**La innovación como factor de competitividad de las cooperativas vitivinícolas**

Felipe Hernández Perlines

Universidad de Castilla-La Mancha

Mª Valle Fernandez Moreno

Universidad de Castilla-La Mancha

Isidro Peña García-Pardo

Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

En un momento como el actual, caracterizado por el alto grado de turbulencia, dinamicidad y complejidad, la búsqueda de ventajas competitivas por las empresas se convierte en una preocupación de primer orden. Esta preocupación, es todavía mayor en sectores, como el vitivinícola, caracterizados por su elevado grado de madurez, que se traduce en una reducción de los niveles de consumo. Esta situación provoca que las empresas estén diseñando estrategias para mejorar su posición en el mercado, y una de ellas, es la de innovación. Partimos del convencimiento, que la capacidad innovadora es, posiblemente, uno de los factores de competitividad más importantes de la empresa y según Kanter (1985) la principal posibilidad de las organizaciones de mantener sus niveles de resultados.

En este trabajo realizamos un análisis de la estrategia, de innovación desarrollada por las empresas de economía social pertenecientes al sector vitivinícola de la D.O. “La Mancha”. Para ello, se ha enviado un cuestionario postal a los gerentes y/o presidentes del Consejo Rector en caso de Cooperativas. En esta investigación hemos considerado la innovación tecnológica como un concepto multidimensional (Zahra y Das, 1993) determinado por la suma de las decisiones adoptadas por la empresa con respecto a dichas dimensiones (Zahra y Covin, 1994a). En nuestro caso, basándonos en el trabajo de Zahra y Das (1993), se consideraron la orientación tecnológica, la innovación en producto y en proceso, las fuentes internas y externas de innovación y el esfuerzo innovador.

PALABRAS CLAVE

Cooperativas vitivinícolas, estrategias de innovación, innovación de producto y de proceso, postura tecnológica, fuentes de innovación, esfuerzo innovador

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años estamos asistiendo a una intensificación de la interdependencia de los distintos países como consecuencia de la globalización (OMC, 2008). Este proceso se deriva, entre otros factores, por los avances tecnológicos, la mejora de las comunicaciones y de las infraestructuras, la liberalización del comercio internacional, la aparición de nuevos instrumentos financieros, etc...(Cañas et. al., 2000).

Lo anterior, está provocando cambios en los modelos de dirección de las empresas, que deben tener en cuenta la mayor difusión de la información que conlleva una creciente homogeneización de los gustos y de los consumidores a nivel mundial, un exceso de la oferta sobre la demanda y la reducción del ciclo de vida de algunos productos en determinadas zonas geográficas, la búsqueda de ventajas competitivas a escala global con un cambio en la visión empresarial, etc..(Levit, 1983; Alonso, 1991; Bueno, 1992; Churruca et al., 1995; Laguna, 1997; Buckley y Ghauri, 2004).

En definitiva, todos estos aspectos están provocando cambios en los modelos y en las formas de dirección de las empresas. A estos cambios no son ajenas las cooperativas, y mucho menos las del sector vitivinícola. Si analizamos el modelo cooperativo, podemos afirmar, siguiendo a Bueno (1993), que este tipo de empresas son adecuadas para dar respuesta a importantes problemas y que por sus características, pueden ser consideradas valiosos instrumentos para la puesta en práctica de políticas de desarrollo económico y bienestar social en comunidades locales (Vara, 1994)

Sin entrar en la consideración de cuestiones como la mayor o menor eficiencia productiva (Salazar y Galve, 2007), la competitividad (Bruque, Hernández, Moyano y Vargas, 2002), la capacidad de adaptación (Bernabeu, 2002), etc. de las formas cooperativas, este trabajo analiza el comportamiento estratégico en el contexto de las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen “La Mancha”.

En Castilla-La Mancha, aunque las cooperativas agrarias abarcan, prácticamente, todos los ámbitos agrarios y ganaderos, es el sector vitivinícola el que más sociedades reúne (219). Le siguen el aceite de oliva (123), cultivos herbáceos (91), suministros (89), hortofutícolas (58), piensos (49), sector lácteo (34), ovino-caprino (12) y frutos secos (7), además de otros sectores con menor implantación. Es indudable que la actividad agraria en Castilla-La Mancha es determinante en su aportación al Valor Añadido Bruto, ocupando el cooperativismo un importante lugar en su industria agroalimentaria, así como en el sector vitivinícola (como se refleja en la Tabla 1, Castilla-La Mancha es una de las regiones donde mayor presencia tiene el cooperativismo que está centrado sobre todo en la vinicultura). En palabras de la Unión de Cooperativas Agrarias de Castilla-La Mancha (UCAMAN), muchas de las cooperativas vitivinícolas son líderes de la economía regional y, en su conjunto, constituyen el mayor grupo agroalimentario de la región por su importancia social, el empleo que generan y por el nivel de inversión en sus instalaciones.

La observación de los datos de producción de las empresas vitivinícolas de Castilla-La Mancha nos permite apreciar que la mayor parte de la vinificación está en manos de cooperativas, que en la última de las campañas consideradas en este trabajo han producido más del 70% del total, correspondiendo un 28,9% de la producción al resto de sociedades. Por productos, podemos hablar de la superioridad de las empresas de economía social en la producción de vinos de mesa. Así, en la última campaña, del total de vino de mesa producido en Castilla-La Mancha la producción a cargo de las cooperativas y SAT supuso un 74,1%, mientras que la producción correspondiente al resto de sociedades alcanzó un 25,9%. Manteniendo esta misma tendencia, dentro del grupo de vinos de mesa, para la categoría de vinos de la tierra los porcentajes de producción correspondientes a empresas de economía social y resto de empresas fueron respectivamente un 68,3% y 31,7%.

Tabla 1. Producción de las Bodega de Castilla-La Mancha (Miles Hl.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Campaña | COOPERATIVAS y SAT | | | | OTRAS BODEGAS | | | | Total  (Coop. y SAT + Otras bodegas) |
| Vino de mesa | | Vcprd | TOTAL | Vino de mesa | | Vcprd | TOTAL |
| Excluido de la tierra | De la tierra | Excluido de la tierra | De la tierra |
| 2003/2004 | 12.870,9 | 1.029,1 | 600,6 | 14.500,6  (73,2%) | 3.988,5 | 423,8 | 892,3 | 5.304,6  (26,8%) | 19.805,2 |
| 2004/2005 | 12.828,4 | 841,6 | 694,3 | 14.364,3  (69,8%) | 4.921,4 | 441,2 | 865,5 | 6.228,1  (30,25) | 20.592,4 |
| 2005/2006 | 10.765,3 | 1.001,1 | 750,1 | 12.516,5  (71,1%) | 3.637,5 | 465,6 | 977,0 | 5.080,1  (28,9%) | 17.596,6 |
| 2006/2007 | 11.235,5 | 914,8 | 663,9 | 12.814,3  (68,3%) | 4.355,0 | 699,7 | 900,7 | 5.955,4  (31,7%) | 18.769,7 |
| 2007/2008 | 8.931,9 | 1.119,4 | 763,5 | 10.814,8  (67%) | 3.713,8 | 570,8 | 1.048,5 | 5.333,0  (33,0%) | 16.147,9 |
| 2008/2009 | 11.068,1 | 1.236,9 | 790,1 | 13.095,1  (70,6%) | 3.824,0 | 566,5 | 1.056,7 | 5.447,2  (29,4%) | 18.542,3 |

Fuente: Consejería de agricultura, JCCM (2010)

Por el contrario, para los vinos vcprd la producción de las cooperativas y SAT constituyó el 43,4%, frente a la producción del resto de empresas vitivinícolas que representó el 56% del total de vcprd. Es reseñable para las cooperativas y SAT el incremento del 20% que ha tenido lugar, desde la campaña 2003/04 hasta la campaña 2005/2006, en la producción de vino vcprd. Esto es síntoma de la mayor orientación de este colectivo hacia una producción de mayor calidad y, por tanto, de vinos con un mayor valor añadido.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS COOPERATIVAS VITIVINÍCOLAS

La estrategia constituye el instrumento para alcanzar los fines o propósitos de las personas que integran la empresa: es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas (Andrews, 1984). Efectivamente en toda empresa subyace un propósito o finalidad determinada, que es compartida y entendida por todos sus miembros y cuya definición se lleva a cabo a través del diseño del sistema de objetivos (Miles y Snow, 1978). El propósito estratégico pretende establecer como va a ser la posición de la empresa en el futuro, así como los criterios a tener en cuenta para fijar el camino a seguir.

Al igual que cualquier otra organización, las sociedades cooperativas han de formular un propósito, que será el resultado de un proceso de negociación y consenso, sobre la base de su propia filosofía, entre las personas integrantes. Esta filosofía, que ha de regular el comportamiento de la cooperativa para definir su propósito, tiene su base en los Principios Generales del Cooperativismo (PGC), que no son simples normas o criterios a aplicar por una cooperativa, sino que constituyen los fundamentos en los que se apoya la propia filosofía cooperativa.

Pero los principios que realmente marcan la diferencia entre las empresas cooperativas y de mercado son el principio de distribución de los excedentes (constituye uno de los aspectos del principio de participación económica de los socios, junto con la remuneración limitada al capital) y el de control democrático. Aunque estos principios van a suponer una ventaja potencial de las empresas a las que se aplican frente al resto de sociedades, ello no garantiza una ventaja competitiva real, pues además se necesita explotar convenientemente dichas potencialidades.

Hemos de tener en cuenta que los principios cooperativos han condicionado el comportamiento estratégico de este tipo de empresas desde sus inicios. A continuación basándonos en las aportaciones de Sanchis (1995, 2000), así como en las entrevistas mantenidas con gerentes y presidentes de diversas cooperativas vitivinícolas y profesionales del sector, nos referimos a las estrategias competitivas de innovación que han llevado a cabo este tipo de sociedades.

En sentido amplio, tecnología es cualquier método para resolver un problema previamente identificado, pudiendo aplicarse la tecnología al desarrollo de nuevos productos y a la mejora de los procesos de producción. El concepto tecnológico involucra a los medios vinculados a un procedimiento para hacer algo, a los materiales que se transforman y a los conocimientos aplicados. A su vez, se entiende por innovación tecnológica todo procedimiento mediante el que se accede a nuevos productos o procesos, enteramente nuevos o parcialmente mejorados.

No cabe duda de que las cooperativas, en general, encuentran limitaciones considerables en el desarrollo de grandes proyectos de I+D, pero por ello no debemos considerarlas como empresas poco innovadoras, ya que el concepto de innovación es más amplio que el simple esfuerzo en dichas actividades. En la Tabla 2 se recoge una síntesis de las ventajas y desventajas de las sociedades cooperativas para gestionar su estrategia de innovación tecnología.

En términos generales, las deficiencias indicadas hacen referencia tanto a las tecnologías tangibles como a las intangibles (Coque, 2002). Como señala dicho autor, (2002: 9), las carencias en tecnología intangible resultan preocupantes, agudizándose en relación con los problemas de administración empresarial, llegándose, en algunos casos, a que la gerencia y los socios directivos de las cooperativas ignoran incluso las preguntas que deben formular a las entidades proveedoras de tecnología, reduciéndose el proceso de transmisión tecnológica a meros contratos de compraventa. Asimismo, las sociedades cooperativas, por su reducida capacidad financiera y sus escasos recursos para acceder a las fuentes de información, no presentan las características más adecuadas para llevar a cabo innovaciones. Sin embargo, dichas debilidades pueden enfocarse como fortalezas si se considera su capacidad de supervivencia, tomando como base la cultura organizativa cooperativa que sintetiza los principios cooperativos de la Alianza de Cooperación Internacional (1995). De este modo, los tamaños moderados en combinación con ciertos grados de flexibilidad y participación ponen de manifiesto características hacia las que tienden muchas empresas no cooperativas cuando persiguen la capacidad de innovación tecnológica.

Tabla 2. Puntos fuertes y débiles de las Cooperativas para acceder a la tecnología

|  |  |
| --- | --- |
| PUNTOS DÉBILES | PUNTOS FUERTES |
| Poca diferenciación entre los factores capital, trabajo y gestión.  Escasa división en el trabajo: todo el mundo tiende a hacer de todo.  Informatización de actividades.  Técnicas de producción intensivas en mano de obra pero demasiado simples. | Flexibilidad ante los cambios del entorno, dada por el tamaño productivo moderado y por la organización participativa basada en el factor mano de obra que, además comparte la propiedad del capital social y la eventual distribución de beneficios. |
| Bajos niveles de tecnología intangible (competencias: conocimientos y habilidades)  Poco tiempo y poca disposición para buscarlo, para la formación técnica.  Métodos de formación inadecuados, por demasiado generales, para los socios o trabajadores de muchas SC. | Especial importancia que el movimiento cooperativo da a la formación, en particular, y a la educación, en general. |
| Escasez de recursos financieros, tanto para generar como adquirir la tecnología, actividades ambas intensivas en capital. | Facilidad que las sociedades cooperativas tienen para articularse entre sí mediante redes (intercooperación) y con otras entidades públicas o privadas, para acceder a fuentes de financiación. |
| Falta de información de gerencia y socios directivos para decidir estratégicamente en medio de los continuos cambios tecnológico.  Lentitud decisoria. | Facilidad que las sociedades cooperativas tienen para articularse en redes entre sí y con otras entidades públicas y privadas, proveedoras o demandantes de tecnología. |

Fuente: adaptado de Coque (2002)

3. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones cooperativas han alcanzado un alto grado de madurez, tanto por la experiencia acumulada, como por los importantes problemas resueltos en situaciones en las que las empresas mercantiles se han mostrado incapaces. Esto ha motivado que cada vez exista una mayor preocupación por el estudio de las cooperativas y de la Economía Social en general, por lo que este tipo de entidades se han convertido en un campo destacado de investigación en diferentes ámbitos de estudio.

Castilla-La Mancha es una de las regiones donde mayor presencia tiene el cooperativismo, que está centrado, sobre todo, en la vinicultura. Somos conscientes de la importancia que el sector vitivinícola tiene en Castilla-La Mancha, de sus implicaciones socioeconómicas y del papel que las cooperativas ejercen en este contexto, así como de la necesidad ante la turbulencia del entorno del análisis estratégico de la empresa cooperativa, tradicionalmente acostumbrada a administrar de forma intuitiva y espontánea, que la obliga a sistematizar la visión estratégica de sus negocios. Así, el hecho de que las entidades cooperativas, a diferencia del resto de sociedades, actúen según las necesidades de los socios y que su finalidad principal no sea maximizar el beneficio, sino prestar a aquellos el máximo y mejor servicio con el menor coste, es lo que nos lleva a preguntarnos por la disparidad que pudiera existir en relación con las estrategias seguidas por este tipo de entidades frente al resto, por lo que planteamos como objetivo la comparación entre los dos grupos de empresas considerados, de economía social y mercantiles, en función de las estrategias de negocio, de innovación tecnológica y de exportación seguidas por las mismas.

El ámbito de estudio escogido para desarrollar la presente investigación se circunscribe a un grupo de empresas pertenecientes al sector vitivinícola como es el correspondiente al subsector de vinos de calidad, y dentro de este a las integradas en un ámbito muy preciso como es el configurado por una Denominación de Origen, concretamente la DO La Mancha.

4.1. Recogida de la información

En nuestro trabajo la recogida de la información se ha realizado mediante el envío de una encuesta postal dirigida al gerente de la empresa cooperativa. Con la finalidad de aumentar el número de respuestas, en algunos casos se hizo necesario la realización de contactos telefónicos, así como la visita personal a algunos de los encuestados.

En total se obtuvieron 50 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 35% respecto al total de empresas cooperativas a las que se envío el cuestionario, cifra que puede considerarse razonable en cuanto a la representatividad del conjunto.

Para determinar el sesgo de no respuesta, esto es, para comprobar que no existe un patrón de comportamiento diferente entre las empresas que respondieron y las que no lo hicieron, acudimos a la prueba t para establecer una comparación en cuanto al tamaño de las empresas que respondieron más rápidamente y las más retardadas, puesto que el comportamiento de las últimas en contestar suele equipararse al de las que no contestan (Armstrong y Overton, 1977). Comprobamos que no existían diferencias significativas entre dichos grupos para la variable considerada, de lo que se deduce que no existe un sesgo significativo derivado de la no respuesta.

4.2. Medida de las variables

La innovación tecnológica constituye un concepto multidimensional (Zahra y Das, 1993) determinado por un conjunto de dimensiones, de forma que la estrategia de innovación se configura como la suma de las decisiones adoptadas por la empresa con respecto a dichas dimensiones (Zahra y Covin, 1994a). En nuestro caso, basándonos en el trabajo de Zahra y Das (1993), se consideraron la orientación tecnológica, la innovación en producto y en proceso, las fuentes internas y externas de innovación y el esfuerzo innovador. Para valorar cada una de las variables correspondientes a las diferentes dimensiones consideradas se desarrollaron escalas a partir de la adaptación de las utilizadas por Zahra y Das (1993) y Zahra (1996a, 1996b), tomando los distintos ítems valores comprendidos entre “1”, correspondiente a “una importancia muy baja” y “5”, correspondiente a una “importancia muy alta”, permitiendo los valores centrales la elección de posiciones intermedias entre los extremos.

Además, se han analizado otras variables como el tamaño empresarial, medido como la capacidad conjunta de fermentación y crianza, así como por el número de empleados; la categoría profesional, como el número de directivos, técnicos, administrativos, comerciales y operarios; cualificación de la plantilla, como el número de titulados superiores, medios y con estudios profesionales y elementales; cualificación del personal directivo, como el número de directivos con titulaciones de grado medio y superior, estudios profesionales y estudios elementales; antigüedad de la empresa, como el número de años transcurridos desde su fundación; grado de expansión, como el área geográfica de distribución de sus productos; grado de integración vertical, medido a través de la valoración, según una escala graduada en torno a cinco niveles desde “1” no lo hacemos, hasta “5” lo hacemos totalmente, del nivel de realización por la propia empresa de las actividades de cultivo de la vid, vendimia, crianza y distribución; y existencia de planificación estratégica formal.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez codificada, tabulada y verificada la información recogida en el cuestionario, se procedió a su análisis de los resultados.

Comenzamos con el tamaño empresarial. En la Tabla 4 recogemos la distribución de las empresas en función de su capacidad conjunta de fermentación y crianza. Tal y como se desprende de dicha información, las empresas cooperativas son pequeñas (el 54% de la muestra). Tan sólo 5 cooperativas tienen una capacidad de fermentación superior a 200.000 hl y una capacidad de crianza de más de 50.000 hl.

Tabla 3. Distribución según la capacidad de fermentación y crianza[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Categoría de empresas |  | |
| Frecuencia | Porcentaje |
| Micro | 4 | 8,0 |
| Pequeña | 27 | 54,0 |
| Mediana | 14 | 28,0 |
| Grande | 5 | 10,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Para el caso en el que se utilizó como medida de la dimensión empresarial el número de empleados (Tabla 4), puede decirse, al igual que en el caso anterior, que predominan las empresas de reducido tamaño (el 62% son empresas con menos de 9 trabajadores). Es verdad que al ser empresas con una actividad estacional y muy tecnificadas, no precisan mucho personal.

Tabla 4. Distribución según el número de trabajadores

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nº de empleados |  | |
| Frecuencia | Porcentaje |
| Hasta 9 | 31 | 62,0 |
| 10-25 | 16 | 32,0 |
| >25 | 3 | 6,0 |
| Total | 50 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

En la siguiente tabla mostramos la distribución de empleados por categorías, Lo más destacable es la elevada proporción personal de operarios.

Tabla 5. Distribución según las categorías de la plantilla

|  |  |
| --- | --- |
| CATEGORIA PROFESIONAL | (%) |
| Directivos | 10,91 |
| Técnicos | 12,07 |
| Administrativos | 16,40 |
| Comerciales | 6,50 |
| Operarios | 54,12 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Respecto a la cualificación de la plantilla, la mayor parte de los trabajadores posee estudios elementales (55,75%) y tan sólo el 13,27% tienen un titulo universitario.

Tabla 6. Distribución según la cualificación de la plantilla

|  |  |
| --- | --- |
| CUALIFICACIÓN PLANTILLA | (%) |
| Titulación superior | 13,27% |
| Titulación media | 13,50% |
| Estudios profesionales | 17,48% |
| Estudios elementales | 55,75% |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Por lo que respecta a la cualificación del personal de dirección la mayoría tiene estudios superiores (41,02%), lo que nos permite afirmar que la dirección tiene un alto grado de profesionalización.

Tabla 7. Distribución según la cualificación de los directivos

|  |  |
| --- | --- |
| CUALIFICACIÓN DIRECTIVOS | (%) |
| Estudios superiores | 41,02 |
| Titulación media | 24,49 |
| Estudios profesionales | 19,21 |
| Estudios elementales | 15,28 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Con respecto al año de creación matizar que el mayor número de empresa cooperativas se crearon en el intervalo de los años 50 y 1985 y entre los años 1986 y 2000.

Tabla 8. Distribución según el año de fundación

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| AÑO DE FUNDACIÓN |  | |
| Frecuencia | Porcentaje |
| Hasta 1900 | 1 | 2,0 |
| Entre 1901 y 1950 | 12 | 24,00 |
| Entre 1951 y 1985 | 18 | 36,00 |
| Entre 1986 y 2000 | 17 | 34,00 |
| Entre 2001 y 2005 | 2 | 4,00 |
| Total | 50 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

El análisis de la distribución de las ventas por segmentos geográficos, la mayoría de las cooperativas destina su producción al mercado nacional y al de la comunidad autónoma (33,87% y 28,80% respectivamente).

Tabla 9. Distribución de las ventas por segmentos geográficos

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA DE MERCADO | (%) |
| Mercado local | 12,66% |
| Mercado provincial | 12,81% |
| Comunidad Autónoma | 28,80% |
| Mercado nacional | 33,87% |
| Unión Europea | 11,12% |
| Resto de países | 0,74% |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Con respecto al grado de integración vertical tratamos de averiguar el nivel de realización de las actividades de la cadena de valor del sector vitivinícola. En la Tabla 10 recogemos las puntuaciones medias para cada una de dichas actividades. Como puede observarse, los resultados parecen indicar la existencia de un alto grado de integración vertical de las actividades de cultivo de la vid, vendimia, crianza y distribución.

Tabla 10. Grado de realización por las empresas de las actividades relacionadas con la elaboración de vinos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividades |  | T |
| Cultivo de viñedo | 4,06 | 2,186\*\* |
| Vendimia | 4,02\*\* | 2,391\*\* |
| Prensado de la uva | 4,50 | 0,535 |
| Fermentación del mosto | 4,81 | 0,991 |
| Crianza | 3,46 | 2,593\*\*\* |
| Envasado y etiquetado | 4,13 | 0,674 |
| Distribución | 4,18\*\* | 2,214\*\* |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

En cuanto a la obtención de certificaciones de calidad (ISO-9000, ISO-9001 e ISO-9002), como se advierte de la observación de la Tabla 11, tan solo el 11,5 por cien de las empresas de economía social.

Tabla 11. Distribución en función del cumplimiento de normas de calidad

|  |  |
| --- | --- |
| HAN OBTENIDO CERTIFICACIONES DE CALIDAD | (%) |
| Si | 11,5 |
| No | 88,5 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Otra cuestión que hemos considerado ha sido la realización o no realización en la empresa de planificación estratégica formal. Los resultados aparecen recogidos en la tabla 12. De acuerdo con ellos, podemos señalar que tan solo el 19,2% de las cooperativas vitivinícolas tiene plan estratégico.

Tabla 12. Planificación estratégica

|  |  |
| --- | --- |
| LA EMPRESA REALIZA PLAN ESTRATÉGICO | (%) |
| Si | 19,2 |
| No | 80,8 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Con referencia al horizonte temporal de la planificación estratégica –tabla 13-, puede decirse que cuando las empresas cooperativas tienen un plan estratégico, éste es para más de un año en el 80% de las cooperativas encuestadas.

Tabla 13. Horizonte de la Planificación Estratégica

|  |  |
| --- | --- |
| HORIZONTE TEMPORAL DE LA PLANIFICACIÓN | (%) |
| 1 año | 20,0 |
| Más de 1 año | 80,0 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Centrándonos en la estrategia de innovación tecnológica, los datos obtenidos son reveladores.

Como podemos observar, si bien las puntuaciones medias obtenidas para todas las variables que hemos considerado para determinar el nivel de innovación que llevan a cabo en las cooperativas del sector vitivinícola.

Tal y como señala Pavitt (1990, p. 18), gestionar el proceso de innovación en la empresa implica una serie de cuestiones organizativas importantes: en primer lugar, requiere la cooperación entre distintos individuos en la empresa; segundo, implica el desarrollo de un conjunto de actividades cuyos resultados son de naturaleza incierta, y por tanto, con un alto grado de riesgo; y tercero, es una actividad acumulativa y sujeta a dependencias históricas (Dosi, 1982). Debido a todo ello, el establecimiento de estrategias innovadoras es una tarea compleja que debe responder a las preguntas de cómo innovar, con qué innovar, en qué momento, etc. En definitiva, se trata de una decisión compleja y que debe ser objeto de una determinada planificación (Kanter, 1996). Es un proceso que necesita ser guiado en una dirección determinada durante un plazo de tiempo lo suficientemente dilatado como para que pueda dar sus frutos (Dosi, 1982).

Uno de los aspectos a considerar es la actitud de la empresa haca la innovación o postura tecnológica. Como podemos comprobar, las cooperativas poseen cierta una actitud positiva haca la innovación, pero no es muy elevada debido a varios elementos que condiciones la adopción e implantación de una estrategia de innovación. Por un lado, la realización de planificaciones estratégicas en la empresa y por otro, los recursos financieros necesarios para llevarlo a cabo, que son difíciles de obtener, por el reducido tamaño de las cooperativas. Ya ni siquiera nos preguntaríamos si se trata de optar por ser pioneros o seguidores.

Podemos, incluso tratar de vincular dicha postura con otros aspectos específicos relativos a la innovación tales como la forma de obtener la tecnología (desarrollo interno o adquisición externa) o el tipo de tecnología a obtener (proceso o producto). Respecto al primer aspecto, decir que la postura tecnológica está más relacionada con la innovación de producto que con la innovación de proceso, que además se sustenta con el mayor número medio de nuevos productos que salen al mercado por parte de las cooperativas vitivinícolas. En relación con le segundo elemento, también observamos una mayor vinculación entre la postura tecnológica y la innovación externa. Este resultado es lógico pues, se trata de pequeñas empresas que no tienen capacidad interna para desarrollar un proceso de innovación interno.

Tabla 14. Variables consideradas en la innovación

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Valor | Nivel de significación |
| Postura tecnológica | 3,28 | 0,558 |
| Innovación de producto | 3,68 | 1,393\* |
| Innovación de proceso | 3,53 | 0,435 |
| Fuentes de innovación internas | 2,79 | -0,630 |
| Fuentes de innovación externas | 3,71 | 1,722\*\* |
| Esfuerzo innovador | 3,29 | 0,652 |
| Nº medio anual de productos nuevos o mejorados | 1,23 | -2,035\*\* |
| Nº medio anual de procesos nuevos o mejorados | 0,55 | 0,542 |

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado ha tomado como base a las empresas vitivinícolas de tipo cooperativo de la D.O. “·La Mancha”. Nos hemos centrado en aspectos de carácter general, como la dimensión empresarial, antigüedad de la cooperativa, el nivel de cualificación, ámbito de competencia, nivel de integración, procesos de planificación estratégica.

Las conclusiones más relevantes de la investigación llevada a cabo son las siguientes:

* Se trata de empresas de reducido tamaño tanto si lo medimos a través de la capacidad de fermentación como de crianza y del número de empleados.
* Son empresas con un escaso nivel de profesionalización de la dirección, aunque mejor que si analizamos el nivel de cualificación de los empleados.
* Son cooperativas que en su mayor parte fueron creadas entre los años 1951 y 1985.
* La mayor parte de sus ventas las destina al mercado nacional y en menos medida a los mercados internacionales. Sin embargo, esto debe cambiar, puesto que el consumo de vino es España se está reduciendo año tras año.
* Son empresas con un alto nivel de integración vertical, incluyendo actividades que van desde el cultivo de la vid hasta la distribución.
* Tienen un escaso desarrollo de la cultura de la calidad, siendo éste uno de los aspectos que deben potenciar, sobre todo porque en un producto como el del vino, la calidad es una variable estratégica de primera magnitud.
* La mayoría de estas empresas no lleva a cabo una planificación estratégica. Si bien, cuando lo hacen, el horizonte temporal es del más de un año.
* En relación con la innovación, decir que la actitud hacia la innovación es positiva en la mayoría de las cooperativas vitivinícolas, que sobre todo la innovación se centra en los productos (de hecho, es mayor el número medio de nuevos productos que de procesos nuevos). Sobre todo utilizan fuentes de innovación externa, debido que su reducido tamaño no disponen de un área propia de innovación. Por otro lado, la mayoría de las cooperativas posee un esfuerzo innovador, ya que vincula positivamente dicho esfuerzo con la mejora de los resultados a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): “El XXXI Congreso de la alianza cooperativa internacional y la nueva formulación de los principios cooperativos”, Anuario de estudios cooperativos, 1, pp.249-276.

ARMSTRONG, J. S. Y OVERTON, T. S. (1977): “Estimating non response bias in mail surveys”, Journal of Marketing Research, nº 16 (agosto), pp. 396-402. Barney, J. B (1991): “Firm resources and strategic competitive advantage”. Journal of Management, 17(1), pp. 99-120.

BERNABEU, R. (2002): “Bodegas cooperativas versus bodegas privadas acogidas a denominación de origen en Castilla-La Mancha", en OLMEDA, M. y BERNABEU, R. (coord.): Estrategias del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha, pp. 103-126.

BRUQUE, S., HERNÁNDEZ, M.J., MOYANO, F. y VARGAS, A. (2002): “¿Son más competitivas las sociedades cooperativas? Un análisis en el sector de la distribución farmacéutica”, CIRIEC-España, Revista de economía Pública, Social y Cooperativa, nº 42, pp. 131-157.

BUENO, E. (1993): Curso básico de economía de la empresa, Pirámide, Madrid.

COQUE MARTÍNEZ, J. (2002): “La innovación tecnológica en las sociedades cooperativas y otras organizaciones de participación”. REVESCO, Revista de estudios Cooperativos, nº 78.

DESS, G. y DAVIS, P. (1984): “Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance”. Academy of Management Journal, 27(3), pp. 467-488.

FLOR, M.L., CAMISÓN, C. y OLTRÁ, M.J. (2004): “El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa”. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 20, pp. 151-174

GUARNIZO, J.V. (dir.) (2004): Introducción a la dirección de empresas, Bremen, Toledo.

HERNÁNDEZ PERLINES, F. y FERNÁNDEZ MORENO, M.V. (2011): "Forma de propiedad y comportamiento estratégico: una aplicación al sector vitivinícola español", Revista Cooperativismo y Desarrollo, nº 98, Bogotá.

KIM, K. y Lim, Y. (1988): “Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach”. Academy of Management Journal, 31(4), pp. 802-827.

LEONIDOU, L. C. (2004): “An analysis of the barriers hindering small business export development”, Journal of Small Business Management, 42(3), pp. 279-302.

MILES, R. Y SNOW, C. (1978): Organizational strategy, structure and process, McGraw-Hill, Nueva York.

Morrison, A. J. y Roth, K.(1992): “A taxonomy of business-level strategies in global industries”. Strategic Management Journal, 13, pp. 399-418. NAMIKI, N. (1988): “Export strategy for small business”, Journal of Small Business Management, 26 (2), pp. 32-37.

PARDAL, R. (2005): “Cooperativas agrarias y desarrollo rural”, Agricultura familiar en España, pp. 142-147, recuperado en http://www.upa.es/anuario\_2005, [2006, 15 de enero] PORTER, M.E. (1982): Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA, México.

Robinson, R. B. y PEARCE, J. A. (1988): “Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance”. Strategic Management Journal, 9(1), pp. 43-60.ROBINSON, R.B. Y PEARCE, J.A. (1988): “Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance”, Strategic Management Journal, nº 9, pp. 43-60.

SALAZAR, I. y GALVE, C. (2007): "Empresa cooperativa versus empresa capitalista. ¿Afecta la forma organizativa a la eficiencia productiva?", en Ayala, J.C. y Grupo de investigación Fedra (ed): Conocimiento, innovación y emprendedores. Camino al futuro, p. 231, Logroño: Universidad de la Rioja.SANCHIS, J.R. (1995): Análisis Estratégico de la Empresa Cooperativa, Tirant Lo Blanch, Valencia.SANCHIS, J.R. (2000): Dirección estratégica de empresas cooperativas, Promolibro, Valencia.

THEODOSIOUS, M. y LEONIDOU, L.C. (2003): “Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research”. International Business Review, nº 12(1), pp. 141-171.

VARA, M.J. (1994): “Funciones de la economía social en el modelo de desarrollo económico”, Información Comercial Española, nº 279, pp. 9-17 ZAHRA, S.A. (1996a): “Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm’s competitive environment”, Journal of Business Venturing, nº 11(3), pp. 189-219.ZAHRA, S.A. (1996b): “Technology strategy and new venture performance: a study of corporate-sponsored and independent biotechnology ventures”, Journal of Business Venturing, nº 11, pp. 289-321.ZAHRA, S.A. Y COVIN, J.G. (1994a): “The financial implications of fit between types and sources and competitive strategy”, Journal of High Technology Management Research, nº 5, pp. 183-212.ZAHRA, S.A. Y DAS, S.R. (1993): “Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: an empirical study”, Production and Operations Management, nº 2(1), pp. 15-37.

1. El tamaño de las empresas se mide de forma que las micro son las que tienen menos de 1.000 hl de capacidad de fermentación y menos de 1.000 hl de capacidad de crianza; las pequeñas poseen una capacidad de fermentación entre 1.000 y 25.000 hl. y capacidad de crianza entre 1.000 y 10.000 hl, las medianas empresas poseen una capacidad de fermentación entre 25.000 y 200.000 hl. y capacidad de crianza entre 10.000 y 50.000 hl, y las grandes más de 200.000 hl de capacidad de fermentación y más de 50.000 hl de crianza. [↑](#footnote-ref-1)