas definiciones de vínculos interorganizativos son aportadas por Casani (1996); Mariti y Smiley (1983); Fernández Sánchez (1991); Barney y Hansen (1994); Yoshino y Rangan (1996); García y Medina (1998), Child y Faulkner (1998), Phillips et.al. (2000), Yagüe, 1998; Fernández y Arranz (1999).

Concretamente el impacto que tienen, actualmente, los factores de competencia horizontal y vertical sobre los objetivos de los fabricantes agroalimentarios, dependerá de la posición competitiva que tenga la IAA en sus mercados, presentándose diferencias significativas, según se trate de grandes o de Pymes y de si los productos que ofertan al mercado son con marca o sin marca.

Así, las principales variables que afectan actualmente a la competencia horizontal de estas empresas y que explican las diferencias de márgenes en el sector de IAAs, se fundamentan en la concentración de los productores, en las economías de escala y en el esfuerzo diferenciador de productos (Méndez y Yagüe, 1999). Si bien, son las IAAs grandes las que consiguen presentar, en mayor medida, estos factores generando entre las mismas una alta competencia por mantener y aumentar su cuota de mercado, dificultando, al mismo tiempo, la entrada de nuevas empresas al sector. En cambio, en las Pymes los problemas que tienen para financiarse y su dimensión empresarial son los principales factores explicativos de su poca competitividad, aunque últimamente están optando por la diferenciación como alternativa estratégica, ofreciendo productos cuya principal ventaja es su carácter local, debido a que los consumidores cada vez más valoran las producciones regionales y exigen de su permanencia en el mercado.

No obstante, la realidad empresarial actual pone de manifiesto que la principal amenaza a que se enfrenta el sector de IAAs, procede de las relaciones verticales en el canal de comercialización, debido al poder que ostenta y ejerce la distribución moderna (DM)⁵ al mantener un elevado control de las condiciones en las que los productos fabricados por las empresas agroindustriales llegan a los mercados finales (precio, plazos de pago, surtido, servicios, etc.). Aunque, hay que matizar que las Pymes agroindustriales son las que, en mayor medida, soportan esta presión competitiva vertical, debido a la deficiencia de recursos, y al menor posicionamiento de sus productos en el mercado lo que genera un menor poder de negociación. De ahí, que muchas también estén optando por orientar su producción, incluso totalmente, hacia la fabricación de productos alimentarios con marca del distribuidor (Puelles y Puelles, 2003), generando un gran surtido de productos sustitutivos en el mercado en perjuicio de los productos con marca consolidada ofertados principalmente por las IAAs grandes.

De esta forma, en el análisis de las razones que han generado el establecimiento de vínculos interorganizativos en las IAAs canarias se ha utilizado el modelo de las fuerzas competitivas de Porter como base para identificar si este comportamiento es debido a una respuesta estratégica de las empresas para contrarrestar el poder vertical y horizontal en el canal agroalimentario.

5 DM: La distribución moderna o gran distribución integra a las grandes superficies de alimentación, principalmente, cadenas de supermercados e hipermercados.

2.2. Recursos y capacidades de la IAA.

El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone. Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991), y Peteraf (1993) señalan que la unidad básica de análisis para intentar descifrar las superiores rentabilidades de algunas entidades se encuentra, principalmente, en la propia empresa y no sólo en el sector industrial en donde ésta se ubica. Además, la evidencia empírica refleja la existencia de una importante dispersión de resultados dentro de los sectores industriales que cuestiona la importancia concedida al sector como único factor explicativo de la rentabilidad empresarial (Fernández Sánchez et. al., 1997).

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). Así, los recursos que están teniendo cada vez más importancia para la empresa como sustento de su ventaja competitiva, son los intangibles ya que sus características específicas, como el estar basados en la información y el conocimiento, hacen difícil su identificación y cuantificación (Navas y Ortiz, 2002). Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano o la marca son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

En este sentido, estudios precedentes (Cruz, 1999; Rodríguez-Zúñiga y Sanz 1997; Gil et.al. 1998) manifiestan que los fabricantes agroalimentarios consideran que una marca de alto valor, el prestigio, la reputación o imagen corporativa, la red de relaciones con los agentes del entorno o la cartera de clientes, son 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 y que puede ser superior a la eficiencia en costes para hacer frente a sus principales amenazas. Esta apreciación, como señalan Telfer (2001) y García y Briz (2000), es consistente con la importancia relativa otorgada a otras capacidades, como la capacidad de innovación y de adaptación al cambio, ambas vitales para conseguir este tipo de ventajas competitivas. Aunque, estos recursos los poseen principalmente las empresas grandes, en cambio, las Pymes presentan deficiencias en estos aspectos.

Sin embargo, para las Pymes la constitución de vínculos interorganizativos se presenta como una alternativa que les permite solventar las deficiencias que tienen en recursos y capacidades, y les ayuda a alcanzar la dimensión necesaria, compartiendo el riesgo de la operación (Edwards y Buckley, 1998). Además, la ejecución de actividades conjuntas con otras empresas también genera unas habilidades, rutinas organizativas o conocimientos internos a la empresa, que permiten el aprendizaje en el desarrollo de estos vínculos interorganizativos. Pero, aunque la vinculación interorganizativa ofrece beneficios potenciales para todo tipo de empresa, son las grandes empresas

las que tienen una mayor propensión a establecerlos, dado que tiene más capacidad para gestionarlos y controlarlos (Escribá et. al. 2003).

De este modo, este trabajo se apoya en el enfoque basado en los recursos para explicar que el comportamiento estratégico de las IAAs en Canarias orientado hacia el establecimiento de vínculos interorganizativos, puede estar motivado por la obtención de los recursos y capacidades que necesitan y al mismo tiempo, desarrollar unas habilidades cooperativas que puedan ser fuente de ventajas competitivas.

3. METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

Un aspecto importante en el establecimiento de vínculos interorganizativos por parte de las organizaciones, consiste en saber por qué las empresas optan por desarrollar este comportamiento estratégico. Las razones que promueven las RIs han sido estudiadas por la literatura especializada desde diversos planteamientos teóricos aunque complementarios. Así, el enfoque económico analiza las principales razones desde un principio de eficiencia económica. Según esta perspectiva las empresas deciden establecer acuerdos bajo un criterio de minimización de la suma de sus costes de producción y transacción (Kogut, 1988; Jarillo, 1988; Hennart, 1988; Ohmae, 1989; Williamson, 1975; 1985); desde el enfoque estratégico se explica que las empresas se unen para mejorar su posición competitiva frente a la competencia (Mariti y Smiley, 1983; Porter y Fuller, 1986; Harrigan, 1988; Contractor y Lorange, 1988; García Canal, 1992 y 1993; Hagedoorn, 1993); y desde el enfoque basado en los recursos se interpreta que las organizaciones establecen vínculos como medio para aprender, acceder o tratar de retener capacidades para incrementar la base de recursos y capacidades de la empresa (Hamel et. al. 1989; Bowman y Faulkner, 1997; Parkhe, 1998; Menguzzato, 1995). Este último enfoque, como señala Escribá (2003), se centra más en el uso de las RIs como herramienta para construir las raíces del éxito económico de las empresas y no tanto en las razones económicas o estratégicas en sí mismas.

Así, tomando como referencia las clasificaciones y delimitaciones aportadas por los autores más relevantes sobre el tema, hemos sintetizado la diversidad de razones que en la actualidad impulsan a las empresas a desarrollar vínculos interorganizativos y los hemos agrupado en dos niveles de motivos (cuadro nº 1). En un primer nivel identificamos razones *internas* y *externas* que incentivan la creación de estos acuerdos entre empresas, y un segundo nivel integra motivos, fundamentalmente, de carácter *estratégico*.

El grupo de motivos de carácter *interno*, incluye aspectos relacionados con la necesidad de las empresas de disponer de recursos y capacidades que no poseen y por ello, deciden agruparse con otras organizaciones para solventar esta carencia. De

esta forma, los acuerdos entre empresas permiten aumentar la fortaleza interna de las organizaciones y lograr ventajas competitivas sostenibles, en la línea de la *Teoría de Recursos y Capacidades* (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Penrose, 1959). Con respecto al grupo de motivos *externos* se centran, fundamentalmente, en aspectos que van a implicar mejoras en la posición competitiva de la empresa en los mercados. Esto, fortalece a las empresas asociadas influyendo en la estructura del sector o adelantándose a los competidores como propone la *Teoría de la Organización Industrial* (Porter, 1982, 1987).

El segundo nivel de razones, integra motivos *estratégicos*, es decir, recoge aquellos aspectos relacionados con el desempeño de acciones de gran envergadura o 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. Y por otro lado, estrategias de producto/mercado, que implican la expansión de las empresas hacia otros productos y hacia otros mercados, y la diversificación hacia otros negocios.

CUADRO N° 1 DELIMITACIÓN DE LOS MOTIVOS O RAZONES QUE PROMUEVEN LOS VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS	
1º NIVEL DE MOTIVOS	2º NIVEL DE MOTIVOS
<p style="text-align: center;">INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos y/o capacidades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero. ➤ Utilizar la tecnología adecuada. ➤ Desarrollar servicios logísticos. ➤ Implantar comercio electrónico. ➤ Desarrollar actividades de I+D ➤ Aprender una habilidad que no tenemos. <p style="text-align: center;">EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición competitiva: <p style="margin-left: 20px;">Vertical:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el suministro de materias primas. ➤ Mejorar la distribución y comercialización de los productos. ➤ Responder al poder de las grandes superficies. <p style="margin-left: 20px;">Horizontal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducir la competencia del sector. ➤ Impedir la entrada de nuevos competidores al sector. 	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias genéricas: <p style="margin-left: 20px;"><u>Diferenciación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar y aumentar las prestaciones de los productos. ➤ Realizar actividades de publicidad y promoción. ➤ Crear una imagen de marca. ➤ Ayudar a destacar el origen regional de un producto. <p style="margin-left: 20px;"><u>Costes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la capacidad de producción. ➤ Disminuir costes en la producción. • Desarrollo de estrategias de producto / mercado: <p style="margin-left: 20px;"><u>Expansión:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la gama de productos. ➤ Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados. ➤ Tener una mayor presencia en el mercado actual. <p style="margin-left: 20px;"><u>Diversificación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es preciso matizar que los niveles de motivos diferenciados no son excluyentes entre sí, de tal manera, que es probable que una empresa desarrolle RIs por varias razones que pueden estar incluidas en los dos niveles considerados, es decir, que necesite recursos y capacidades (1^o nivel) para desarrollar una estrategia genérica o de producto/mercado (2^o nivel), o que para mejorar su posición competitiva (1^o nivel) implante una estrategia de producto/mercado o genérica (2^o nivel) o que necesite recursos y capacidades para mejorar su posición competitiva.

También, estas dos agrupaciones de motivos responden al carácter dual que caracteriza al sector agroalimentario, detectándose diferencias de comportamientos en el mercado según sea el tamaño de la IAA al coexistir grandes empresas que acaparan gran parte de la producción sectorial, y de cuota de mercado, y que, en mayor medida, plantean estrategias claramente definidas, y Pymes cuya producción se orienta, fundamentalmente, hacia mercados locales (Casani, 1995; Fernández Núñez, 2000a; 2000b), y que cubren deficiencias mayoritariamente internas.

En cuanto al establecimiento de vínculos interorganizativos, el comportamiento seguido por las grandes IAAs, fundamentalmente, ha transcurrido a través de fusiones y participaciones en otras empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado mediante la ampliación de nuevos mercados-productos o nuevos negocios y de adquirir con relativa rapidez recursos que mejoren su eficiencia y su posición competitiva, de cara, principalmente, a sus competidores (Fernández Núñez, 2000b; Lamo de Espinosa, 2003). En cambio, las RIs de las Pymes, que según Casanueva (2003) se caracterizan por un menor grado de formalización en los acuerdos, pretenden conseguir mejoras en su posición competitiva vertical, principalmente con la distribución, y lograr cubrir las deficiencias que padecen en recursos y capacidades. Asimismo, estos acuerdos les permiten impulsar de una manera más efectiva aspectos diferenciadores de sus productos, como por ejemplo el origen regional de los mismos.

Por lo tanto, según lo expuesto, los motivos relacionados con la implantación de estrategias en costes, de producto-mercado y la mejora de la posición competitiva horizontal, están más presentes en las RIs establecidas por las IAAs grandes; y los motivos relacionados con el desarrollo de algún/os recurso/s y/o capacidad/es, con la mejora de su posición competitiva vertical, así como con el establecimiento de estrategias de diferenciación, están más presentes en los vínculos establecidos por las Pymes. De este modo, se quiere verificar en el sector de IAAs en Canarias las siguientes hipótesis y subhipótesis:

Hipótesis 1: El grado de importancia asignado por las IAAs a las razones que promueven sus vínculos interorganizativos presenta diferencias según el tamaño de las mismas.

H1.1: El grado de importancia concedido por las Pymes agroindustriales a las razones de recursos y capacidades y/o la posición competitiva vertical y/o de estrategias en diferenciación, es mayor que el concedido por las IAAs grandes.

H1.2: El grado de importancia concedido por las IAAs grandes a las razones de posición competitiva horizontal y/o estrategias en costes y/o de producto-mercado, es mayor que el concedido por las Pymes.

3.2. **Ámbito del estudio y obtención de la información**

Para lograr el objetivo que se ha 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 2. El soporte para obtener la información ha sido una encuesta⁶ estructurada y autoadministrada, enviada a directivos y responsables de las IAAs y cuya redacción fue realizada por el equipo de investigación con el asesoramiento de profesionales en la elaboración de este tipo de documentos. La primera parte de la encuesta recoge los tipos de vínculos interorganizativos establecidos por las empresas (variable cualitativa de tipo nominal), y la segunda parte reúne los motivos que han originado las RIs. Estas últimas variables se han medido en una escala de Likert de 5 puntos (Grados de importancia: 1 ninguna, 2 poca, 3 algo, 4 importante y 5 muy importante). También, se ha contrastado la aptitud de esta encuesta con anterioridad a la realización del trabajo de campo mediante la realización de un pretest.

En la identificación del universo poblacional se tuvo que elaborar una base de datos propia, ya que no se disponía de un censo homogéneo de IAAs en Canarias, lo que supuso un trabajo considerable de esfuerzo y tiempo. Disponiendo finalmente de una población de 1418 empresas distribuidas en las dos provincias canarias de la siguiente forma: 614 en Las Palmas y 804 en Santa Cruz de Tenerife.

Asimismo, dada la dificultad que entrañaba acceder a todo el universo poblacional se decidió calcular y trabajar con una muestra, para asegurarnos un mínimo de respuestas que nos permitiera efectuar con rigor el análisis estadístico posterior, y que determinamos en 201 empresas mediante un muestreo estratificado por provincias con afijación proporcional, con selección de cada estrato en muestreo aleatorio simple. Así, con objeto de obtener el tamaño de muestra representativa de IAAs canarias (201), se llevaron a cabo 537 contactos, de los cuales resultaron con éxito un 43.9%, aunque teniendo en cuenta el objetivo de nuestro análisis, IAAs que han realizado vínculos interorganizativos, estimamos que un 26.4% de las mismas cumplen esta condición, con lo que la muestra objetivo resultó de 53 IAAs⁷, tamaño muestral obtenido con un error de estimación del $\pm 10,5\%$ y un nivel de confianza del 90%.

6 Las preguntas realizadas a los directivos de las IAAs canarias sobre los vínculos interorganizativos que han efectuado y los motivos que han originado este comportamiento estratégico se recogen en el Anexo 2

7 Las características principales de las 53 IAAs canarias de la muestra objetivo (IAAs que han realizado algún tipo de vínculo interorganizativo) y de los tipos de vínculos que han implantado se resumen en los Anexos 3 y 4.

Por otra parte, el envío de cuestionarios se realizó por fax, teléfono, correo postal o entregado personalmente durante el período que oscila entre septiembre de 2001 hasta enero de 2002 inclusive, realizando el trabajo de campo el equipo de investigación. Una vez recibida la información de las 201 IAAs de la muestra definida se codificó y procesó la misma, utilizando para ello el programa informático SPSS en su versión 12.0, con el fin de obtener los resultados y conclusiones de este trabajo.

CUADRO N° 2	
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO	
PROCESO METODOLÓGICO	Encuesta a través de cuestionarios estructurados y autoadministrados
TIPO DE PREGUNTAS	Cerradas y semiabiertas de tipo múltiple y de respuesta única, y de control o filtro
UNIVERSO	1418 Industrias agroalimentarias
POBLACIÓN OBJETIVO	374 Industrias agroalimentarias que han establecido algún tipo de vínculo
AMBITO	Canarias
FORMA DE CONTACTO	Fax, e-mail, teléfono, correo o personal
NÚMERO DE CONTACTOS	537 de los que resultaron positivos 236
MÉTODO DE MUESTREO	Muestreo estratificado por provincias con afijación proporcional, con selección de cada estrato en muestreo aleatorio simple.
ÍNDICE DE INCIDENCIA POR EL OBJETIVO DEL ESTUDIO	0,264
ERROR DE ESTIMACIÓN	±10,5%
NIVEL DE CONFIANZA	90%
MUESTRA DEFINIDA	201
MUESTRA OBJETIVO	53
FECHA DE PRUEBA PILOTO	Junio 2001
FECHA DE TRABAJO DE CAMPO	Septiembre 2001 – Enero 2002
CONTROL DEL TRABAJO DE CAMPO	Se supervisó más del 25% de las encuestas enviadas, por contacto telefónico
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Informático a través del paquete estadístico SPSS (versión 12.0)

Fuente: Elaboración propia.

4. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para conocer el perfil demográfico de las empresas se realizó un análisis descriptivo univariante, obteniendo medidas de tendencia central y de dispersión. Asimismo, dada la naturaleza de la mayoría de los ítems (variables medidas en una escala Likert), se ha realizado un análisis descriptivo cualitativo analizando la asociación entre las variables a través de una tabla de contingencia.

Por otro lado, para lograr el objetivo de esta investigación, identificar la configuración de razones que han originado el establecimiento de vínculos interorganizativos en las IAAs, nos planteamos llevar a cabo un Análisis Factorial de Componentes Principales aplicado a los 21 ítems incluidos en el cuestionario, donde se mide el grado de importancia considerado por los directivos de las IAAs contactadas a las razones que han promovido los vínculos interorganizativos implantados por sus empresas. Por último, y con objeto de identificar qué grupos de motivos diferencian más en cuanto al tamaño de las IAAs canarias, se realizó un Análisis Discriminante.

Así, en el cuadro nº 3 se observa la configuración de motivos que han originado en las IAAs canarias según su tamaño⁸, el establecimiento de vínculos interorganizativos y los resultados obtenidos del análisis factorial exploratorio realizado mediante un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax. Se identificaron 6 factores que explican el 74,38% de la varianza total de las variables originales. Cinco de los factores presentaron un valor propio superior a uno, y sólo un factor obtuvo un autovalor de 0.914, considerándolo aceptable al estar muy próximo a uno. También, se ha recurrido al Alpha de Cronbach para analizar la fiabilidad de las escalas utilizadas de las variables del modelo. Además, como se refleja en el cuadro nº 3, todos los constructos, tuvieron valores superiores a 0.6, nivel mínimo aceptado por la mayoría de expertos (Hair et.al 1999) para considerar fiable la escala de cada uno de los factores, destacando el alfa de Cronbach de la escala en su conjunto, un 0.918.

De este modo, el factor 1, denominado recursos y capacidades (1^{er} nivel), mide el grado de importancia que las IAAs canarias dan a los motivos internos como propulsores del establecimiento de vínculos interorganizativos. Los factores 4 y 5 miden los motivos pertenecientes al mismo nivel pero de naturaleza externa y que integran razones que se refieren a la posición competitiva vertical y horizontal, respectivamente. En cuanto a los motivos estratégicos del segundo nivel, diferenciación y costes quedan valorados en los factores 2 y 3, respectivamente, recogiendo el factor 6 los motivos de productos/mercado que representan aspectos de expansión y diversificación.

8 El criterio de subdivisión atiende al volumen de facturación establecido por la IV Directiva del Derecho Societario de la CE (En miles de millones de pts. Grandes: más de 1900; Medianas: 1900 – 900 y Pequeñas: menos de 900), y está realizado en pts. debido a que en el período de consulta todavía no estaba implantado el euro.

Con este proceso de reducción de la dimensionalidad de los datos se han identificado los seis grupos de razones que promueven el establecimiento de vínculos interorganizativos y que se habían definido en el cuadro nº 1. Aunque, a excepción de los motivos “Servicios Logísticos” (integrado en el factor 1-Recursos y Capacidades) y “Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación” (integrado en el factor 6-Producto/Mercado) que muestran unas cargas factoriales muy pequeñas, los demás explican o miden claramente los seis factores configuradores citados.

Asimismo, en el cuadro nº 4 se refleja el análisis factorial confirmatorio realizado y se puede comprobar como se confirman estos seis factores con adecuados niveles de bondad de ajuste, así como la escala en su conjunto, esta última, a través de un análisis factorial confirmatorio de segundo orden.

CUADRO N° 3 CONFIGURACION DE LAS RAZONES O MOTIVOS QUE HAN ORIGINADO EN LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS CANARIAS EL ESTABLECIMIENTO DE VINCULOS INTERORGANIZATIVOS (Matriz de componentes rotados)							
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Alfa de Cronbach
Motivos	1° NIVEL INTERNOS Recursos y/o Capacidades	2° NIVEL ESTRATEGICOS Diferenciación	2° NIVEL ESTRATEGICOS Costes	1° NIVEL EXTERNOS Posición Competitiva Vertical	1° NIVEL EXTERNOS Posición Competitiva Horizontal	2° NIVEL ESTRATEGICOS Producto/ Mercado	
Aprender una habilidad que no tenemos	0,889						0,804
Implantar comercio electrónico	0,743						
Desarrollar actividades de I+D	0,671						
Realizar un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero	0,655						
Utilizar la tecnología adecuada	0,584						
Desarrollar servicios logísticos	0,044						
Ayudar a destacar el origen regional de un producto		0,846					0,851
Crear una imagen de marca		0,841					
Realizar actividades de publicidad y promoción		0,720					
Mejorar y aumentar las prestaciones de los productos		0,322					

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 3 (Continuación)							
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Alfa de Cronbach
Motivos	1° NIVEL INTERNOS Recursos y/o Capacidades	2° NIVEL ESTRATEGICOS Diferenciación	2° NIVEL ESTRATEGICOS Costes	1° NIVEL EXTERNOS Posición Competitiva Vertical	1° NIVEL EXTERNOS Posición Competitiva Horizontal	2° NIVEL ESTRATEGICOS Producto/ Mercado	
Disminuir costes en la producción			0,797				0,818
Incrementar la capacidad de producción			0,673				
Mejorar el suministro de materias primas				0,736			0,623
Responder al poder de las grandes superficies				0,531			
Mejorar el suministro de materias primas				0,114			
Reducir la competencia del sector					0,866		0,861
Impedir la entrada de nuevos competidores al sector					0,828		
Aumentar la gama de productos						0,763	0,633
Tener una mayor presencia en el mercado actual						0,621	
Facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados						0,465	
Entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación						0,003	
Autovalor	3.541	2.666	2.645	2.404	2.269	2.093	
% Var. Exp.	16,86%	12,70%	12,60%	11,45%	10,80%	9,97%	0,918
% Var. Exp. Acumulada							74,38%
KMO y prueba de Bartlett							
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin			0,766				
Prueba de esfericidad de Bartlett			663,234				
Gl.			210				
Sig.			0,000				

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 4							
INDICES DE BONDAD DE AJUSTE DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO							
Índice	Factor 1 Recursos y Capacidades	Factor 2 Diferenciación	Factor 3 Costes	Factor 4 Posición Competitiva Vertical	Factor 5 Posición Competitiva Horizontal	Factor 6 Producto/ Mercado	ESCALA
Chi- Cuadrado g.l. P-valor	11,885	2,967	0,221	3,889	1,719	2,82	213,954
	9	2	1	1	1	3	189
	0,22	0,227	0,639	0,049	0,19	0,42	0,103
CMIN/G.L	1,321	1,484	0,221	3,889	1,719	0,940	1,132
GFI	0,924	0,971	0,996	0,95	0,967	0,973	0,608
RMSEA	0,079	0,096	0	0,236	0,118	0	0,05
RMR	0,166	0,083	0,049	0,203	0,2	0,141	0,392

Fuente: Elaboración propia.

En una segunda etapa, con objeto de comprobar la existencia de diferencias significativas en el grado de importancia asignado a los motivos que promueven los vínculos interorganizativos, integrados en cada uno de los factores y el tamaño de las IAAs, se llevó a cabo un análisis discriminante por el método de inclusión de variables por pasos, tomando como variable de agrupación el tamaño de la empresa, y como variables discriminantes los seis factores identificados. De este modo, como indica el cuadro nº 5, los factores latentes configuradores de motivos que resultaron significativamente discriminantes fueron los siguientes:

- Factor 2: Diferenciación,
- Factor 5: Posición Competitiva Horizontal
- Factor 6: Producto/Mercado.

CUADRO N° 5									
FACTORES DISCRIMINANTE									
						F Exacta			
Paso	Factor	Estadístico	G11	g12	g13	Estadístico	g11	g12	sig.
1	Diferenciación	0.945	1	1	49	2.872	1	49	0.097
2	Posición Competitiva Horizontal	0.895	2	1	49	2.810	2	48	0.070
3	Producto/ Mcd.	0.849	3	1	49	2.786	3	47	0.051

Fuente: Elaboración propia.

La función discriminante estimada a partir de los resultados obtenidos consigue clasificar correctamente el 70.6% de ellos, tal y como indica el cuadro n^o 6, lo que supone un porcentaje suficientemente alto como para considerar la función discriminante como adecuada en su objetivo, que no es otro que el de discriminar entre grupos de IAAs (Pymes y Grandes), según los tres factores señalados: Diferenciación, Posición Competitiva Horizontal y Producto/Mercado.

CUADRO N^o 6					
RESULTADOS DE LA CLASIFICACIÓN					
		EMPRESAS	GRUPO DE PRONOSTICADO		TOTAL
			PYMES	GRANDES	
GRUPO ORIGINAL	Recuento	PYMES	23	9	32
		GRANDES	6	13	19
	%	PYMES	71.9	28.1	100
		GRANDES	31.6	68.4	100

Fuente: *Elaboración propia*

Clasificados correctamente el 70.6% de los casos agrupados

El cuadro n^o 7 recoge los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) que representan el perfil para los factores considerados discriminantes de las IAAs canarias según su tamaño. Así, podemos comprobar que el nivel de representatividad de las medias es bastante alto, dado el bajo nivel de dispersión absoluta de las mismas. También se observa que en el Factor 2: DIFERENCIACIÓN, son las Pymes las que conceden un mayor grado de importancia a los motivos integrados en este factor, mientras que las IAAs grandes son las que dan una mayor importancia a los motivos incluidos en los factores 5 y 6, POSICIÓN COMPETITIVA HORIZONTAL y PRODUCTO/MERCADO, respectivamente.

CUADRO N^o 7				
PERFILES DE LOS GRUPOS				
EMPRESAS	FACTOR	N	MEDIA	DESV.TÍPICA
PYMES	Diferenciación	32	0.1795	1.04
	Posición Competitiva Horizontal		-0.1696	0.96
	Producto/Mdo.		-0.1640	1.03
GRANDES	Diferenciación	19	-0.3023	0.87
	Posición Competitiva Horizontal		0.2857	1.03
	Producto/Mdo.		0.2762	0.91

Fuente: *Elaboración propia*.

Por lo tanto, según los resultados obtenidos se han verificado las hipótesis planteadas sólo parcialmente. De este modo, se comprueba cierta diferencia, según el tamaño de las IAAs canarias, en el grado de importancia asignado a los motivos que han promovido sus RIs. Así, se ratifica, en parte, la subhipótesis 1.1 en el caso de las Pymes al conceder un mayor grado de importancia a los motivos de diferenciación. En cambio, las IAAs grandes, tal y como habíamos establecido en el planteamiento teórico, parece ser que dan mayor importancia a los motivos integrados en el grupo de posición competitiva horizontal y a los de producto/mercado, pero no se manifiestan diferencias con las Pymes en los motivos de costes, por lo que también se verifica parcialmente la subhipótesis 1.2.

5. RESUMEN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Desde una perspectiva empresarial, la aportación de nuestro trabajo se ha centrado en estudiar los motivos que están promoviendo el establecimiento de vínculos interorganizativos en las empresas industriales de productos agroalimentarios en Canarias, sirviéndonos de los comportamientos y planteamientos de la IAA continental. De este modo, atendiendo a las características particulares y específicas que presenta este entorno insular y que influyen, de una manera directa, en el comportamiento de las empresas asentadas en este territorio, se pone de manifiesto en un porcentaje bajo las IAAs canarias que están realizando vínculos interorganizativos, actuando todavía un gran número de ellas de forma independiente (ver anexo 3 y 4).

En el anexo 3 se reflejan las características principales de los tipos de vínculos interorganizativos realizados por las IAAs canarias según su tamaño y se comprueba que existe una relación significativa entre la dimensión de la empresa y el tipo de vínculo interorganizativo establecido. De este modo, las IAAs de menor dimensión han implantado en mayor medida vínculos de tipo flexible, concretamente, sobresalen en los acuerdos de colaboración sin contrato. En cambio, las IAAs grandes han combinado el establecimiento de RIs rígidas y flexibles, destacando en las rígidas la participación en otras empresas, y en las flexibles no sobresale ninguno de los acuerdos integrados en este tipo de vínculo. Esto nos permite concluir que, salvo en el último caso, el vínculo más utilizado tanto en el grupo flexible como en el rígido es la que menor implicación estructural exige.

El número de socios que incorporan las RIs de las IAAs en Canarias es, por término general, más de dos. En el tipo de socio, destacan en ambas dimensiones empresariales los acuerdos con empresas competidoras, es decir, empresas pertenecientes a la misma rama de actividad. En cuanto a las actividades de la cadena de valor⁹ que desarrollan

⁹ La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa (Porter, 1987), las cuales, a su vez, pueden ser clasificadas

con sus socios sobresalen en las dos dimensiones empresariales las actividades primarias de distribución y ventas, seguida de la actividad de aprovisionamiento. Por lo que parece que existe una opinión unánime entre estas empresas al establecer sus RIs en los extremos de sus cadenas de valor o vínculos verticales.

De este modo, se pone de manifiesto la relevancia que tienen las actividades de distribución de productos para las IAAs que actúan en un entorno insular como Canarias, donde una de las dificultades que presenta el desarrollo de cualquier actividad empresarial, es el aislamiento y la fragmentación del terreno que ocasionan importantes “costes de insularidad” a sus empresas y en el que el transporte ocupa una gran proporción del mismo. También, la importancia en el desempeño conjunto de actividades de aprovisionamiento de materias primas, pone en evidencia la significativa dependencia que tienen las IAAs canarias de inputs externos.

En cuanto al análisis de los motivos que han originado el establecimiento de vínculos interorganizativos en las IAAs canarias, se ha identificado la configuración de razones planteadas teóricamente. Así, se confirma la agrupación de motivos internos y externos relacionados con la obtención de recursos y capacidades, y con la mejora de la posición competitiva vertical y horizontal. Y se corroboran también los grupos de motivos estratégicos de costes, diferenciación y de producto-mercado.

Además, se ha comprobado que existen ciertas diferencias en el grado de importancia asignado a los motivos que promueven las RIs y el tamaño de la IAAs que las establecen, según habíamos planteado teóricamente. De este modo, las Pymes canarias conceden una mayor importancia a las razones integradas en el grupo de diferenciación, como son *mejorar y aumentar las prestaciones de los productos, realizar actividades de publicidad y promoción, crear una imagen de marca y ayudar a destacar el origen regional de un producto*. En la actualidad, todos estos aspectos son primordiales para ser competitivos en el sector de IAAs, pero en las Pymes adquieren mayor importancia ya que, últimamente, están optando como alternativa estratégica por la fabricación de productos de carácter local o por la producción de marcas del distribuidor, debido a que es el espacio factible que les va quedando para poder competir con ventaja. Así, que parece ser que a las Pymes canarias “los motivos de diferenciación” les promueve más el llevarlos a cabo de forma conjunta con otras empresas, que a las IAAs grandes.

En cambio, las IAAs grandes conceden mayor importancia a las razones que se fundamentan en la mejora de la posición competitiva horizontal, actividades que implican *la reducción de la competencia existente e impedir la entrada de nuevos*

en actividades primarias (aprovisionamiento, producción, publicidad y promoción, distribución y ventas, servicios logísticos) y de apoyo (tecnología, I+D, recursos humanos, y otras actividades de apoyo).

competidores al sector. Actualmente, la concentración que presenta el sector de IAAs protagonizada por las empresas grandes las obliga a competir por mantener su posición, ya que el crecimiento de cuota de un competidor implica, necesariamente, la pérdida de mercado para las demás empresas. También a medida que avanza la concentración de la DM se incrementa la lucha entre competidores al reducirse las posibilidades de suministro para los fabricantes agroalimentarios, de ahí que sean relevantes estos motivos en los procesos de vinculación interorganizativa para las IAAs de mayor dimensión. Asimismo, las IAAs grandes disponen de determinadas ventajas derivadas de su tamaño que logran también conseguir mediante las RIs que establecen, como por ejemplo las economías de escala en la producción y en el marketing, muy importantes actualmente para competir con superioridad. Esto hace que las expectativas de rentabilidad del sector disminuyan para nuevas empresas y las desmotiven a entrar en el mismo. Por lo tanto, se verifica lo establecido en el planteamiento teórico para las IAAs de mayor dimensión y parece ser que la vinculación interorganizativa de estas empresas en Canarias se fundamenta más en motivos de defensa ante sus competidores directos que en las Pymes.

Igualmente, las IAAs grandes confieren más importancia a los motivos relacionados con el desarrollo de estrategias de producto-mercado, que integran motivos de expansión mediante el *aumento de la gama de productos, el facilitar la presencia de la empresa en nuevos mercados y el tener una mayor presencia en el mercado actual*, así como motivos de diversificación que implican *entrar en nuevos negocios distintos a la alimentación*. Precisamente, la creciente internacionalización de las actividades agroalimentarias de estos últimos años, ha sido protagonizada, principalmente, por las empresas de mayor dimensión. Estos motivos que promueven las RIs en las IAAs canarias parece ser que inciden más en las grandes que en las Pymes y adquieren gran importancia en este entorno insular debido a la limitación geográfica del mercado que atienden.

Sin embargo, no se detectan diferencias significativas por tamaño de empresa en el grado de importancia asignado a los motivos relacionados con la obtención de recursos y capacidades, con la mejora de la posición competitiva vertical y con el desarrollo de estrategias de costes. Si bien, las Pymes presentan carencias en determinados recursos que son fundamentales en el sector, en el establecimiento de sus vínculos no dan más importancia que las grandes a motivos que impliquen la *realización de un proyecto que requiere un gran desembolso de dinero, la utilización de la tecnología adecuada, el desarrollo de servicios logísticos y actividades de I+D, la implantación de comercio electrónico y el aprender una habilidad que no tienen*.

También, no se ha demostrado que las Pymes debido a que soportan una presión competitiva vertical superior, den mayor relevancia en el desarrollo de sus RIs a las razones que implican *mejorar el suministro y la distribución de productos y el responder al poder de las grandes superficies*. Y tampoco, las grandes conceden mayor importancia que las Pymes a los motivos que implican la búsqueda de la eficiencia,

minimizando sus costes e incrementando la producción para obtener por ejemplo, economías de escala. Esta falta de diferencias significativas por tamaño en los motivos mencionados anteriormente, puede deberse a las dificultades y costes añadidos que genera el entorno insular donde operan estas IAAs y a los que tienen que enfrentarse todo tipo de empresa que actúa en Canarias tenga el tamaño que tengan.

No obstante, también somos conscientes de las propias limitaciones de este estudio que se traducen en nuevas posibilidades de investigación. Así, el reducido tamaño de la muestra definitiva condicionado sobre todo por el ámbito geográfico elegido para llevar a cabo el estudio y por la poca proporción estimada de industrias agroalimentarias que han realizado vínculos interorganizativos en Canarias, hace que los resultados obtenidos no sean totalmente generalizables al resto de las empresas del sector. Por lo que sería conveniente ampliar el campo de estudio de esta investigación hacia otros territorios, lo que nos permitiría también desarrollar con mayor precisión análisis subsectoriales, ya que cada uno presenta dimensiones empresariales, formas de organizaciones y procesos de transformación diferentes, que son necesarios distinguir. Además, sería de utilidad para una mejor comprensión de esta conducta estratégica realizar estudios en profundidad que analicen de forma individual estos comportamientos efectuados por las IAAs, lo que permitiría determinar tendencias y evoluciones en las estrategias asociativas implantadas por estas empresas.

ANEXO 1

CLASIFICACIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS PARA SU ESTUDIO

Para el estudio de los vínculos establecidos por las IAAs en Canarias, como señala el cuadro 1 de este anexo 1, se ha distinguido entre aquellas RIs de mayor grado de compromiso e implicación estructural, que hemos definido como *Rígidas*, y que integra la fusión y la participación en otras empresas, y aquellas otras de menor grado de compromiso e implicación estructural que hemos denominado *Flexibles*, y que agrupa los acuerdos entre empresas para crear una empresa conjunta, acuerdos contractuales y acuerdos sin contrato.

CUADRO 1 (Anexo 1)	
CLASIFICACIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS	
RIGIDOS	FLEXIBLES
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 las participaciones en otras empresas con carácter mayoritario y/o minoritario.

ANEXO 2

PREGUNTAS REALIZADAS A LAS IAAS

1. Señale si su empresa ha participado en los últimos años (15 aproximadamente) en alguna/s de las siguientes operación/es **(SI/NO)**:

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	
Asociaciones o acuerdos con otras empresas para crear una empresa conjunta (consorcios, joint-venture)	
Fusión con otra/s empresa/s	
Participaciones en otras empresas (compra de acciones, activos,...)	
NO se han realizado en estos últimos años ninguna de las operaciones enunciadas, pero tenemos previsto hacerlo (SI HA SEÑALADO ESTA ALTERNATIVA, CONTINÚE EN LA PREGUNTA N° 12)	
NO se han realizado en estos últimos años ninguna de las operaciones enunciadas ni tenemos previsto hacerlo (SI HA SEÑALADO ESTA ALTERNATIVA, CONTINUE EN LA PREGUNTA N° 12)	

2. Señale el grado de importancia que han tenido los siguientes motivos en la decisión de realizar actividad/es conjuntas con otras empresas.

	NINGUNA	POCA	ALGO	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
MEJORAR EL SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS	1	2	3	4	5
MEJORAR Y AUMENTAR LAS PRESTACIONES DE LOS PRODUCTOS	1	2	3	4	5
INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
DISMINUIR COSTES EN LA PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
DESARROLLAR SERVICIOS LOGÍSTICOS	1	2	3	4	5
REALIZAR ACTIVIDADES DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	1	2	3	4	5
CREAR UNA IMAGEN DE MARCA	1	2	3	4	5

AYUDAR A DESTACAR EL ORIGEN REGIONAL DE UN DETERMINADO PRODUCTO	1	2	3	4	5
AUMENTAR LA GAMA DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5
MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS	1	2	3	4	5
REALIZAR UN PROYECTO QUE REQUIERE UN GRAN DESEMBOLSO DE DINERO	1	2	3	4	5
UTILIZAR LA TECNOLOGÍA ADECUADA	1	2	3	4	5
IMPLANTAR COMERCIO ELECTRÓNICO	1	2	3	4	5
DESARROLLAR ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	1	2	3	4	5
APRENDER UNA HABILIDAD O CAPACIDAD QUE NUESTRA EMPRESA NO TIENE	1	2	3	4	5
IMPEDIR LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES AL SECTOR	1	2	3	4	5
FACILITAR LA PRESENCIA DE LA EMPRESA EN NUEVOS MERCADOS	1	2	3	4	5
TENER UNA MAYOR PRESENCIA EN EL MERCADO ACTUAL	1	2	3	4	5
REDUCIR LA COMPETENCIA DEL SECTOR	1	2	3	4	5
ENTRAR EN NUEVOS NEGOCIOS DISTINTOS A LA ALIMENTACIÓN	1	2	3	4	5
RESPONDER AL PODER DE LAS GRANDES SUPERFICIES	1	2	3	4	5

ANEXO 3

CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS REALIZADOS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS EN CANARIAS

En los cuadros de este anexo 3 se recogen las IAAs que han establecido vínculos interorganizativos y el tipo según la clasificación que hemos realizado. Así, se refleja que sólo 53 empresas de las 201 de la muestra definida han emprendido operaciones conjuntas con otras organizaciones, y se detectan tres grupos de comportamientos distintos: IAAs que solamente han llevado a cabo una o varias RIs flexibles, empresas que sólo han realizado acuerdos integrados en el grupo de rígidos y por último, industrias que han combinado el desarrollo de vínculos rígidos y flexibles, y que hemos denominado ambas

CUADRO 1 (Anexo 3) NÚMERO Y TIPOS DE VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS ESTABLECIDOS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS EN CANARIAS, SEGÚN TAMAÑO						
TIPOS DE VÍNCULOS	Nº PYMES	% s/ total Pymes que han desarrollado vínculos	Nº GRANDES	% s/ total grandes que han desarrollado vínculos	Nº TOTAL	% s/ total de IAAs que han desarrollado vínculos interorganizativos
FLEXIBLES	23	69,7	8	40	31	58,5
RÍGIDOS	1	3	2	10	3	5,7
AMBAS*	9	27,3	10	50	19	35,8
TOTAL de IAAs que han realizado Vínculos interorganizativos, según tamaño	33	100	20	100	53	100

Fuente: Elaboración propia. Total IAAs de la muestra: Pymes: 169; Grandes: 32.

*Ambas: Son IAAs que han establecido vínculos interorganizativos rígidos y flexibles
X²:0,093; Nivel de confianza: 10%

CUADRO Nº 2 (ANEXO 3) TIPOS DE VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS MÁS UTILIZADOS POR LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS EN CANARIAS, SEGÚN TAMAÑO		
TAMAÑO	TIPO DE VÍNCULO FLEXIBLE, MÁS UTILIZADO	TIPO DE VÍNCULO RÍGIDO, MÁS UTILIZADO
PYMES	ACUERDOS DE COLABORACIÓN SIN CONTRATO	PARTICIPACIONES EN OTRAS EMPRESAS
GRANDES	VARIOS TIPOS	PARTICIPACIONES EN OTRAS EMPRESAS

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N^o 3 (ANEXO 3) CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LOS VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS ESTABLECIDOS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS EN CANARIAS, SEGÚN TAMAÑO				
TAMAÑO	N^o DE SOCIOS	TIPO DE SOCIO	ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR “AFECTADAS” POR LOS VÍNCULOS	ACTIVIDADES PRIMARIAS “AFECTADAS” POR LOS VÍNCULOS
PYMES	MÁS DE DOS	COMPETIDORES	PRIMARIAS	DISTRIBUCIÓN -VENTAS APROVISIONAMIENTO
GRANDES	MÁS DE DOS	COMPETIDORES	PRIMARIAS	DISTRIBUCIÓN -VENTAS APROVISIONAMIENTO

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 4

RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS QUE HAN ESTABLECIDO VÍNCULOS INTERORGANIZATIVOS (53 IAAs), SEGÚN TAMAÑO

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	100-300	1976	Empresas Independientes	Si	Privado	S.L.	Insular	Una marca propia	Todas las fases	158 y 159	Lo realiza en mayor medida	Supermercados, tiendas pequeñas y H.R.*	En mayor medida	No realiza
GRANDES	2000-3000	1961	Empresas Independientes	Si	Privado	S.A.	Regional	Varias marcas propias	Todas las fases	153, 158 y 159	Lo realiza en mayor medida	Hipermercados, supermercados, tiendas pequeñas y H.R.*	En menor medida	Con marcas ajenas y más de dos actividades distintas

Fuente: *Elaboración propia. *H.R.: Hostelería y Restauración*

- ** CNAE: Centro Nacional de Actividades Económicas:
 153: Preparación y conservación de frutas y hortalizas;
 158: Fabricación de dos productos alimentarios;
 159: Elaboración de Bebidas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSTER, E.R. (1994): "Macro and Strategic Perspectives on Interorganizational Linkages: A Comparative Analysis and Review with Suggestions for Reorientation". *Advances in Strategic Management*, 10B, pp. 3-40.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. Y HANSEN, M.H. (1994): "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- BORCH, O.J. Y ARTHUR, M.B. (1991): "Strategic Networks among Small Firms: Implications for Strategy Research Methodology". Ponencia presentada en la Annual Conference Strategic Management Society. Toronto.
- BORYS, B. Y JEMISON, D.B. (1989): "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations". *Academy of Management Review*. (14), pp. 234-249.
- BOWMAN, C. Y FAULKNER, D. (1997): *Competitive and Corporate Strategy*. Irwin, Londres.
- CASANI, F. (1995): "Una aproximación Empírica a la Cooperación Interempresarial en España". *Información Comercial Española (ICE)*, vol. 746. Pp. 25 –41.
- CASANI, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: Delimitación del concepto y principales enfoques teóricos". *Dirección y Organización (CEPADE)* n^o 17. pp. 67-77.
- CASANUEVA, C. (2003): "Relaciones Estratégicas entre pymes: contraste de hipótesis empresariales mediante ARS". *Revista Hispana para el análisis de redes sociales*. Vol. 4, junio-julio. Disponible: <http://revista-redes.rediris.es>
- CHILD, J. Y FAULKNER, D. (1998): *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press.
- 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.
- CRUZ, I. (Coordinador) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ed. Pirámide.
- CRUZ, I.; REBOLLO, A. Y YAGÜE, M.J. (2003): "Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimentarios". *Papeles de Economía Española*, n^o 96, pp.112-133.

- EDWARDS, R.W. Y BUCKLEY, P.J. (1998): "Choice of location and mode: The case of Australian investors in the U.K.", *International Business Review*, vol. 7 (5), 503-520.
- ESCRIBÁ, A. (2003): "Hacia una perspectiva dinámica en el estudio de las Alianzas Estratégicas: Una revisión de la evolución de la literatura". *Dirección y Organización (CEPADE)*, nº 29, julio, pp.97-120.
- ESCRIBÁ, A.; MENGUZZATO, M. Y SÁNCHEZ, L. (2003): "Influencia de las Características de las Empresas sobre el uso de la Cooperación". XIII Congreso de ACEDE, Salamanca, septiembre.
- FERNÁNDEZ NÚÑEZ, M. T. (2000a): "La Industria Agroalimentaria en España: Características Generales y Comportamiento Empresarial". *Boletín Económico de ICE*, pp.17-27.
- FERNÁNDEZ NÚÑEZ, M. T. (2000b): "La Industria Agroalimentaria española ante la globalización". *Economía Industrial*, nº 333, pp. 87-100.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): "Una tipología de la Cooperación Empresarial". *Esic-Market*, oct-dic; pp. 101-113.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C. (1997): "La Teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. Vol 6, nº 3, pp. 11-32.
- FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZ, N. (1999): *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Ed. ESIC.1999.
- GARCÍA CANAL, E. (1992): "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): "Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación", *Esic-Market*, 79 (enero-marzo), pp. 115-129.
- GARCÍA, J. M. Y MEDINA, D. (1998): "Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa". *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa* vol. 7. Núm 3 pp 9-30.
- GARCÍA, M. Y BRIZ, J. (2000): "Innovation in the Spanish Food and Drink Industry. *International Food and Agribusiness Management Review* 3, pp. 155-176.
- GIL, J.M.; IRAIZOZ, B.; RAPÚN, M. Y SÁNCHEZ, M. (1998): "Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra". *Economía Agraria*, nº182, enero-abril, pp. 167-206.
- GRANT, R.M. (1991): "The Resource – Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, primavera, pp. 114-135.

- GRAY, B. (2000): "Assessing Inter-Organizational Collaboration: Multiple Conceptions and Multiple Methods", en Faulkner, D. y de Rond, M. (eds). *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*. Oxford University Press.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 371-385.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Ed. Prentice Hall, 5^o edición, Madrid
- 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*, n^o39, pp.19-28).
- HARRIGAN, K.R. (1988): "Managing for Joint Venture Success". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 141-158.
- HENNART, J.F. (1988): "A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures". *Strategic Management Journal*, 9, pp. 361-374.
- INSTITUTO INTERNACIONAL DE SAN TELMO Y ROBOBANK INTERNACIONAL (2004): "La Industria Alimentaria: Ganando Dimensión para Competir". *Jornadas Organizadas por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB)*, Disponible: www.fiab.es
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2006): *Contabilidad Nacional*. Disponible: www.ine.es
- JARILLO, J. C. (1988): "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-44.
- KOGUT, B. (1988): "Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 319-332.
- LAMO DE ESPINOSA, J. (2003): "La Agricultura entre la PAC y la política alimentaria". *Papeles de Economía Española*, n^o 96, pp. 72-78.
- MARITI, P., Y SMILEY, R.H. (1983): "Cooperative Agreements and the Organization of Industry". *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, n^o 4, pp.437-451.
- MEDINA, R.D. (2002): "Las relaciones interorganizativas: una revisión de la literatura". *Revista de Economía y Empresa*, n^o 44, vol. XVI (2^a época), 1^o cuatrimestre, pp. 11-30.
- 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)". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* vol. 3; n^o 1 marzo.
- MENGUZZATO, M. (1995): "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas". *La Dirección de la Empresa de los años 90, Homenaje al Profesor Marcial-Jesús López Moreno*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.

- NAVAS, J.E. Y ORTÍZ, M. (2002): "El Capital Intelectual En La Empresa. Análisis De Criterios Y Clasificación Multidimensional". *Economía Industrial*, nº 346, pp. 163-171.
- 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.
- PARKHE, A. (1998): "Building Trust in International Alliances". *Journal of World Business*, 33 (4), pp. 417-437.
- PENROSE (1959): *The theory of the growth of the firm*. Jhon Wiley & Sons, Nueva York. Edición Española: *Teoría del crecimiento de la empresa*, Aguilar, Madrid, 1962.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resource-Based View". *Strategic Management Society Conference*. Amsterdam.
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B. Y HARDY, C. (2000): "Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields". *Journal of Management Studies*, 37; pp. 23-43.
- PORTER, M.E. (1982): *Estrategia Competitiva*. Cecsca, México.
- 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. (1987): *Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- PUELLES, J.A. Y PUELLES, M. (2003): "Marcas de Distribuidor. Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable". *Distribución y Consumo*, mayo-junio, pp. 55-71.
- RING, P.S. Y VAN DE VEN, A.H. (1992): "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations". *Strategic Management Journal*. (13), pp. 483-498.
- RODRÍGUEZ – ZÚÑIGA, M .R. Y SANZ, J. (1997): "Tipología de las Relaciones Industria –Distribución en el Sector de Elaborados Cárnicos". *Revista Española de Economía Agraria*, nº180. Pp. 139-177.
- SMITH, K.G.; CARROLL, S.J. Y ASHFORD, S.J. (1995): "Intra-and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda". *Academy of Management Journal*, 38 (1), pp. 7-23.
- TELFER, D.J. (2001): "Strategic alliances along the Niagara Wine Route". *Tourism Management* 22, pp. 21-30.
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York.

YAGÜE, M.J. (1998): "La Cooperación Interempresarial: Fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas". *Economía Industrial*, nº 320, pp. 65-75.

YOSHINO Y RANGAN (1996): *Las Alianzas Estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*. Ed. Ariel Sociedad Económica pp. 33.