

# La cooperación entre empresas en el Sector Oleícola: cooperativismo de segundo grado

---

OLGA SENISE BARRIO

Universidad de Jaén

## RESUMEN

En los últimos años, los acuerdos de cooperación entre empresas están proliferando con rapidez, debido a que se convierten en una adecuada estrategia para afrontar la situación de cambio en que se encuentra el entorno económico. En los sectores agrarios, en general, y en el oleícola, en particular, la cooperación entre empresas presenta ciertas particularidades, cuando nos referimos a la cooperación entre cooperativas, por ser la fórmula empresarial más extendida. Así, nos centramos en el análisis del cooperativismo de segundo grado, por ser considerada la forma de cooperación más adecuada en el mundo cooperativo, al mantenerse fiel a los principios cooperativos.

En el sector oleícola, el desarrollo del cooperativismo de segundo grado se produce a partir de los años 80 y su finalidad es la de mejorar la estrategia comercial de las cooperativas de base que las integran. No obstante, no todas las cooperativas de segundo grado, en la actualidad, se encuentran en la misma situación, ni han conseguido los mismos objetivos comerciales, de manera que en el presente trabajo describimos los distintos modelos de cooperación presentes en el sector oleícola andaluz, así como los resultados comerciales alcanzados por cada uno de ellos.

## ABSTRACT

In the past years, inter-enterprises agreements are rapidly growing, due to they are becoming in a suitable strategy to confront the changing situation of the economic environment. In agricultural sectors, in general, and in olive oil sector, cooperation among enterprises shows some particularities, when we talk about cooperation among co-operatives, due to it is the most frequent kind of enterprise. In this paper, we analyse second level cooperatives because they are the most frequent kind of agreement among co-operatives and they follow the same co-operative principles.

In olive oil sector, second level co-operatives are created in the 80's decade and their objective is to improve the commercial strategy of first level co-operatives. However, every second level co-operative has not achieved the same objectives. That is the reason of our description of the different models of cooperation in the olive oil sector in Andalusia, and our analysis of their commercial results.

## 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En las últimas dos décadas, la cooperación entre empresas se ha erigido como una de las estrategias empresariales más apropiadas para responder eficientemente a un nuevo entorno empresarial, surgido por la coexistencia de diversos factores de cambio<sup>1</sup>, al permitir, por un lado, mantener la flexibilidad de las empresas individuales, que no tienen que integrar todas las etapas del proceso productivo, y al posibilitar, por otro lado, que las empresas puedan aprovechar los recursos y capacidades que poseen sus socios. De un modo general, los motivos que más frecuentemente se apuntan para cooperar son la escasez de recursos, evitar la duplicidad de actividades, obtener tecnología, penetrar en nuevos mercados, aprender del socio, compartir los riesgos, incrementar el poder de la empresa en el entorno competitivo, adquirir mayor flexibilidad, reducir costes y obtener economías de escala.

Del mismo modo que ocurre en la economía, en general, en el sector agrícola, una serie de elementos que configuran el nuevo entorno del sistema agrario, hacen necesarias estructuras más flexibles para adaptarse a él y, por tanto, favorecen los acuerdos de cooperación. Centrándonos en el sector oleícola, en particular, es destacable la importancia de la sociedad cooperativa<sup>2</sup> como forma empresarial más elegida por los olivicultores, y de las cooperativas de segundo grado como fórmula de cooperación cada vez más utilizada para afrontar la situación de cambio –en las últimas tres décadas se ha creado una veintena de cooperativas de segundo grado en el sector oleícola andaluz, con la finalidad de diseñar y desarrollar procesos de comercialización conjunta que les permita vender los aceites de oliva en el mercado del aceite envasado.

La consideración del cooperativismo de segundo grado como una forma de cooperación entre empresas es el eje central sobre el que se desarrolla el presente trabajo. En este sentido, aunque cada vez son más los autores que utilizan este enfoque en sus análisis, el predominio de otros

---

<sup>1</sup> Entre éstos destacan: el incremento de la competencia, como consecuencia de la mayor liberalización de los mercados y del proceso de globalización e internacionalización; la mayor rapidez en la aparición de las innovaciones tecnológicas, que impide a las empresas tener un conocimiento profundo de todas ellas, a la vez que acelera y acorta el ciclo de vida de los productos; y el mayor grado de dinamismo, complejidad e incertidumbre, así como la difusión mundial de la información y la proliferación de las comunicaciones.

<sup>2</sup> El peso del cooperativismo en el sector oleícola es enorme, como lo prueba que, aproximadamente, el 70 por 100 de la producción nacional y el 80 por 100 de la andaluza se obtiene en estructuras cooperativas.

encuadres teóricos en el estudio del cooperativismo ha provocado que las referencias al mismo en la literatura sobre acuerdos de cooperación sean escasas. Tal vez por ello, en la literatura se señala que la cooperación entre empresas se convierte en un recurso estratégico en el mundo empresarial a partir de los años ochenta –a mediados de los setenta según otros autores– olvidando que, como se sabe, el cooperativismo hunde sus raíces en los años centrales del siglo XIX, alcanzando un notable desarrollo durante el pasado siglo. Así, las sociedades cooperativas agrarias de primer grado suponen una primera forma de cooperación entre agricultores, en tanto que las cooperativas de segundo o ulterior grado –cooperativas integradas– son el resultado de un acuerdo de cooperación entre sociedades cooperativas.

En el contexto descrito, el objetivo que nos proponemos con este trabajo es analizar las cooperativas oleícolas de segundo grado andaluzas a la luz de su consideración como acuerdos de cooperación, para conocer si están contribuyendo a paliar los problemas tradicionales de comercialización causados, entre otros factores, por la falta de dimensión de las cooperativas oleícolas de primer grado. Así, en primer lugar, repasamos las circunstancias del entorno que aconsejan la utilización de los acuerdos de cooperación como estrategia para afrontar la situación y, a continuación, describimos los distintos modelos de cooperación presentes en el sector oleícola andaluz.

## 2. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Es muy abundante y reciente la literatura en la que, desde una perspectiva genérica y teórica, se abordan los acuerdos de cooperación entre empresas. Estos estudios recogen, entre otras cuestiones, las razones que impulsan a las empresas a cooperar –Hagedoorn (1993); Yagiue (1998); Fernández y Arranz (1999); variadas definiciones acerca del concepto de acuerdo de cooperación– Hermsilla y Solá (1989); García (1991); Fernández (1991a); Menguzzato (1992); Camisón (1993); los factores que afectan al éxito o fracaso de los acuerdos; tipología de acuerdos –Mariti y Smiley (1983); Porter (1988); Porter y Fuller (1988); Hermsilla y Solá (1990); Jarillo (1989); Jorde y Teece (1989); Fernández (1991b y 1991c); Sáez y Cabanelas (1997); Yagiue (1998); Martín (2000)– ventajas, inconvenientes y riesgos de la cooperación; cuestiones a tener en cuenta a la hora de elegir el socio, así como recomendaciones para el desarrollo de la cooperación, etc. –sin ánimo de ser exhaustivos, Axelrod (1986); Perlmutter y Heenan (1986); Costa (1989); Salas (1989); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Ohmae (1989); Pattel y Solte (1989); Mariti (1989); Oliver (1990); Kanter (1990);

García (1991, 1993, 1996a y 1996b y 1998); Fernández (1991a, 1991b, 1991c y 1992); Miles y Snow (1992); Mohr y Spekman (1994); Brouthers et al. (1995); Rialp y Rialp (1996); Trigo (1999); Das y Teng (2000, 2001a y 2001b); Escribá (2002) y Kelly, Schaan y Joncas (2002).

Relacionado con esto último, entre las variables que han de estar presentes en los acuerdos de cooperación son imprescindibles algunas como la comunicación –necesidad de una fluida y frecuente comunicación entre los socios, para lograr la convergencia en los puntos de vista, el entendimiento mutuo y la consecución de los objetivos, facilitando la responsabilidad, satisfacción y coordinación en la relación–, la confianza<sup>3</sup> –debido, tanto a su condición de norma social, como a su importancia en las relaciones personales, la confianza puede servir como sustituto de los mecanismos formales de gobierno, tales como los acuerdos contractuales o el control directo– o el compromiso. En el cuadro 1 se recogen las características teóricas que deberían cumplir los acuerdos de cooperación para garantizar, en cierta medida, su éxito y de su observación se desprende que son muchos los momentos y factores del acuerdo que hay que controlar, para poder alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, en muchas ocasiones, los acuerdos de cooperación han sido considerados como la única alternativa posible que tienen las empresas que los acometen, debido a los enormes riesgos y dificultades que entraña esta estrategia. Entre otros muchos autores, Brouthers et al. (1995, p. 18) establecen que, a pesar de los inherentes riesgos, a menudo es necesario para las empresas acometer los acuerdos, debido a la carencia de recursos. Pero, a menos que realmente exista una carencia de recursos, ya sea en términos de capacidades, tecnología o finanzas, este tipo de relaciones serán evitadas. Así, sólo deberán utilizarse cuando los socios ofrezcan capacidades complementarias, cuando las empresas tengan culturas cooperativas, los objetivos de los mismos sean compatibles y los niveles de riesgo aceptables.

---

<sup>3</sup> Smith y Barclay (1997, p. 6) definen los comportamientos de confianza como acciones que reflejan la voluntad de aceptar la vulnerabilidad a causa de la incertidumbre. Así, aunque una amplia variedad de acciones pueden ser indicativas de la confianza, cinco se consideran centrales en las relaciones de intercambio: inversiones en la relación –es el recurso, esfuerzo y atención otorgada a la relación que no tiene valor fuera y no pueden ser recuperados si la relación termina–, aceptación de la influencia –es el grado en que las partes del acuerdo voluntariamente cambian sus estrategias o comportamientos para acomodarse a los deseos del otro–, apertura de la comunicación –compartir, formal e informalmente, información entre los socios y está relacionada con la mutua revelación de planes, programas expectativas, objetivos, motivos y criterios de evaluación (Anderson y Weitz, 1989)–, reducción del control –es el grado en el que el intercambio entre los socios oculta el uso de poder en la relación– y tolerancia del oportunismo –es actuar con espíritu de cooperación, sin estafar ni negar las acciones de ayuda).

De otra parte, en la literatura sobre cooperación en la agricultura son numerosos los estudios sobre cooperativismo; sin embargo, son escasos los efectuados sobre integración cooperativa –Martínez (1990), García-Gutiérrez (1992), Amat (1992), Vargas, Grávalos y Marín (1994), Caballer (1995), Vargas (1995), Fernández (1996), Bel (1997), Barea, Juliá y Monzón (1999), Juliá (1999), Montero (1999), Arcas (1999), Galdeano y Rodríguez (2000), Galdeano (2001), Arcas (2001), Arcas et al. (2002), Weber y Schwaninger (2002), Hudson y Herndon (2002) y Chaves et al. (2003). En estos trabajos se apunta que las cooperativas de segundo grado constituyen la fórmula más apropiada de integración en el sector agrario, pero puede ser inadecuada ante el creciente nivel de cambio del entorno en el que estas organizaciones desarrollan su actividad. Barea y Monzón (1992) y Arcas (1999) son algunos de los autores que establecen que el cooperativismo de segundo grado, desde una perspectiva empresarial, ha permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia dadas las economías de escala que se derivan de dicho proceso asociativo y en sus trabajos recogen las principales ventajas de las cooperativas de segundo grado para sus socios, en los ámbitos de la administración, la producción y la comercialización.

A pesar de las ventajas que se pueden obtener de estas fórmulas, se ha contrastado que en ocasiones los propios socios de las cooperativas de base son reacios a integrarse en estructuras de grado superior. En opinión de Montero (1999), la constitución de estructuras de segundo grado choca con algunos problemas como los localismos, protagonismos, desconfianzas, politización, intereses creados, falta de tiempo o de información de los consejos rectores o de los socios, carencia de equipos promotores, medios, etc. Asimismo, la falta de confianza de los socios en este tipo de estructuras, y el hecho de no generar resultados adecuados son factores que frenan tanto su desarrollo como su consideración como alternativa estratégica.

Centrándonos en el sector oleícola, también son abundantes los trabajos relativos al cooperativismo, mientras que son escasos los que analizan la estrategia de la integración cooperativa, aunque en todos ellos la concentración de la oferta se señala como uno de los medios más adecuados para conseguir el desarrollo comercial del sector productor –véanse, López (1982), Domingo y Loma-Ossorio (1991), Ernst & Young (1992), IFA (1992), Vargas (1993a, 1993b y 1995), Vargas y Pelayo (1995 y 1996), Torres (1997 y 1998), Mozas (1998 y 1999) y Torres et al. (2000). Por ello, con este trabajo pretendemos contribuir a cubrir esta laguna detectada en la revisión de la literatura.

### 3. COOPERACIÓN EL SECTOR OLEÍCOLA

Durante mucho tiempo se ha reconocido que uno de los principales problemas de los productores de aceites de oliva es su desvinculación del mercado final, en el sentido de que al vender el aceite a granel mayoritariamente, estaban perdiendo una parte importante de las rentas que generan las actividades de comercialización de aceite envasado. Debido a la importancia del cooperativismo, cuando se habla de comportamiento comercial del sector oleícola se está haciendo referencia al comportamiento comercial de las cooperativas oleícolas. En este sentido, y para superar esta desvinculación del mercado final, en muchas ocasiones, se ha apuntado como solución la integración cooperativa en cooperativas de segundo grado, ya que se considera que el tamaño de las cooperativas de primer grado es insuficiente para abordar estrategias y planes comerciales de cierta envergadura, y que las cooperativas de segundo grado son la mejor forma de cooperación entre cooperativas ya que mantienen y promueven los mismos principios rectores que las cooperativas de base.

Sin embargo, debido a que el sector oleícola en los años 80, fecha de expansión del cooperativismo de segundo grado, era un sector fuertemente intervenido, en el que tanto la venta como el precio del aceite estaban garantizados, los motivos que impulsaron el desarrollo de esta forma de cooperación, sólo en algunos casos estaban relacionados con el desarrollo comercial del sector, pero no era ésta la preocupación más importante de la época, y esto ha tenido una importante repercusión en la situación actual de estas cooperativas de segundo grado.

Hoy en día, se propone la necesidad de desarrollar y mejorar la cooperación entre empresas en el mercado oleícola, como vía para superar ciertas limitaciones de los socios, así como para la obtención de ciertas ventajas como la reducción de riesgos, mayor facilidad en el acceso a los mercados, etc., debido a su gran atomización y a su tradicional desvinculación de los mercados finales. Pero además, una serie de factores empiezan a partir de finales de los años 90 a complicar aún más las tareas de comercialización en el sector oleícola: de un lado, se empiezan a sentir los incrementos de la producción, derivados de las mejoras agronómicas de los cultivos y del aumento en las plantaciones, y de otro, desaparece el mecanismo de intervención. Además, y desde el punto de vista comercial, en estos últimos años se producen ciertos cambios en los hábitos de compra y consumo de los consumidores de aceites de oliva, que obligan a las empresas a modificar su forma de actuar para dar respuesta a crecientes niveles de exigencia de los consumidores respecto a la calidad de los productos y

su naturalidad, a la mayor preocupación por los factores medioambientales, turísticos, etc. Todo esto, junto con el desequilibrio de poder existente entre el sector productor y el sector de la distribución, están obligando al sector oleícola a reaccionar para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

Además, experiencias previas de cooperación analizadas en Senise (2001), ponen de manifiesto que la eficacia de la cooperación para alcanzar una mayor presencia de los oleicultores en los mercados finales ha sido escasa. Así, la cooperación por sí misma no es la solución; la suma de unidades productivas o de comercialización no consigue superar los problemas del sector, sino que se hace necesario un cambio en la orientación de las empresas que acometen la cooperación. Así, a continuación describimos el método empleado para conocer la situación en que se encuentran las cooperativas oleícolas de segundo grado y si la integración cooperativa ha supuesto un cambio en su estrategia comercial, que les permita afrontar en mejores condiciones la situación competitiva del sector.

#### 4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que hemos seguido para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo ha sido el cualitativo, debido a dos razones: 1) que el número de cooperativas oleícolas andaluzas integradas es sólo de 20, aunque representan el 35 por 100 de la producción del sector cooperativo andaluz; y 2) que, de acuerdo con la literatura sobre metodología, la utilización de un método cualitativo es especialmente adecuado cuando el objetivo es descubrir los diferentes significados en las actuaciones emprendidas por los sujetos.

De acuerdo con estas premisas, recogimos información del comportamiento de todas y cada una de las cooperativas oleícolas integradas de Andalucía, mediante entrevistas abiertas o en profundidad, con un esquema general y flexible de preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación. El guión de las entrevistas<sup>4</sup> fue diseñado de acuerdo con el protocolo ampliamente aceptado en la literatura sobre metodología cualitativa, y que se centra fundamentalmente en partir de lo más amplio a lo más pequeño, de lo más superficial a lo más profundo, de lo más impersonal a lo más personalizado y de datos a interpretación de los mismos (Ruiz, 1996, pp. 181–182). Con las entrevistas se pretendía conocer el punto de vista de responsables del grupo –gerente o director comercial, en su caso–, acerca

---

<sup>4</sup> El guión puede consultarse en Senise (2003).

de los diferentes aspectos que se engloban en el proceso de desarrollo del acuerdo de cooperación, así como de los resultados relativos a la estrategia comercial. El período empleado en la recogida de datos se extendió desde el 19 de julio de 2002 hasta el 22 de noviembre del mismo año.

Los datos obtenidos los analizamos mediante narraciones, a partir de las que se buscaba, como señala Ruiz (1996, p. 77), desentrañar las estructuras de significación y determinar su campo social y su alcance. Además, a la información obtenida en las entrevistas se añadieron datos recogidos del examen de los Estatutos y, sobre todo, de los Reglamentos de Régimen Interno, en caso de existir. De este modo, determinamos los diferentes grupos o patrones de comportamiento presentes entre las cooperativas integradas y analizamos las principales fuentes de diferencias en cuanto a su proceso de cooperación.

## 5. RESULTADOS

De acuerdo con el objetivo planteado de analizar los modelos de cooperación desarrollados en el sector oleícola y la mejora comercial producida por los mismos, el análisis efectuado da lugar a cierta diversidad de realidades, que se polarizan en torno a tres grupos de cooperativas oleícolas integradas en Andalucía. En el cuadro 2 recogemos los rasgos básicos de cada uno de estos tres grupos.

Existe un **primer grupo** en el que la integración cooperativa no ha supuesto ningún avance, desde el punto de vista comercial, frente al cooperativismo independiente. Así, no se ha conseguido una mayor concentración real de la oferta, ni se han desarrollado actividades comerciales de mayor envergadura, ni ninguna de las demás ventajas que la literatura otorga a la cooperación entre empresas. En este grupo, a través de la cooperación no se ha buscado alcanzar como fuente de ventaja una mejora desde el punto de vista comercial, sino tratar de conseguir exclusivamente una mayor dimensión y así reunir los requisitos para tener acceso a un tipo de subvenciones, por lo que la implicación y esfuerzo de los socios no va más allá del cumplimiento de los requisitos estrictamente necesarios para ello.

Este grupo lo forman el 50 por 100 de los casos analizados y en él se encuentran las cooperativas de segundo grado que integran un menor número de cooperativas independientes. A nuestro juicio, este hecho obedece a que, evidentemente, cuanto menor sea el número de socios, más fácil será la gestión del acuerdo. Por ello, estos grupos integran, en términos generales, a pocas cooperativas debido a que así se reúnen los requisitos

mínimos necesarios y se reduce la dificultad de gestión de los trámites. Esta opinión se ve corroborada por el hecho de que se integran cooperativas de la misma localidad o de localidades geográficamente próximas, por lo que todo ello facilitará el necesario contacto entre ellas. Todo esto muestra que la elección de los integrantes se hace basándose en criterios en nada relacionados con la complementariedad de recursos y capacidades disponibles ni con la búsqueda de posibles sinergias.

Además de no imponerse ningún objetivo estratégico ni de comercialización, en la evolución no se han producido operaciones en común, ni siquiera en aquellas cooperativas de segundo grado más antiguas. Debido a la falta de centralización de la actividad comercial, los socios de primer grado no ven la finalidad de mantener una cooperativa de segundo grado de la que es dudosa su viabilidad y que consideran que su única función es el desarrollo de las tareas administrativas. Todo esto nos da idea de la escasa conciencia de grupo y la falta de mentalidad empresarial existente en las cooperativas pertenecientes a este primer bloque. Por todo ello, muchas de las cooperativas de este grupo no creen en la cooperación como vía para superar los problemas que están atravesando; en parte, esto es lógico debido a su propia experiencia como grupo.

En este mismo sentido, los resultados de las sociedades cooperativas de segundo grado no suponen ninguna mejora respecto a los resultados que obtienen las sociedades cooperativas independientes. Así, el porcentaje de envasado, en ningún caso supera el 10 por 100 siendo la media del 6 por 100 del total producido.

Existe un **segundo grupo** en el que los procesos de integración cooperativa están permitiendo alcanzar a las sociedades cooperativas integradas ciertas ventajas respecto a las independientes. A este grupo pertenece el 25 por 100 de las cooperativas oleícolas integradas y podemos afirmar que, con carácter general, se trata de acuerdos cuyo objetivo es aunar volumen de producción, ordenar la oferta del sector y comercializar en común. Por tanto, una primera cuestión diferencial respecto al primer grupo es que en éste sí podemos hablar de una verdadera estrategia de integración cooperativa, debido a la delegación en la toma de decisiones comerciales que las independientes hacen en la sociedad cooperativa de segundo grado, frente a la integración meramente formal que suponían las del grupo anterior.

En este grupo, las cooperativas de segundo grado son de mayor tamaño, tanto por el volumen de producción que aglutinan como por el número de cooperativas independientes que agrupan. Este hecho supone

una mayor complicación en la gestión del acuerdo, al tener que coordinar a más presidentes y/o gerentes en la toma de decisiones. Por ello, opinamos que el mayor número de cooperativas es indicativo de una apuesta por aglutinar mayor volumen de oferta y beneficiarse de las ventajas que pueda generar una mayor dimensión, a pesar de los inevitables inconvenientes.

Analizando más detenidamente las cooperativas que pertenecen a este bloque, consideramos que se encuentran en una etapa de transición. Así, de un lado, están aquellas que pertenecían al primer grupo, pero que viendo los escasos resultados que se pueden obtener con dicha estrategia comercial, han optado por imponer la obligatoriedad de la comercialización conjunta y están introduciendo en el grupo nuevas cooperativas de primer grado para incrementar el volumen de producto que concentran. De otro lado, hay cooperativas de segundo grado de reciente creación que han diseñado apropiadas estrategias comerciales y planes de actuación, si bien su juventud hace que aún se tengan que afianzar determinados aspectos antes de considerarlas en el último grupo. Asimismo, algunos de estos grupos de cooperativas se encuentran en procesos de compra de otras empresas, con las que facilitar y llegar a consolidar la comercialización de su aceite envasado, lo que corrobora aún más su consideración de empresas en transición.

En cualquier caso, se trata de acuerdos de cooperación de tipo comercial cuya finalidad es aglutinar más cantidad de producto, por lo que la elección de los posibles socios del acuerdo resulta bastante sencilla en el sentido de reunir a productores de aceites de oliva, si bien no resulta tan sencillo desde el punto de vista de la necesaria mentalidad empresarial y el requisito imprescindible de que los socios estén convencidos y dispuestos a realizar la delegación del poder en la toma de decisiones de venta, así como seguir una política y directrices comerciales centralizadas desde la gerencia de la cooperativa de segundo grado. En algunos casos, los gerentes nos han comentado que se han elegido como socios del acuerdo cooperativas independientes que no reunían estos requisitos, es decir, que no estaban convencidos de la necesidad de comercializar en común ni dispuestos a seguir unas pautas comerciales generales, por lo que conforme se ha avanzado en el tiempo y se ha desarrollado el acuerdo, estas cooperativas han ido abandonando el grupo. Ésta es la principal razón que hace que el número de cooperativas integradas en cada uno de estos grupos en transición sea relativamente variable.

El carácter más empresarial en el desarrollo de la estrategia comercial de las cooperativas de este segundo grupo, respecto de las del primero,

se plasma en unos mejores resultados obtenidos en términos de mayor volumen de aceite envasado (en torno al 10 por 100 de lo producido). De esta cifra, el 50 por 100 se destina al autoconsumo de los socios y el resto a establecimientos de distribución.

Finalmente, existe un **tercer grupo** de sociedades cooperativas de segundo grado que son las que están obteniendo los mayores beneficios de la estrategia de integración, tanto desde el punto de vista del mayor poder de negociación obtenido, como de los resultados alcanzados fruto de esta actuación. Las cooperativas que forman parte de este grupo suponen el 25 por 100 restante. En este caso, las cooperativas de segundo grado son, en general, las más grandes de Andalucía y también son las más antiguas. La mayor dimensión sigue complicando la gestión del acuerdo y la antigüedad ha permitido que se llegue al establecimiento de normas de funcionamiento bien definidas, así como de los sistemas de recompensas y sanciones a emplear, en caso de ser necesarios, además de que desde un punto de vista más informal, se hayan desarrollado mecanismos de coordinación basados en la confianza, en el compromiso y en el conocimiento mutuos.

Para este grupo, la elección de los socios para la creación de la cooperativa de segundo grado, se hace de una forma similar a los grupos anteriores, primando la proximidad geográfica y ampliando el número de socios paulatinamente. No obstante, el número de años que llevan funcionando y las estrictas reglas de comercialización que han ido imponiendo han hecho atravesar a estos grupos por épocas de adhesiones y renunciaciones frecuentes de los socios. En la actualidad, en términos generales, es más difícil que las cooperativas abandonen el grupo, ya que conocen y asumen perfectamente el sistema de funcionamiento, así como también es difícil que entren cooperativas nuevas, debido a que su buen hacer se ha traducido en beneficios e incrementos de capital que para un nuevo socio serían especialmente gravosos. En general, se ha producido una selección natural de los socios, de forma que, en un principio, no se impusieron normas estrictas para su elección pero los compromisos que han tenido que ir adquiriendo han hecho que algunas de ellas abandonen el grupo.

Ante esta dificultad de crecer a través de la incorporación de nuevos socios a la cooperativa de segundo grado, se están desarrollando, en algunos casos, modelos de cooperación con otras empresas más complejos. Así, de un lado, estarían los acuerdos que la cooperativa de segundo grado establece con otras empresas externas para superar cualquier limitación del grupo, como problemas de financiación, obtener mayores beneficios en el abastecimiento de suministros, envases, etiquetas, etc., incluso acuerdos con empresas fabricantes de otros productos que tienen desarrollados ca-

nales de distribución en zonas a las que es difícil acceder para la cooperativa, o acuerdos directamente con empresas de distribución. De otro lado, nos encontramos con un modelo de cooperación algo más complicado, aunque sus objetivos son los mismos que los descritos anteriormente, y con una mayor vinculación empresarial. Nos referimos a un modelo de cooperación desarrollado a partir de un grupo cooperativo, esto es, un grupo en el que la entidad cabeza es la cooperativa de segundo grado y están agrupadas a esta entidad otra serie de empresas. Esta estructura permite incluso desligar la función comercial de la cooperativa de segundo grado y crear una sociedad mercantil que asuma las decisiones y responsabilidad de esta actividad. En estos casos, la elección de los socios de estos acuerdos o de estos grupos cooperativos se efectúa en función de los objetivos propuestos, a partir del análisis de la compatibilidad de estrategias y formas de funcionamiento, así como de la complementariedad de recursos y capacidades de que cada socio dispone.

Fruto de esta forma de actuar, en este grupo también se observan los mejores resultados comerciales. Así, el porcentaje de envasado respecto del total en este grupo asciende, como media, por encima del 20 por 100. Esta cifra se reparte en tres grandes grupos: la partida destinada al autoconsumo, que en este grupo asciende al 20 por 100, y el resto se reparte entre exportación y distribución nacional, en función de la estrategia elegida por la empresa. En los últimos años, en este grupo se ha producido un crecimiento general continuado del porcentaje de envasado sobre el total producido, de alrededor de un 25 por 100 cada año, respecto a la cantidad del año anterior.

## 6. CONCLUSIONES

A continuación, recogemos las principales conclusiones obtenidas en nuestro análisis. En general, los comienzos del proceso de cooperación para todos los grupos analizados han sido muy similares, aunque en la actualidad, existen grandes diferencias en el modelo de cooperación desarrollado, consecuencia de la diferente evolución de estos procesos. Estas diferencias nos han permitido detectar tres grupos de cooperativas integradas con niveles distintos de consolidación en su modelo de cooperación. Así, las cooperativas integradas en el primer grupo ni siquiera pueden considerarse verdaderos acuerdos de cooperación porque las cooperativas de base tienen total autonomía e independencia para la toma de decisiones. En el segundo de los grupos, las cooperativas centralizan en la mayoría de los casos la venta del aceite a granel, pero de forma menos frecuente

las decisiones de venta del aceite envasado. Por último, en el tercer grupo se produce una completa centralización de las decisiones y está siendo frecuente la separación de la actividad comercial en sociedades diferentes pero vinculadas a las cooperativas integradas, lo que supone una modificación del modelo de cooperación tradicional desarrollado en este sector.

En la mayoría de los casos, al inicio del acuerdo de cooperación, la elección de los socios no se ha hecho de una forma adecuada, al no tenerse en cuenta si los recursos y capacidades disponibles son los necesarios, ni tampoco la compatibilidad de objetivos y cultura. Con el tiempo ha sido necesario un replanteamiento del acuerdo, y también se ha producido una «selección natural» de los socios, ante la incompatibilidad de los planteamientos estratégicos, de forma que algunas cooperativas han abandonado el acuerdo, siguiendo un desarrollo empresarial de forma independiente, mientras que otras se han incorporado a cooperativas integradas con filosofías y formas de actuar más afines.

Una tendencia que está dando buenos resultados es la desvinculación de la actividad comercial en sociedades aparte, para que la mentalidad predominante entre los socios-agricultores no frene el desarrollo empresarial de la cooperativa. Así, se crea una sociedad anónima o limitada, vinculada patrimonialmente a la cooperativa, de manera que en ella desaparece la regla cooperativa de «un socio un voto» –que puede considerarse como una traba importante al desarrollo empresarial, al suponer una ralentización en la toma de decisiones–, y sólo participan en la toma de decisiones los responsables de la gestión de dicha sociedad que, además, están más preparados profesionalmente para esta actividad.

Finalmente, las cooperativas inmersas en procesos de cooperación más consolidados han podido acometer actividades comerciales nuevas, impensables para una empresa aislada, y que han cambiado su perspectiva, adecuándola a la realidad empresarial. Todo esto manifiesta la mejora en su orientación estratégica y la idoneidad de la estrategia de cooperación para conseguir la mejora comercial de las cooperativas que las acometen, siempre y cuando se cuiden ciertos factores y procesos y se asuman los riesgos inherentes a esta estrategia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O. *Estrategia de integración y competitividad de las cooperativas agrarias. Fruticultura Profesional*, noviembre-diciembre 1992, n° 50, pp. 70-75.
- ANDERSON, J. C. y WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 1989, vol. 8, n° 4, pp. 310-323.
- ARCAS, N. El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria. Valencia: *CIRIEC-España*, 1999.
- Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. *Revista de Estudios Cooperativos*, 2001, n° 73, pp. 7-23.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. y HERNÁNDEZ, M. Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. *Revista de Estudios Cooperativos*, 2002, n° 76, pp. 7-25.
- AXELROD, R. *La evolución de la cooperación*, Madrid: Alianza Editorial, 1986.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (dir.). *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1992.
- BAREA, J.; JULIÁ, J. F. y MONZÓN, J. L. (dir.). Grupos empresariales de la economía social. Valencia: *CIRIEC-España*, 1999.
- BEL, P. Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros de la concentración empresarial. Valencia: *CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 1997.
- BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. y WILKINSON, T. J. Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*, 1995, vol. 28, n° 3, pp. 18-25.
- CABALLER, V. El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario (1). *Revista de Economía Agraria*, 1995, n° 173, 291-312.
- CAMISÓN, C. Dirección de Empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1993, vol. 2, n° 3, pp. 9-37.
- CHAVES, R.; FAJARDO, G. y NAMORADO, R. (2003): Integración empresarial cooperativa. Posibilidades, ventajas e inconvenientes. *Ponencias del II Coloquio ibérico de cooperativismo y economía social*, CIRIEC-España, Valencia.
- COSTA, M. T. La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. *Economía Industrial*, marzo-abril 1989, pp. 27-45.
- DAS, T. K. y TENG, B. S. Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science: a Journal of the Institute for Operations Research*, enero-febrero 2000, vol. 11, 1, pp. 77-102.

- Trust, control and risk in strategic alliances. An integrated framework. *Organization Studies*, 2001a, vol. 22, n° 2, pp. 251–283.
  - Relational risk and its personal correlates in strategic alliances. *Journal of Business and Psychology*, 2001b, vol. 15, 3, pp. 449–465.
- DOMINGO, J. y LOMA–OSSORIO, E. *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Jaén: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén, 1991.
- ERNST & YOUNG ASESORES. *Estudio de la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector de aceite de oliva y de aceite de orujo de aceituna*. Madrid: MAPA, 1992.
- ESCRIBÁ, A. Propuesta de un marco teórico para el análisis de alianzas formadas por empresas asimétricas. En: J. C. Gómez y F. Más (ed.). *La empresa intangible. Ponencias presentadas al XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Alicante, 5 a 7 de junio, pp. 431–442, 2002.
- FERNÁNDEZ, J. C. y ARRANZ, N. *La cooperación entre empresas: análisis y diseño*. Madrid: Esic Editorial, 1999.
- FERNÁNDEZ, M. Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio. *Cuadernos de trabajo CIRIEC-España*, 1996, n° 27.
- FERNÁNDEZ, E. La cooperación empresarial. *Información Comercial Española*, n° 693, mayo 1991a, pp. 25–38.
- Una tipología de la cooperación empresarial. *Esic Market*, octubre–diciembre 1991b, pp. 101–114.
  - Una nueva forma de competir en el mercado: la cooperación entre empresas. En: *Actas del Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Vigo, 1991c, pp. 394–421.
  - Una introducción a la cooperación empresarial. *Alta Dirección*, 1992, pp. 403–409.
- GALDEANO, E. Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2001, vol. 10, 1, pp. 141–162.
- GALDEANO, E. y RODRÍGUEZ, M. C. Cambios de estrategia en las entidades asociativas de comercialización hortofrutícola. *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 2000, n° 186, pp. 75–103.
- GARCÍA, E. Acuerdos de cooperación entre empresas en España. 1986–1989. Análisis desde la economía de la organización. *Tesis Doctoral*, Oviedo, 1991.
- La cooperación empresarial: una revisión de la literatura. *Información Comercial Española*, febrero 1993, n° 714, pp. 87–98.
  - El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas. Tendencias actuales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1996a, vol. 5, n° 3, pp. 109–132.

- El papel de los acuerdos de cooperación en la estrategia de la empresa. *Alta Dirección*, mayo–junio 1996 b, n° 187, pp. 193–199.
  - Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas. *Boletín ICE Económico*, 8–14 junio 1998, pp. 25–32.
- GARCÍA–GUTIÉRREZ, C. La concentración económico–empresarial (los conglomerados). En: *XIX Congreso Internacional de la Economía Pública, Social y Sociedad cooperativa*, Valencia: CIRIEC, 1992, pp. 419–442.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. *Strategic Management Journal*, 1993, vol. 14, pp. 371–385.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia. *Harvard–Deusto Business Review*, 3<sup>er</sup> trimestre 1989, pp. 20–28.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. Cooperación entre empresas. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), *Colección Estudios*, 1989.
- Cómo cooperar, Madrid: Manuales IMPI, 1990.
- HUDSON, D. y HERNDON, C. W. Factors influencing probability and frequency of participation in merger and partnership activity in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 2002, vol. 18, issue 2, pp. 231–246.
- INSTITUTO DE FOMENTO ANDALUZ (IFA). *Industria del aceite de oliva. Programa operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991–1993*. Sevilla: IFA–Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 1992.
- JARILLO, J. C. «Ventaja competitiva y ventaja comparativa», *Economía Industrial*, marzo–abril 1989, pp. 69–75.
- JORDE, T. M. y TEECE, D. J. Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review*, 1989, vol. 31, n° 3, pp. 25–37.
- JULIÁ, J. F. La concentración en el cooperativismo agroalimentario. *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 1999, n° 6, pp. 27–33.
- KANTER, R. M. *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Barcelona: Plaza y Janés, 1990.
- KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L. y JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. *R & D Management*, 2002, vol. 32, n° 1, pp. 11–22.
- LÓPEZ, A. Las cooperativas olivares andaluzas. Una realidad problemática. Córdoba: *Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba*, 1982.
- MARITI, P. Los acuerdos de colaboración entre empresas, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión. *Economía industrial*, marzo–abril 1989, pp. 61–67.

- MARITI, P. y SMILEY, R. Cooperative agreements and organization of industry. *Journal of Industrial Economics*, junio 1983.
- MARTÍN, F. Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología. En M. Parras Rosa (ed.). *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa, Actas de Ponencias presentadas al XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*, vol. 1, Jaén, junio 2000, pp. 315–322.
- MARTÍNEZ, A. *Análisis de la integración cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1990.
- MENGUZZATO, M. *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*. Valencia: Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA), 1992.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, summer 1992, pp. 53–72.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 1994, vol. 15, pp. 135–152.
- MONTERO, A. *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, 2ª edición, 1999.
- MOZAS, A. Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses, *Tesis Doctoral*, Jaén: Universidad de Jaén, 1998.
- *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*. Sevilla: Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas, 1999.
- OHMAE, K. La lógica mundial de las alianzas estratégicas. *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre 1989, 96–110.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 1990, vol. 15, nº 2, pp. 41–65.
- PATTEL, P. y SOLTE, L. Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes. *Economía Industrial, Documento OCDE*, marzo-abril 1989, pp. 179–225.
- PERLMUTTER, H. V. y HEENAN, D. A. Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, marzo-abril 1986, pp. 136–152.
- PORTER, M. E. *La competencia en las industrias globales: un marco conceptual*. Información Comercial Española, junio 1988, pp. 71–100.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B. Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española*, junio 1988, nº 658, pp. 101–120.
- RIALP, A. y RIALP, J. El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. *Papeles de Economía Española*, 1996, nº 66, pp. 248–266.

- RUIZ, J. I. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 1996.
- SÁEZ, D. y CABANELAS, J. *Cooperar para competir con éxito*, Madrid: Ediciones Pirámide, S.A., 1997.
- SALAS, V. Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas. *Economía Industrial*, 1989, vol. 266, pp. 47–60.
- SCHWARTZ, H. y JACOBS, J. *Qualitative sociology a method to the madness*. The Free Press, Macmillan, 1984.
- SENISE, O. Modelos de cooperación comercial en el ámbito agroalimentario. Un estudio exploratorio en el sector oleícola, *Memoria de Iniciación a la Investigación*, Universidad de Jaén, 2001.
- La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz. Un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado, *Analistas Económicos de Andalucía*. Fundación Unicaja, Málaga, 2003.
- SMITH, J. B. y BARCLAY, D. W. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, January 1997, vol. 61, pp. 3–21.
- TORRES, F. J. La comercialización en origen del aceite de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses. *Tesis Doctoral*, Universidad de Jaén, 1997.
- Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica. Jaén: Instituto de Estudios Giennenses, 1998.
- TORRES, F. J.; SENISE, O.; MOZAS, A.; PARRAS, M. y MURGADO, E. M. La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas, Málaga: *Analistas Económicos Andalucía*, 2000.
- TRIGO, J. *Alianzas estratégicas: las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- VARGAS, A. Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis, Huelva. *Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba*, 1993a.
- «La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad: especial referencia al sector olivarero oleícola onubense», *CIRIEC-España*, septiembre 1993b, nº 14, pp. 127–154.
  - Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo. Huelva: *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva*, 1995.
- VARGAS, A. y PELAYO, Y. El mercado del aceite de oliva. Una estrategia competitiva para el sector cooperativo. En J. V. Guarnizo (ed.). *La innovación en la empresa*, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), 1995, vol. 1, Toledo, pp. 39–49.

- Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global. En T. Luque (ed.). *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, Actas de Ponencias presentadas al *X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés*, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Granada, 1996, pp. 345–357.
- VARGAS, A; GRÁVALOS, M. A. y MARÍN, P. Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa. Ponencia presentada al *XIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, pp. 1054–1064, 1994, Cáceres.
- WEBER, M. y SCHWANINGER, M. Transforming an agricultural trade organization: a system–dynamics–based intervention. *System Dynamics Review*, 2002, vol. 18, issue 3, pp. 381–401.
- YAGÜE, M. J. La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas. *Economía Industrial*, 1998, nº 320, pp. 65–75.

## CUADRO 1

### ASPECTOS DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA DINÁMICO

| ETAPA DEL ACUERDO | PRINCIPALES FACTORES  |
|-------------------|---|
| ORIGEN            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Análisis de la idoneidad de la estrategia de cooperación para hacer frente a la situación que presenta el entorno</li> <li>– Determinación del modelo de cooperación más adecuado</li> <li>– Establecimiento de los requisitos, recursos y capacidades que ha de poseer el futuro socio</li> <li>– Fijación clara y concisa de los objetivos del acuerdo</li> <li>– Delimitación de las responsabilidades de cada una de las partes, así como un sistema de recompensas y sanciones</li> </ul> |
| DESARROLLO        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Implantación de los mecanismos que permitan una actuación conjunta</li> <li>– Promover la confianza y el compromiso de los socios entre ellos y con los objetivos del acuerdo</li> <li>– Desarrollo de sistemas que permitan analizar y evaluar el comportamiento y los resultados generados por cada socio, así como aplicar las sanciones y recompensas, en caso de ser necesario</li> </ul>   |
| FUTURO            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Afianzar las medidas adoptadas en la etapa de origen y desarrollo del acuerdo que permitan la continuidad de los mismos</li> <li>– Potenciar los mecanismos para que se pueda producir el aprendizaje continuo y que el acuerdo siga siendo útil y genere satisfacción para todos los miembros individuales</li> <li>– Gestionar los conflictos, en caso de que aparezcan</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 2

RASGOS BÁSICOS DE LOS GRUPOS DE COOPERATIVAS INTEGRADAS

|   | GRUPO 1                                       | GRUPO 2   | GRUPO 3   |
|---|---|---|---|
| Fecha de creación de las cooperativas integradas                      | Desde finales de los 80 hasta hace pocos años | Década de los 90  | Antes de la década de los 90                                    |
| Número medio de cooperativas que agrupan las cooperativas integradas  | 3 ó 4, aunque algunas de mayor tamaño         | 10  | Más de 15   |
| Volumen de producción medio que aglutinan las cooperativas integradas | 15 millones de kilogramos de aceite           | 20 millones de kilogramos de aceite                       | 35 millones de kilogramos de aceite                             |
| Comercialización conjunta   | No  | En la mayoría de los casos                                | Sí  |
| Razones de su constitución  | Obtención de las subvenciones                 | Obtención de las subvenciones y comercialización conjunta |   |
| Estrategia de marca   | Falta estrategia común                        | Mantenimiento de las marcas individuales                  | Desaparición de las marcas individuales, salvo para autoconsumo |
| Contratos de suministro con la distribución                           | No  | No  | Sí  |
| Actividades de comunicación   | Ninguna                                       | Algunas actividades, pero poco coordinadas                | Muchas actividades, coordinadas por un plan de marketing        |

Fuente: Elaboración propia.