

LA FLEXIBILIDAD Y RIGIDEZ DEL CRECIMIENTO EXTERNO DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN UN ENTORNO INSULAR¹

Sanfiel Fumero, M. A.
García Pérez, A. M.
Universidad de La Laguna

RESUMEN

Los fabricantes de productos agroalimentarios están reconsiderando sus estructuras y estrategias ante la presión competitiva que soportan, principalmente, de las grandes empresas de distribución. Así, las relaciones interorganizativas aparecen como una alternativa estratégica para acometer las distintas actividades y hacer frente al poder de otras empresas en el mercado. Además, pocas organizaciones disponen de los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con absoluta independencia.

Este trabajo analiza el comportamiento estratégico de las Industrias Agroalimentarias (IAAs) en Canarias, con relación a la flexibilidad y rigidez de los vínculos interorganizativos que establecen. Para ello se ha realizado un trabajo de campo mediante un cuestionario enviado a los responsables y directivos de las IAAs. El análisis de los resultados revela que la flexibilidad o rigidez de la estrategia de crecimiento externo implantada está relacionada con el tamaño de la IAA y con el número de socios que las integran, pero sólo se manifiesta parcialmente significativa para determinados tipos de socios y actividades de la cadena de valor.

PALABRAS CLAVE: Industria agroalimentaria, Estrategias de crecimiento externo Flexibles y Rígidas, Cadena de valor.

ABSTRACT

Before the competitive pressure that they support, due the biggest power in negotiation of the big distribution companies, the makers of agricultural products are reconsidering their structures and strategies. Thus, the inter-organizational relationships appear like a strategic alternative to attack the different activities and to make in front of the power of other companies in the market. Also, few organizations have the enough resources to configure their value chain with absolute independence.

This paper analyzes the strategic behavior of the Agricultural Industries (IAAs) in Canaries, related to the flexibility and rigidity of the inter-organizational bonds that settle down. For that, has been carried out a field work by a questionnaire sent to the responsables and directives of the IAAs. Although the flexibility or rigidity of the implanted strategy be manifest as significant related to the size of the IAA and the number of partners that integrate them, and only partially significant for certain types of partners and activities of the value chain.

KEYWORDS: Agricultural industry, Flexible and Rigid Strategies of External Growth, Value Chain.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados actuales, el incremento de la competencia en los mismos, la complejidad y rapidez con que se producen los cambios tecnológicos, hace que cada vez adquiera mayor importancia una actitud estratégica en el desarrollo y en la potenciación de las relaciones entre organizaciones, con el objetivo de mejorar su competitividad y conseguir una mayor adaptación de las mismas a las nuevas necesidades de los mercados.

Además, 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, y permite dotarlas de recursos y capacidades que de forma individual les sería muy difícil obtener. 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 minoristas, lo que se ha traducido en un incremento del poder de la distribución en las negociaciones con los fabricantes (Lamo de Espinosa, 2003; Cruz, Rebollo y Yagüe, 2003). Así, el conflicto entre estos agentes del canal agroalimentario refuerza la necesidad para los suministradores de alimentos de tratar sus relaciones interorganizativas como cuestiones estratégicas que merecen especial inversión y atención.

Por otro lado, en un sector maduro como el alimentario suele ser más fácil introducirse y crecer mediante las diferentes alternativas de relaciones interorganizativas o crecimiento externo, ya que no se altera el tamaño total del sector. Mientras que las estrategias de crecimiento interno son más recomendables en industrias emergentes o en crecimiento. En cualquier caso, la formación y gestión de estas relaciones constituye un reto para los directivos y para la dirección de la empresa.

En este sentido, la idea central de este trabajo reside en estudiar el comportamiento estratégico vía crecimiento externo de las Industrias Agroalimentarias (IAAs)² en Canarias³, con objeto de detectar diferentes tipos de relaciones interorganizativas según su mayor o menor grado de compromiso e implicación estructural, es decir, atendiendo a la flexibilidad o rigidez de los acuerdos llevados a cabo por estas empresas. Así, se pretende determinar características estructurales de estas relaciones como tamaño de la empresa, número y tipos de socios, y actividades de la cadena de valor afectadas por las mismas. Por lo que planteamos como objetivo: *“Evaluar las características estructurales de las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs en Canarias, según su grado de flexibilidad y rigidez”*

Los estudios empíricos sobre las relaciones entre empresas han utilizado como principal fuente de información, tanto en el ámbito internacional (Mariti y Smiley, 1983; Porter, Fuller y Rawlison, 1984; Hergert y Morris, 1988), como en el nacional (García Canal, 1992 y 1993; Miranda, 1992; Menguzzato, 1992; Sanchis y Urra, 1994; Valdés y García Canal, 1995, Casani, 1995), datos que provienen de la prensa económica especializada, recogiendo, fundamentalmente, los acuerdos establecidos entre grandes empresas, y especialmente a nivel internacional. Sin embargo, en estos últimos años las investigaciones tienden a centrarse más en el proceso de evolución de las relaciones entre empresas y en aspectos interpersonales de los acuerdos, como la confianza y la dirección. En estos análisis la información proviene directamente de las empresas (García Canal et. al,

2000; Bayona et. al., 2000; Benavides, 2001; Menguzzato y Dasi, 1999; Rialp, 1999; Telfer, 2001; Adams y Goldsmith, 1999; Rademakers, 2000), y también muchos de ellos están centrados en estudios de casos.

En cambio, entre los análisis empíricos realizados en España sobre el sector de IAAs desde un punto de vista estratégico, se encuentran los que recogen información primaria de las empresas, centrados en análisis subsectoriales (Rodríguez-Zúñiga y Sanz, 1997; Gil et. al., 1998), y los que acopian datos de procedencia secundaria sobre temas diversos de reestructuración del sector (Fernández Núñez, 2000a; 2000b; Lamo de Espinosa, 2003; Cruz, Rebollo y Yagüe, 2003; Juste y Gómez, 2002; Albisu y Gracia, 2002), pero ninguno se ha centrado, exclusivamente, en el estudio de las relaciones interorganizativas en las IAAs, de ahí la importancia de esta investigación.

Para lograr el objetivo planteado hemos estructurado el trabajo en varias partes bien diferenciadas. Primeramente, se desarrolla el marco teórico en el que se apoya este trabajo. En los siguientes apartados se incluyen la metodología, el diseño de la investigación y el análisis de los resultados obtenidos, para finalmente concluir con un resumen y discusión de los mismos.

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 las estrategias de crecimiento externo entre empresas o relaciones interorganizativas se requiere, en primer lugar, explicar qué se entiende por este tipo de comportamiento entre empresas. Así, analizando las definiciones propuestas por los autores relevantes del campo⁴, entendemos que el crecimiento externo 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, este objetivo de crecimiento se consigue también a través de la cooperación, es decir, mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas con mayor grado de flexibilidad y menor grado de implicación estructural que la fusión o participación de empresas.

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

Como señala la tabla 1, hemos distinguido entre aquellas RIs de mayor grado de compromiso e implicación estructural, que hemos definido como estrategias de crecimiento externo *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.

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO	
RÍGIDAS	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.

Por otro lado, la complejidad organizativa que pueden presentar las RIs hace que se deban considerar aquellos enfoques teóricos que planteen un marco adecuado para el estudio y análisis de las mismas, y de este modo, aprovechar las sinergias que se pueden obtener mediante la consideración simultánea de varias perspectivas teóricas (Child y Faulkner, 1998; Smith, Carrol y Ashford, 1995; Borch y Arthur, 1991; Oliver, 1990; Gray, 2000; Medina, 2002). Por lo que, planteamos las teorías de dependencia de recursos y de recursos y capacidades como las que mejor sustentan el problema que queremos investigar.

2.1. La dependencia interorganizativa de la IAA.

Toda organización debe atravesar sus límites para adquirir nuevos recursos⁵ clave, pero cuando esto ocurre la organización se vuelve más vulnerable y dependiente de otras lo que genera mayor incertidumbre en la toma de decisiones. Hodge, Anthony y Gales (1998) establecen que la incertidumbre y las limitaciones de recursos surgen debido a las exigencias o demandas que otras organizaciones o personas del entorno imponen a la organización.

Para que exista dependencia de una empresa con respecto a otra, Pfeffer y Salancik (1978) establecen que:

- El recurso debe ser importante, es decir la empresa lo necesita para subsistir.
- La empresa que controla el recurso lo utiliza con total libertad.
- El recurso lo controla un número reducido de empresas.

La principal implicación de la teoría de dependencia de recursos es que las variables explicativas claves que motivan la creación de relaciones entre empresas son la

dependencia y la incertidumbre (Pfeffer y Salancik, 1978). La segunda gran premisa de esta teoría, implica que las organizaciones tratan de maximizar su poder, y un mecanismo a través del cual lo hacen es con el establecimiento de vínculos interorganizativos que les permitan obtener los recursos, coordinar la interdependencia y reducir la incertidumbre competitiva.

Así, la dependencia actual existente entre las IAAs y la gran distribución surge de la importancia del recurso que poseen estas últimas. La distribución moderna (DM)⁶ posee los recursos (controla el punto de venta, las condiciones en que se exhiben y venden los productos) que los fabricantes de productos agroalimentarios necesitan para asegurar y garantizar la colocación de sus productos en las mejores condiciones (Planells y Mir, 2002). Además, la DM utiliza y asigna estos recursos con tanta libertad de acción que las industrias de transformación de alimentos se ven totalmente sometidas a las disposiciones y condiciones de las empresas distribuidoras.

Este poder de actuación, por parte de la distribución, se ve incrementado al presentar este sector minorista, actualmente, una elevada concentración. Esto hace que una gran proporción de las ventas de los fabricantes se realice a través de un menor número de distribuidores, y por consiguiente, tiende a producirse una mayor dependencia de los fabricantes respecto a sus distribuidores (Méndez y Oubiña, 2003). 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.

Pero, desde esta perspectiva teórica se concibe a la organización como un participante activo en sus relaciones con el entorno, que toma decisiones para adaptarse al mismo, y en general, emprende acciones para gestionar las relaciones dependientes (Aldrich y Pfeffer, 1976). Aldrich (1979) y Freeman (1982) han sugerido que estas posibilidades de modificar el entorno con el fin de controlar la dependencia externa es una capacidad que poseen, principalmente, las grandes organizaciones. Aunque las organizaciones más pequeñas, a través de procesos de vinculación, también pueden obtener un control importante sobre sus entornos.

Así, este trabajo se apoya en este enfoque de dependencia de recursos para justificar la necesidad de las IAAs en Canarias de desarrollar *Estrategias de Crecimiento Externo* con objeto de mejorar la interdependencia e incertidumbre competitiva que soportan, principalmente, de la DM.

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); 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; Montes y Vázquez, 1997).

Desde este enfoque teórico, la principal tarea de la dirección consiste en identificar “ex –ante” aquél conjunto de recursos y capacidades cuyo desarrollo pueda 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 de Urbina, 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 et. al. 1999; Rodríguez-Zúñiga y Sanz 1997; Gil, Iraizoz, Rapún y Sánchez 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 industrias grandes, en cambio, las Pymes presentan deficiencias en estos aspectos.

La vinculación interorganizativa ofrece beneficios potenciales para todo tipo de empresa, aunque como señalan Escribá, Menguzzato y Sánchez (2003) son las grandes empresas las que tienen una mayor propensión a establecerlos, dado que tienen más capacidad para gestionarlos. Sin embargo, para las Pymes la constitución de estos vínculos 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 puede generar unas capacidades derivadas de la relación que se establece entre las partes y de los efectos sinérgicos que originan estos acuerdos.

Grant (1996), Johnson y Scholes (2000), Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) y Hax y Majluf (1997), proponen la cadena de valor (Porter 1985) como instrumento para examinar de manera sistemática las formas que tiene una empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible, siendo necesario desagregar el negocio en aquellas tareas que añaden valor. El análisis de estas actividades de la cadena de valor permitirá identificar los factores críticos de éxito que las IAAs consideran fundamentales para competir y que desarrollan con otras empresas a través del establecimiento de vínculos interorganizacionales.

De este modo, este trabajo se apoya en el enfoque basado en los recursos para explicar que el comportamiento estratégico de las IAAs canarias orientado hacia la realización de *Estrategias de Crecimiento Externo* 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. Objetivo e hipótesis

Un aspecto importante en el comportamiento estratégico de las IAAs en estos últimos años, es el estudio de su crecimiento externo. De este modo, en un entorno insular como Canarias se quiere evaluar y analizar, con relación a la flexibilidad y rigidez de la estrategia de crecimiento externo implantada (Tabla 1), qué tipo de empresas son las más proclives a este tipo de comportamiento, el número de agentes cooperantes, las características distintivas de los mismos, así como qué puntos de sus cadenas de valor se encuentran “afectados” por estas operaciones. Para ello, planteamos el siguiente objetivo: *“Evaluar las características estructurales de las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs en Canarias, según su grado de flexibilidad y rigidez”*

La dimensión de una empresa es una variable causal importante para explicar el comportamiento estratégico y el desempeño de la empresa (Camisón, 1997). El carácter dual que caracteriza al sector alimentario presenta diferencias de comportamientos en el mercado al coexistir grandes empresas que acaparan gran parte de la producción sectorial y de cuota de mercado, y Pymes cuya producción se orienta, fundamentalmente, hacia mercados locales (Casani, 1995; Fernández Núñez, 2000a).

Así, la realidad del sector de IAAs pone de relieve que son, principalmente, las grandes empresas las que han desarrollado cambios en sus estructuras y estrategias, encaminadas a la obtención de un crecimiento y de un poder en el mercado que les permita fortalecerse y enfrentarse mejor a las amenazas del entorno actual (Casani, 1995). De este modo, el comportamiento seguido por las grandes IAAs, fundamentalmente, ha transcurrido por la vía del crecimiento externo rígido, a través de fusiones y participaciones en otras empresas, con el fin de incrementar su cuota de mercado y adquirir con relativa rapidez recursos que mejoren su posición competitiva, de cara, principalmente, a sus competidores (Fernández Núñez, 2000b; Lamo de Espinosa, 2003).

En cambio, la tendencia al crecimiento externo por parte de las Pymes agroalimentarias parece más difuso, debido, principalmente, al carácter familiar e individualista de su gestión (Fernández Sánchez, Montes y Vázquez, 1996). Así, estas Pymes suelen optar por estrategias de crecimiento externo con menor grado de implicación estructural, como la cooperación o colaboración entre empresas, integradas en este trabajo en el grupo de estrategias flexibles. De este modo, se quiere verificar en el sector de IAAs en Canarias la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El tamaño de las IAAs está relacionado con la flexibilidad o rigidez de la estrategia de crecimiento externo implantada.

A) Características de los socios cooperantes.

Además, se plantea que si efectivamente las grandes IAAs han desarrollado su crecimiento, principalmente, a través de RIs rígidas (fusión y/o participaciones en otras empresas), se espera que el número de socios implicados en la vinculación interorganizativa no sea muy elevado; y por lo tanto, la mayoría de las industrias grandes que se asocien, lo hagan con otra empresa por la mayor complejidad en su creación y disolución (García-Ochoa y Mayor, 2002). En cambio, las Pymes agroalimentarias, se espera que se agrupen con varias organizaciones, ya que como establecen Becattini (1979) y Camagni (1991) la flexibilidad de los acuerdos que establecen se caracterizan por integrar a un número mayor de participantes.

Por otro lado, las estrategias de crecimiento externo rígidas suelen establecerse con organizaciones pertenecientes a la misma rama de actividad, es decir, con empresas competidoras con el objeto de obtener la cuota de mercado necesaria para rentabilizar sus producciones y mejorar su posición en el mercado (Rodríguez-Zúñiga y Sanz, 1994). En cambio, las organizaciones que han desarrollado RIs flexibles lo han hecho para subsanar, principalmente, las debilidades que poseen en sentido vertical y se asocian tanto con agentes distribuidores (Méndez, Oubiña y Rozano, 2000), como con organizaciones que no se encuentran en el grupo de competidores horizontales ni verticales (organismos públicos o empresas complementarias), lo que les permite a las IAAs acceder a servicios y recursos que no controlan. Por esto, se quiere verificar en las IAAs canarias las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2.: La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con el número de socios.

Hipótesis 3.: La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo llevadas a cabo por las IAAs, está relacionado con la elección del tipo de socio que integran estos acuerdos.

B) Actividades de la cadena de valor integradas en las estrategias de crecimiento externo.

Lo anterior hace suponer, que las grandes IAAs se unirán para llevar a cabo actividades de producción o publicidad y promoción, es decir, aquellas actividades primarias que inciden directamente en la mejora de la competencia horizontal y para ello utilizarán, como se ha apuntado anteriormente, vínculos rígidos. Por el contrario, las Pymes agroalimentarias se vincularían de forma flexible con otras organizaciones para acometer actividades primarias de logística y distribución, por lo que se aprecia que pretenden mejorar, principalmente, su posición vertical. Aunque también es probable que actividades de apoyo, como I+D y el desarrollo tecnológico sean acometidas por Pymes agroalimentarias, debido a la carencia que tienen de estas capacidades.

Esto no quiere decir, que las grandes IAAs no se preocupen de su relación con la distribución y que las Pymes alimentarias no tengan presión competitiva. Es más, detrás de esa intensa competencia horizontal por parte de las grandes hay una repercusión vertical y, de la misma forma, tras esa mejora en la rivalidad vertical de las Pymes hay un rebote horizontal. Por lo tanto, según lo expuesto nos proponemos verificar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4.: La flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs, está relacionada con las actividades de la cadena de valor que se van a desarrollar conjuntamente con otras empresas.

3.2. Ámbito de actuación y tratamiento 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 la Tabla 2. El soporte para obtener la información ha sido un cuestionario estructurado y autoadministrado, enviado a directivos y responsables de las IAAs. Se ha contrastado la aptitud del mismo con anterioridad a la realización del trabajo de campo mediante la realización de un pretest.

En la identificación del universo poblacional se tuvieron que solventar muchas dificultades, ya que no se disponía de un censo homogéneo de IAAs en Canarias, por lo que se tuvo que elaborar una base de datos propia, 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.

TABLA 2
FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO

PROCESO METODOLÓGICO	Encuestas a través de cuestionarios estructurados y autoadministrados
TIPO DE PREGUNTAS	Cerradas y semiabiertas de tipo múltiples y de respuesta única, y de control o filtro
UNIVERSO	1418 Industrias agroalimentarias
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.
MUESTRA DEFINIDA	201
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.	

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 empresas⁷, mediante un muestreo estratificado por provincias con afijación proporcional, con selección de cada estrato en muestreo aleatorio simple.

Por otra parte, el envío de las encuestas se pretendía realizar a través de fax; aunque, al comprobar el elevado número de empresas de pequeña dimensión que no disponían de este sistema de comunicación, nos vimos obligados a enviar un gran número de cuestionarios por correo postal o entregarlos personalmente. Una vez recibida la información de las 201 IAAs de la muestra 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.

Para conocer el perfil demográfico de las empresas se ha llevado a cabo un análisis descriptivo univariante, a través de medidas de tendencia central y de dispersión. También, dada la naturaleza de la mayoría de los ítems (variables de tipo no numéricas), se ha realizado un análisis descriptivo cualitativo utilizando tablas de contingencia, y se midió la relación existente entre las escalas de dos variables mediante el estadístico de la Chi –cuadrado (X^2).

Una vez definida las características de la muestra a analizar, y antes de que se procediera a contrastar las hipótesis establecidas, se analizaron los niveles de fiabilidad y validez de las escalas de medición utilizadas (Anexo 2). Así, la fiabilidad fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, situándose en niveles adecuados para la investigación aplicada. Por otra parte, la contrastación de la validez se llevó a cabo desde diferentes enfoques al no existir un estadístico que proporcione un índice general. De esta forma, la validez del instrumento de medición fue demostrada con la utilización de la validez de contenido por medio del conocimiento de la literatura previa. También quedó demostrada mediante la validez de construcción o concepto, siendo necesario para ello conocer el grado de convergencia de los componentes del constructo. Así, al establecer la validez convergente de las escalas analizadas, sus coeficientes de correlación presentaron resultados positivos y significativos.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A) Tipos de estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs, según tamaño⁸.

Atendiendo a la clasificación realizada de estrategias de crecimiento externo (Tabla 1), se han detectado tres grupos de comportamientos distintos, el primero está integrado por las IAAs que solamente han llevado a cabo una o varias RIs flexibles, el

segundo recoge aquellas industrias que sólo han realizado acuerdos integrados en el grupo de rígidos y por último, empresas que han realizado estrategias rígidas y flexibles, y que hemos denominado ambas.

Así, en términos generales, se observa en la Tabla 3 que sólo 53 IAAs de las 201 de la muestra han realizado operaciones de crecimiento externo. Esta poca vinculación de las empresas canarias en este sector contrasta con el comportamiento de las IAAs españolas y, principalmente, con las continentales⁹ protagonistas en estos últimos años de amplios procesos de reestructuración y concentración por la vía del crecimiento externo como respuesta estratégica ante la presión competitiva que soportan, principalmente de la DM, y por la internacionalización de sus actividades (Fernández Núñez, 2000a; 2000b).

Analizando el tipo de vínculo interorganizativo llevado a cabo por estas 53 empresas, se observa en la Tabla 3 que 31 industrias han realizado únicamente acuerdos flexibles, lo que significa un 58,5% del total, tres empresas han establecido solamente acuerdos rígidos (5,7%) y 19 empresas han desarrollado ambos tipos de vinculación, lo que supone un 35,8% del total de IAAs que han implantado estrategias de crecimiento externo. De esta forma, podemos decir que del total de IAAs que han respondido afirmativamente a esta cuestión, la mayoría ha preferido vincularse de forma flexible, seguida de aquéllas que han realizado estrategias del tipo ambas.

Por otro lado, si analizamos por tamaño empresarial, se corrobora parte de lo establecido en el planteamiento teórico, ya que del total de Pymes agroalimentarias que han establecido estrategias de crecimiento externo, la mayor proporción se concentra en las RIs flexibles (69,7%). En cambio, las IAAs de mayor dimensión destacan en el grupo de ambas, es decir, que en mayor medida han combinado un crecimiento externo flexible y rígido (50% del total de grandes que han realizado RIs).

Asimismo, al analizar el nivel de significación entre las variables “tamaño de las IAAs” y los “tipos de vínculos interorganizativos” mediante el estadístico de la Chi – cuadrado, se desprende que existe relación entre las mismas. Por lo tanto, el tipo de vínculo interorganizativo establecido está relacionado con el tamaño de la empresa que la establece. De este modo, se verifica la hipótesis 1, pero no totalmente en el sentido que habíamos planteado en el desarrollo teórico, ya que, si bien las Pymes han realizado, principalmente, RIs del tipo flexible, las IAAs grandes han preferido combinar vínculos flexibles y rígidos.

<p align="center">TABLA 3</p> <p align="center">NÚMERO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TAMAÑO</p>						
TIPOS DE ACUERDOS	Nº PYMES	% s/ total Pymes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	Nº GRANDES	% s/ total grandes que han desarrollado estrategias de crecimiento externo	TOTAL de IAAs que han desarrollado estrategias de crec. externo, según tipo de vínculo	% s/ total de IAAs que han desarrollado estrategias de crec. externo
FLEXIBLES	23	69,7	8	40	31	58,5
RÍGIDAS	1	3	2	10	3	5,7
AMBAS	9	27,3	10	50	19	35,8
TOTAL de IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo, según tamaño	33	100	20	100	53	100
<p>Fuente: Elaboración propia. Total IAAs de la muestra: Pymes: 169; Grandes: 32. $X^2 = 0,093$; Nivel de confianza: 10%</p>						

En la Tabla 4 se presenta un resumen del comportamiento estratégico realizado por las IAAs que han establecido algún tipo de vinculación interorganizativa (53 empresas), atendiendo al tamaño empresarial. De este modo, se pone de manifiesto que cuando integramos las IAAs que han implantado estrategias del tipo ambas en los grupos de IAAs que han establecido sólo del tipo rígido o flexible, la estrategia predominante implantada por estas industrias es del tipo flexible.

En dicha Tabla, además, se aprecia que el tipo de vínculo flexible que mayoritariamente acometen las Pymes es el acuerdo de colaboración sin contrato, y el tipo de relación rígida más utilizada por estas organizaciones es la participación en otras empresas; resultado que se repite también en las grandes IAAs, aunque en las vinculaciones flexibles que establecen no destaca ninguna modalidad de forma clara. Esto nos permite concluir que, salvo en el último caso, la estrategia más utilizada tanto en el grupo flexible como en el rígido es la que menor implicación estructural exige.

TABLA 4
CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO REALIZADAS POR LAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS, SEGÚN TAMAÑO

Tamaño	Tipo de Estrategia más frecuente	Tipo de Estrategia (+Ambas)* más frecuente	Composición Flexibles más utilizada	Composición Rígidas más utilizada
PYMES	Flexibles	Flexibles	Acuerdos de colaboración sin contrato	Participaciones en otras empresas
GRANDES	Ambas	Flexibles	Varios tipos	Participaciones en otras empresas

Fuente: Elaboración propia.

*Ambas: recoge a las IAAs que han desarrollado estrategias de crecimiento flexible y rígida. En este caso se ha integrado al grupo que han establecido sólo flexibles y rígidas, el grupo de ambas.

B) Número de socios u organizaciones que integran las estrategias de crecimiento externo implantadas, según su flexibilidad y rigidez

En cuanto al tipo de estrategia de crecimiento externo implantada y el número de socios integrantes en las RIs, en la Tabla 5 se refleja que del total de IAAs que solamente han desarrollado estrategias flexibles (31 empresas), la mayor proporción integra en los acuerdos a dos socios (58,1%). En cambio, aquellas que han establecido únicamente estrategias rígidas (sólo tres empresas), presentan un mayor porcentaje la alternativa de más de dos socios (66,6%). Asimismo, para el caso de las industrias que han realizado ambos tipos de estrategias de crecimiento externo, se observa que la mayor proporción relativa integra a más de dos socios (89,5%).

Por otro lado, el resultado obtenido por el estadístico de la Chi – cuadrado es significativo, por lo que el “tipo de estrategia de crecimiento externo adoptada” por las IAAs está relacionada con el “número de socios” que la integran y, por tanto, se verifica la hipótesis 2. Aunque, los resultados se manifiestan en sentido contrario al establecido en el desarrollo teórico al integrar las estrategias flexibles, en mayor medida, a dos socios y las rígidas a más de dos socios. Esto puede tener su explicación en que las Pymes agroalimentarias, que son las que han establecido mayoritariamente vínculos flexibles, presentan una mayor cautela para acometer estas RIs, debido probablemente al individualismo que caracteriza la gestión de estas empresas. Mientras que en el caso de las rígidas, al tratarse de participaciones en otras empresas se entiende que integre a un mayor número de socios.

TABLA 5

NÚMERO DE SOCIOS U ORGANIZACIONES QUE INTEGRAN LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO IMPLANTADAS POR LAS IAAs, SEGÚN SU FLEXIBILIDAD Y RIGIDEZ

	FLEXIBLES	% s/total de IAAs que han realizado estrategias de crec. externo Flexibles	RÍGIDAS	% s/total de IAAs que han realizado estrategias de crec. externo Rígidas	AMBAS	% s/total de IAAs que han realizado estrategias de crec. externo Ambas	TOTAL IAAs	% s/total
Dos socios	18	58,1	1	33,3	2	10,5	21	39,6
Más de dos socios	13	41,9	2	66,6	17	89,5	32	60,4
TOTAL IAAs que han realizado estrategias de crec. Externo, según tipo	31	100	3	100	19	100	53	100

Fuente: Elaboración propia. $\chi^2 = ,004$. Nivel de confianza 10%

C) Tipos de socios que integran las estrategias de crecimiento externo implantadas, según su flexibilidad y rigidez.

En lo que respecta al tipo de estrategia de crecimiento externo implantada y los tipos de socios con quienes realizan los acuerdos las IAAs, se observa en la Tabla 6 que, en términos globales, la mayor proporción de estas empresas han establecido estrategias de crecimiento externo con competidores, es decir, con empresas pertenecientes al mismo sector de actividad que las empresas analizadas, representado por 26 organizaciones del total de IAAs que han desarrollado RIs (53 IAAs). Le siguen en orden de importancia, las industrias que han llevado a cabo estos acuerdos con empresas complementarias y con otras empresas, constituyendo 18 y 15 IAAs, respectivamente.

Aunque, si atendemos a la modalidad de estrategia de crecimiento externo implantada se observa que, en las IAAs que han realizado acuerdos con empresas competidoras, predomina la modalidad de ambas (61,5% del total de IAAs que han realizado acuerdos con estos socios). Igualmente, cuando estas organizaciones establecen sus vínculos con empresas complementarias y otras empresas, el tipo de acuerdo que en mayor medida adoptan es el de ambas. Por lo que, con estos socios las IAAs suelen combinar el tipo rígido y flexible en sus RIs. En cambio, con proveedores, clientes y organismos públicos las IAAs preferentemente adoptan la modalidad de flexible. Esto corrobora parte de lo planteado en el desarrollo teórico al establecer estas empresas acuerdos flexibles, en mayor medida, con agentes verticales de la cadena agroalimentaria y con organizaciones que no se encuentran en el grupo de competidores horizontales ni verticales, con el fin de acceder a servicios y recursos que no controlan.

TABLA 6

TIPOS DE SOCIOS QUE INTEGRAN LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO IMPLANTADAS POR LAS IAAs, SEGÚN SU FLEXIBILIDAD Y RIGIDEZ

Tipos de socios	FLEXIBLES	% s/total de IAAs que han realizado acuerdos con estos agentes	RÍGIDAS	% s/total de IAAs que han realizado acuerdos con estos agentes	AMBAS	% s/total de IAAs que han realizado acuerdos con estos agentes	Total IAAs	% s/ total	χ^2
Proveedores	7	53,8			6	46,1	13	100	,461
Clientes	7	53,8			6	46,1	13	100	,461
Competidores	9	34,6	1	3,8	16	61,5	26	100	,001
Complementarias	7	38,8	2	11,1	9	50	18	100	,093
Organismos Públicos	7	58,3			5	41,6	12	100	,599
Otras empresas	5	33,3	1	6,6	9	60	15	100	,058

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que una misma IAA ha podido realizar acuerdos con más de un tipo de socio. Nivel de confianza de la Chi – cuadrado: 10%

Por otro lado, con respecto a los resultados suministrados por el estadístico de la Chi – cuadrado, se desprende que existe relación entre las variables, “tipo de socio” y “modalidad de la estrategia adoptada”, sólo cuando el socio son empresas competidoras, complementarias y otras empresas, combinando con estos socios, en mayor medida, estrategias del tipo rígido y flexible en vez de vínculos de un solo tipo como habíamos establecido en el planteamiento teórico. Por lo tanto, se verifica la hipótesis 3, sólo parcialmente.

D) Actividades de la cadena de valor “afectadas” por las estrategias de crecimiento externo implantadas, según su flexibilidad o rigidez.

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 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).

En términos generales, como se observa en la Tabla 7, las actividades de la cadena de valor más afectadas por las RIs son las denominadas primarias. Así, en primer lugar, sobresalen las IAAs que han establecido acuerdos para desarrollar actividades de distribución y ventas, lo que supone 34 IAAs del total que han establecido estrategias de crecimiento externo (53 IAAs). De este modo, se pone de manifiesto la importancia que tiene, actualmente, esta actividad para la IAA en general, adquiriendo una mayor relevancia en aquéllas que actúan en un entorno insular como Canarias. Le siguen en proporción las empresas que han realizado vínculos interorganizativos para desempeñar operaciones de

aprovisionamiento (25 IAAs) y publicidad y promoción (22 IAAs). Asimismo, la realización de vínculos interorganizativos para el desempeño de actividades de aprovisionamiento de materias primas, ponen en evidencia la importante dependencia que tienen las IAAs canarias de inputs externos.

Con respecto a la modalidad de estrategia de crecimiento externo que, en mayor medida, adoptan las IAAs para realizar estas actividades primarias, se observa que en las operaciones de distribución y ventas y de servicios logísticos predomina el tipo flexible (52,9% y 52,6%, respectivamente, de las 53 IAAs que han realizado acuerdos con otras empresas para el desempeño de estas actividades). En cambio, para las actividades de aprovisionamiento y producción la mayor proporción relativa se manifiesta en la modalidad de ambas (56% y 61,1%, respectivamente), presentando las operaciones de publicidad y promoción el mismo porcentaje de IAAs en las modalidades de flexibles y ambas (50% de las 53 IAAs que han realizado estrategias de crecimiento externo, respectivamente, para el desarrollo de esta actividad publicitaria). De esta forma, sólo se cumple con lo establecido en el desarrollo teórico lo concerniente a la modalidad de flexibles al establecerse estos vínculos, en mayor medida, para desempeñar actividades de logística y de distribución.

TABLA 7									
ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR QUE REALIZAN LAS IAAs, CON SUS SOCIOS, SEGÚN LA FLEXIBILIDAD Y RIGIDEZ DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EXTERNO IMPLANTADA									
ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	FLEXIBLES	% s/ total de IAAs que han realizado acuerdos para estas actividades	RIGIDAS	% s/ total de IAAs que han realizado acuerdos para estas actividades	AMBAS	% s/ total de IAAs que han realizado acuerdos para estas actividades	TOTAL de IAAs que han realizado acuerdos, según actividad	% s/ total	χ^2
Tecnológicas	7	50			7	50	14	100	,305
I+D	3	25			9	75	12	100	,005
Otras actividades de apoyo	4	57,1	1	14,3	2	28,6	7	100	,656
Aprovisionamien	10	40	1	4	14	56	25	100	,020
Producción	6	33,3	1	5,5	11	61,1	18	100	,015
Publicidad y promoción	11	50			11	50	22	100	,096
Distribución y ventas	18	52,9	2	5,9	14	41,2	34	100	,533
Servicios logísticos	10	52,6			9	47,4	19	100	,229

Fuente: Elaboración propia. Los resultados obtenidos corresponden a respuestas múltiples, es decir, que una misma IAA puede haber realizado las estrategias de crecimiento externo para llevar a cabo varias actividades de la cadena de valor. Nivel de confianza de la Chi – cuadrado: 10%

En cuanto a las actividades de apoyo, se realiza un mayor nivel de acuerdos para el desarrollo de actividades tecnológicas, seguidas de las operaciones de I+D, representado por 14 y 12 IAAs respectivamente, de las 53 empresas que han establecido estrategias de crecimiento externo. Así, el tipo de estrategia de crecimiento interno adoptada, predominantemente, por estas empresas para desarrollar estas operaciones es la de ambas para investigación y desarrollo, y de flexibles y ambas para las tecnológicas. En cambio, para el desarrollo de otras actividades de apoyo predomina la modalidad de flexibles.

Sin embargo, los resultados obtenidos por el coeficiente de la Chi-cuadrado, reflejan que solamente existe relación entre las variables, “actividades de la cadena de valor” y “tipo de estrategia de crecimiento externo implantada”, para el caso en el que realicen conjuntamente actividades de investigación y desarrollo, de aprovisionamiento de materias primas, de producción y de publicidad - promoción. Por lo tanto, estos resultados sólo permiten verificar parcialmente la hipótesis 4. Aunque, los mismos no se manifiestan en la dirección apuntada en el planteamiento teórico, al ser predominantemente las IAAs que han implantado estrategias del tipo ambas las que desarrollan estas operaciones.

5. RESUMEN DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Desde una perspectiva empresarial, la aportación de nuestro trabajo se centra en ofrecer una descripción de los cambios que se están produciendo en el comportamiento de las empresas industriales de productos agroalimentarios en Canarias, sirviéndonos de los comportamientos y planteamientos de la IAA en general. 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 que son pocas las IAAs canarias que están realizando operaciones de crecimiento externo, actuando todavía un gran número de ellas de forma independiente.

Atendiendo a las estrategias de crecimiento externo implantadas por las IAAs, según la clasificación establecida (Tabla 1), se evidencia que existe relación entre el tamaño de la IAA y el tipo de estrategia de crecimiento externo desarrollada. Así, las Pymes agroalimentarias, tal y como se planteó en el desarrollo teórico, han implantado en mayor proporción estrategias de tipo flexible, concretamente sobresalen en los acuerdos de colaboración sin contrato, es decir, la modalidad de este grupo que presenta el mayor grado de flexibilidad. En cambio, las IAAs grandes han realizado estrategias del tipo ambas, es decir, que en su crecimiento externo han combinado el establecimiento de RIs rígidas y flexibles, destacando en las rígidas la participación en otras empresas por encima de la fusión, que se manifiesta como el acuerdo rígido que menos han desarrollado estas empresas. Aunque, si integramos el grupo de IAAs que han implantado estrategias del tipo ambas, en los dos tipos de estrategias considerados, predomina la modalidad de flexibles.

Con relación al número de socios que incorporan estas operaciones de crecimiento externo, los resultados revelan que, efectivamente, la flexibilidad o rigidez de la estrategia implantada está relacionada con el número de socios que integran estos acuerdos, pero no en el sentido apuntado en el planteamiento teórico. Así, las IAAs que han desarrollado estrategias de tipo flexible integran, principalmente, a dos socios y las de tipo rígido a más de dos. Esto puede ser debido a que las Pymes agroalimentarias que, en mayor medida, han

realizado vínculos de tipo flexible, sean cautelosas a la hora de establecer acuerdos con otras empresas debido a su carácter familiar e individualista. En cambio, las estrategias rígidas que más han acometido las IAAs son las participaciones en el capital de otras empresas y no fusiones, lo que justifica que los acuerdos integren a más de dos socios.

En cuanto al tipo de socio que predomina en el establecimiento de las estrategias de crecimiento externo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo está relacionado con la elección del tipo de socio, pero sólo cuando el socio es una empresa competidora, complementaria u otras empresas, estableciendo en mayor medida, con estas organizaciones vínculos interorganizativos flexibles y rígidos (ambas). De este modo, la asociación con este tipo de empresas les permitirá obtener la cuota de mercado que rentabilice sus producciones y mejorará su posición en el mercado, reduciendo su grado de dependencia e incertidumbre competitiva, y permitiéndoles acceder a servicios de otras empresas que no controlan.

Aunque sólo se confirma lo planteado en el desarrollo teórico cuando las IAAs establecen RIs flexibles, ya que este tipo de vínculo se realiza, principalmente, en sentido vertical con proveedores y clientes, y con organismos públicos. Así, con el establecimiento de RIs con un menor grado de implicación estructural, las IAAs estabilizarán las relaciones asimétricas que tienen con los agentes distribuidores y lograrán coordinar la interdependencia en el canal agroalimentario, reduciendo la incertidumbre en las relaciones, y mejorando sus resultados. Asimismo, este tipo de asociación con organismos públicos ayudará a las IAAs a acceder a servicios y recursos que no dominan, y al ser organizaciones que no se encuentran en el grupo de competidores horizontales ni en el grupo de los verticales, también ratifica lo planteado para las estrategias flexibles.

Por otra parte, con respecto a las actividades de la cadena de valor que desarrollan conjuntamente con sus socios destacan, en términos globales y por orden de importancia, las actividades primarias de distribución y ventas, aprovisionamiento, publicidad - promoción, y servicios logísticos. Por lo que parece que existe una opinión más unánime entre estas empresas al establecer los vínculos en los extremos de sus cadenas de valor o vínculos verticales. El tipo de estrategia predominante para las operaciones de distribución y servicios logísticos es la flexible, la de ambas para el aprovisionamiento y en la de publicidad sobresale en igual proporción los tipos flexibles y ambas. En cambio, las actividades de apoyo se manifiestan como las operaciones que, en menor medida, acometen las IAAs para desarrollar conjuntamente con otras empresas.

De este modo, las IAAs consideran estas actividades primarias como factores de éxito fundamentales para competir, al ser objeto principal en el establecimiento de sus estrategias de crecimiento externo. Así, el desarrollo conjunto de estas actividades también les permitirá coordinar la interdependencia actual con la distribución y reducirá los niveles de incertidumbre en las relaciones de intercambio, además de obtener los recursos que necesitan para mejorar su posición vertical y en general, su competitividad. Igualmente, se pone de manifiesto la relevancia que tienen las actividades de distribución y aprovisionamiento para las IAAs que actúan en un entorno insular como Canarias, donde una de las debilidades que presenta el desarrollo de cualquier actividad empresarial, es el aislamiento y la fragmentación del terreno que ocasionan importantes “costes de

insularidad” a sus industrias y en el que la distribución de productos y la compra de inputs ocupa una gran proporción del mismo.

Sin embargo, la flexibilidad o rigidez de la estrategia de crecimiento externo desarrollada esta relacionado con las actividades de la cadena de valor sólo cuando se refiere a las actividades de investigación y desarrollo, aprovisionamiento, producción y, publicidad - promoción, pero en la línea apuntada por el planteamiento teórico no se cumple nuestra tesis al encontrarse estas actividades afectadas por las operaciones de crecimiento del tipo ambas, principalmente.

De esta forma, una vez contrastadas las hipótesis planteadas, los resultados obtenidos permiten concluir que, en las IAAs que operan en un entorno insular como Canarias, la flexibilidad o rigidez de las estrategias de crecimiento externo implantadas por estas empresas está relacionada con el tamaño de las IAAs y con el número de socios que integran los acuerdos, aunque no en el sentido apuntado en el planteamiento teórico. Así, las grandes no se caracterizan por acometer estrategias rígidas, las flexibles suelen integrar a dos socios y las rígidas a más de dos. Por otro lado, el tipo de estrategia de crecimiento externo implantada se manifiesta sólo parcialmente significativa para determinados tipos de socios y actividades de la cadena de valor.

No obstante, también somos conscientes de las propias limitaciones de este estudio que se traducen en nuevas posibilidades de investigación. Así, el escaso número de IAAs en Canarias que han llevado a cabo estrategias de crecimiento externo, hace que los resultados obtenidos no sean totalmente generalizables al resto de las empresas del sector. Otra de las limitaciones de este trabajo se encuentra en la heterogeneidad que caracteriza al sector de IAAs, por lo que los estudios posteriores se centrarán en análisis subsectoriales, al presentar cada uno dimensiones empresariales, formas de organizaciones y procesos de transformación diferentes, que son precisos distinguir. También, se realizarán estudios en profundidad que analicen de forma individual los comportamientos efectuados por las IAAs, lo que permitirá determinar tendencias y evoluciones en las estrategias asociativas implantadas por estas empresas.

En definitiva, el crecimiento externo es actualmente una alternativa a integrar en la estrategia de la empresa. Estas estrategias tienen utilidad potencial en todos los sectores, principalmente en industrias maduras como la alimentaria. También, la clave para afrontar las relaciones asimétricas en el canal agroalimentario, se encuentra en las distintas habilidades que deben de poseer las empresas, no solamente para sobrevivir en el sector frente a la competencia, sino también para hacer frente a las relaciones de confrontación vertical en el canal. Así, atendiendo a los factores clave de éxito que deben de poseer las IAAs para sobrevivir y crecer en el mercado actual, y a los recursos y capacidades de que dispongan o deban de desarrollar, el fabricante de productos agroalimentarios podrá definir el comportamiento estratégico más adecuado a sus condiciones internas y externas. De este modo, competir por un nicho de mercado, bien en producto o mercado, competir en diferenciación o por el liderazgo en costes, son alternativas estratégicas que se le presentan a las IAAs para solventar los nuevos retos del entorno actual. Sin embargo, cuanto mayor sea la diferenciación de los productos ofertados por estas industrias, mayor poder tendrán en el canal y mejores resultados obtendrán en el ejercicio de su actividad.

NOTAS

¹ Este trabajo está integrado en un proyecto de investigación titulado “Estrategias de Crecimiento Externo de la Industria Alimentaria en Canarias”, financiado por la Consejería de Industria, Comercio y Consumo del Gobierno de Canarias y cuyo investigador principal es el Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez, constituyendo el resto del equipo las autoras de este trabajo.

² Grupo 15 del CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas). Se utilizará de forma indistinta tanto el término “industria” como el término “empresas”.

³ En Canarias la agroindustria es la segunda actividad industrial en importancia, después de la energía, participando en un 28,27% del empleo, el 23,47% de las ventas netas de producto y el 20,65% del valor añadido (MAPA, 2003), destacando por subsectores el de aguas, bebidas analcohólicas, el lácteo y el de pan-pastelería y galletas. En el texto utilizamos, indistintamente, IAA en Canarias o canaria, considerando a las IAAs que se encuentran establecidas en esta comunidad autónoma, y no sólo aquellas cuyo capital sea únicamente canario.

⁴ Las distintas definiciones de relaciones interorganizativas, 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, Lawrence y Hardy (2000), Yagüe, 1998; Fernández y Arranz (1999).

⁵ El término recurso es utilizado en este contexto en un sentido amplio. Así, se definen como “aquellos medios o facilidades potencialmente controlables por las organizaciones y potencialmente utilizables –directa o indirectamente- en las relaciones entre la organización y su entorno” (Yuchtman y Sheasore, 1967).

⁶ DM: La distribución moderna o gran distribución integra a las grandes superficies de alimentación, principalmente, cadenas de supermercados e hipermercados.

⁷ Las características principales de las 201 IAAs canarias de la muestra encuestadas se resumen en el Anexo 1

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 periodo de consulta todavía no estaba implantado el euro.

⁹ Es preciso matizar, que aunque el proceso de crecimiento externo de las IAAs en España ha sido importante en estos últimos años, todavía es inferior al realizado por las IAAs en Europa, destacando el Reino Unido sobre el resto de países miembros (www.3i.com).

BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, C.L. Y GOLDSMITH, P.D. (1999): “Conditions for successful strategic alliances in the food industry”. *The International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 2 (2) junio, pp. 221-248
- ALBISU, L.M. Y GRACIA, A. (2002): “La industria agroalimentaria española ante la ampliación de la U.E.”. *Economía Industrial*, nº 344, pp. 99-110
- ALDRICH, H.E. (1979): *Organizations and Environments*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- ALDRICH, H.E. Y PFEFFER, J. (1976): “Environment of Organizations”. *Annual Review of Sociology*, vol 2, pp. 79-105.
- 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.
- BAYONA, C.; GARCÍA T. Y HUERTA, E. (2000): "¿Cooperación en I+D con centros de investigación o con clientes y proveedores?. Razones y diferencias". *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo, septiembre.
- BECATTINI, G. (1979): 'Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale'. *Economia e Politica*, nº 1, pp. 7-14.
- BENAVIDES, M. M. (2001): "Las alianzas estratégicas como instrumento de aprendizaje organizativo". *Revista Europea Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 3, pp. 57-74
- 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
- CAMAGNI, R. (1991): *Innovation networks. Spatial Perspectives*. Belhaven Press. Londres.
- CAMISÓN, C. (1997): *La competitividad de la Pyme industrial española: Estrategia y Competencias Distintivas*. Ed. Civitas
- 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* nº 17. pp. 67-77.
- 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.
- CRUZ, I. ET. AL. (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. (Coordinador: Cruz Roche, I.) 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* nº 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.; 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 2003
- FERNÁNDEZ NÚÑEZ, M. T. (2000a): "La Industria Agroalimentaria en España: Características Generales y Comportamiento Empresarial". *Boletín Económico de ICE*, nº 2657, junio-julio, 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 SÁNCHEZ, E.; MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C.J. (1996): "Factores de competitividad en la Pequeña y Mediana empresa. Inversión en activos intangibles, tamaño y límites al crecimiento". *Economía Industrial* nº 310; pp. 141-148.
- FERNÁNDEZ, J.C. Y ARRANZ, N. (1999): *La cooperación entre empresas. Análisis y diseño*. Ed. ESIC.1999.
- FREEMAN, J.H. (1982): "Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes", En Staw, B.M. y Cummings, L.L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. JAI Press.

- 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 CANAL, E.; LÓPEZ, C.; RIALP, J. Y VÁLDES, A. (2000): “Las deseconomías de comprensión del tiempo en el desarrollo de las alianzas globales”. *X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo, septiembre.
- GARCÍA, M. Y BRIZ, J. (2000): “Innovation in the Spanish Food and Drink Industry. *International Food and Agribusiness Management Review* 3, pp. 155-176
- 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-OCHOA Y MAYOR, M. (2002): “Estudio empírico sobre la cooperación empresarial en España”. *Dirección y Organización (CEPADE)*, febrero, pp. 139-147
- GIL, J.M.; IRAIZOZ, B.; RAPÚN, M. Y SÁNCHEZ, M. (1998): “Estrategias empresariales de la industria agroalimentaria de Aragón y Navarra”. *Revista Española de 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.
- GRANT, R.M. (1996): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Blackwell Publishers. 2ª Ed.
- 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.
- HAX, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1997): *The Strategy Concept and Process*. Ed. Prentice – Hall.
- HERGERT, M. Y MORRIS, D. (1988): “Trends in International Collaborative Agreements”. Cooperative strategies in varying technological systems, Lexington Books, Mass.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Y R. E. HOSKINSSON (1999): *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts*, 3ª edición, South Western College Publishing.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. Y GALES, L.M. (1998): *Teoría de La Organización. Un enfoque estratégico*. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.
- JOHNSON, G. Y SCHOLES, K. (2000): *Exploring Corporate Strategy*. Ed. Prentice Hall. Fifth Edition.
- JUSTE, J.J. Y GÓMEZ, J.M. (2002): “The Spanish agrofood industry at the onset of the XXI century: Importance and future prospects”. *X Congress European Association of Agricultural Economics* (Zaragoza)
- LAMO DE ESPINOSA, J. (2003): “La agricultura en la PAC y la política alimentaria”. *Papeles de Economía Española* nº 96 pp. 72-78.
- MAPA (2003): Cuadernos de información económica sobre la Industria Agroalimentaria, 1er semestre nº 17
- MARITI, P., Y SMILEY, R.H. (1983): “Cooperative Agreements and the Organization of Industry”. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, nº 4, pp.437-451.
- MEDINA, R.D. (2002): “Las relaciones interorganizativas: una revisión de la literatura”. *Economía y Empresa*, nº 44, vol. XVI (2ª época), 1º cuatrimestre, pp. 11-30
- MÉNDEZ, J.L. Y OUBIÑA, J. (2003): “La dependencia en los canales de distribución: Un análisis de sus factores determinantes desde la perspectiva del fabricante”. *Dirección y Organización (CEPADE)* nº 28; pp. 175-182
- MÉNDEZ, J. L.; OUBIÑA, J. Y ROZANO, M. (2000): “Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante – distribuidor”. *Distribución y Consumo*, 10 (53), pp. 55-73.
- MENGUZZATO, M. (1992): “La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90”. *Dirección y organización*, nº 4, octubre – noviembre – diciembre, pp. 54 –62.

- MENGUZZATO, M. Y DASI, S. (1999): "Problemas culturales en los acuerdos de cooperación: la importancia de las asimetrías de tamaño". *ICADE*, nº 48, septiembre-diciembre.
- MIRANDA, J.F. (1992): "Organización de los Acuerdos de Cooperación Interempresarial en España y su entorno". *Economía Industrial*, mayo – junio, pp. 7-16.
- NAVAS, J.E. Y ORTÍZ DE URBINA, M. (2002): "El Capital Intelectual en La Empresa. Análisis de Criterios Y Clasificación Multidimensional". *Economía Industrial*, nº 346, pp. 163-171
- OLIVER, Ch. (1990): "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and future Directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, pp. 241-265.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstone of Competitive Advantage. A Resource-Based View". *Strategic Management Society Conference*. Amsterdam.
- PFEFFER, J., Y SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper Business.
- 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
- PLANELLAS, J.M. Y MIR, J. (2002): "La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria". Artículo publicado en el nº 2 de la *Colección Mediterráneo Económico*: "La agricultura mediterránea en el siglo XXI. Ed. Caja Rural Intermediterránea Cajamar. Producido por Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar. Pp. 124 – 139
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press. New York
- PORTER, M. E.; FULLER, M.B. Y RAWLISON, R.A. (1984): "Coalitions and Global Strategies". *Harvard Business School Press*. Cambridge (Mass).
- PORTER, M.E. (1987): *Ventaja competitiva*. C.E.C.S.A. México.
- RADEMAKERS, M.F.L. (2000): "Agents of Trust: business associations in agrifood supply systems". *The International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 3 (2) summer, pp. 139-153
- RIALP, J. (1999): "Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación" *ICADE*, nº 48, septiembre-diciembre.
- 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. (1994): "Reestructuración y estrategias empresariales de la Industria Agroalimentaria". *Papeles de Economía Española* nº60-61; pp. 252-263
- 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.
- SANCHÍS, J.R. Y URRRA, J.A. (1994): "Las Alianzas Estratégicas Globales. Un estudio empírico". *Revista Europea de Dirección y Administración de Empresa*, 3 (2); pp. 83-102.
- 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
- VALDÉS, A. Y GARCÍA CANAL (1995): "Las empresas conjuntas y la pequeña empresa española: el caso de las acciones colectivas". *Información Comercial Española*, octubre (746), pp. 43-55
- YAGÜE, M.J. (1998): "La Cooperación Interempresarial: Fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas". *Economía Industrial*, nº 320, pp. 65-75
- YOSHINO Y RANGAN (1996): *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*. President and Fellows of Harvard College. Published by arrangement with the Harvard Business School Press.
- YUCHTMAN, E., Y SHEASORE, S. (1967): "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, 32, pp. 891-903.

ANEXO 1

Las principales características de la muestra analizada (201 IAAs) se resumen en los siguientes puntos:

- En cuanto al *tamaño empresarial*, las IAAs de la muestra son, principalmente, Pymes con una facturación inferior a los 50 millones de pts. (300.012 euros, aproximadamente).
- Las Pymes agroalimentarias son empresas más jóvenes que las de mayor dimensión.
- Fundamentalmente, son empresas independientes que no se encuentran vinculadas a otras empresas. Aunque cuando existe filiación, las Pymes lo están a empresas de carácter regional y las grandes a grupos internacionales. Ninguna empresa ha manifestado estar integrada a un grupo nacional.
- Son, básicamente, empresas de carácter familiar.
- Su capital procede de aportaciones privadas en ambos tamaños empresariales. En cambio, la forma jurídica adoptada cambia según sea la dimensión de la IAA. Así, las Pymes adquieren, principalmente, las formas de sociedad limitada y de empresa individual, y las grandes adoptan la figura de sociedad anónima y limitada, fundamentalmente.
- El ámbito de actuación de estas industrias es, principalmente, Canarias. Ahora, cuando lo hacen fuera de las fronteras insulares, son las grandes las que acuden, principalmente, a mercados foráneos, como son los internacionales, tanto pertenecientes a la U.E. como a países fuera del ámbito europeo.
- En cuanto a los productos que fabrican, las empresas de mayor tamaño destacan, fundamentalmente, por ser empresas marquistas; en cambio, las Pymes fabrican tanto productos con marca propia como sin marca.
- Entre las actividades agroalimentarias que desarrollan estas empresas, según la clasificación del Censo Nacional de Actividades Económicas (CNAE), destacan en ambas dimensiones empresariales, la actividad (158) definida como la Fabricación de otros productos alimenticios, que integra la elaboración de pan, galletas, café, etc.; y la (159) Elaboración de bebidas, que incluyen la elaboración de bebidas alcohólicas, analcohólicas, cervezas, elaboración de vinos y producción de aguas minerales, etc.
- Con relación a las fases del proceso de transformación que llevan a cabo las IAAs, la mayoría manifiestan realizar todas las fases del proceso de fabricación. Aunque hay que tener en cuenta que, principalmente, las actividades agroalimentarias que desarrollan se caracterizan por tratarse de procesos de transformación cortos y pocos complejos, que incorporan poco valor añadido al producto.

- En cuanto a los clientes a quienes surten las IAAs, destaca la utilización de mayoristas como vía de intercambio de sus productos, y con respecto al comercio minorista, existen diferencias por tamaño. Así, las Pymes tienen fundamentalmente en su cartera de clientes a tiendas pequeñas o especializadas, seguido de supermercados y empresas de hostelería y restauración. En cambio, las grandes surten, en gran proporción, a todos los formatos de distribución contemplados, destacando por orden de importancia: los supermercados, las empresas de hostelería y restauración, los hipermercados y las tiendas pequeñas.
- Asimismo, hay que destacar la gran proporción de empresas que surten directamente al consumidor final, siendo mayor la proporción de Pymes que de grandes. Además existen Pymes que tienen como único cliente a los consumidores finales.
- Otro aspecto importante de las IAAs de la muestra, es que las empresas de mayor dimensión suelen combinar la fabricación de productos agroalimentarios con la distribución y/o representación de otros artículos alimentarios a los que le incorporan la marca propia de la empresa.

ANEXO 2

<u>ANALISIS DE FIABILIDAD</u>			
ESCALA	Alfa DE CRONBACH		
	Alfa	Alfa Standarizada	
Estrategias de crecimiento externo.	0,7032	0,7131	
<u>VALIDEZ CONVERGENTE</u>			
CORRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DE LAS SUBESCALAS DE TIPOLOGIAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EXTERNO			
	Tipos de acuerdos FLEXIBLES	Tipos de acuerdos RIGIDOS	Tipo de estrategias de crecimiento externo
Tipos de acuerdos FLEXIBLES	1,000	,484*	,434*
Tipos de acuerdos RIGIDOS		1,000	,000
Tipo de estrategias de crecimiento externo			1,000
Fuente: Elaboración propia.			

