



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Acuerdos de cooperación en el sector agroalimentario. Un análisis estratégico.

Presentado por Santiago Jorge de Benito

Tutelado por Alberto Molina Moreno

Soria, Julio de 2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	----------

CAPÍTULO 1

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1.1. Concepto de cooperación.....	12
1.2. Motivos de formación de acuerdos cooperativos	14
1.3. Principales riesgos asociados a la cooperación empresarial.....	15
1.4. Factores condicionantes de los acuerdos de cooperación.....	17
1.5. Factores clave de éxito y causas de fracaso en la cooperación	20
1.6. Formas de cooperación empresarial	21
1.6.1. Clasificación en función de la naturaleza de la alianza.....	21
1.6.2. Clasificación en función de la estructura organizativa de la alianza.....	22
1.6.3. Clasificación en función del objetivo perseguido por la alianza.....	23
1.6.4. Clasificación según el área funcional donde se desarrolle la alianza.....	24
1.6.5. Otras formas empresariales de cooperación.....	24

CAPÍTULO 2

PRINCIPALES RASGOS CARACTERÍSTICOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

2.1. El sector agroalimentario.....	26
2.2. Evolución del sector agroalimentario	27
2.2.1. Nuevas tendencias	30
2.3. El sector agroalimentario en España	30
2.3.1. Situación actual.....	37
2.4. Principales empresas en el sector agroalimentario	37
2.4.1. Principales empresas agroalimentarias en España	38

CAPÍTULO 3

ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE COPISO SORIA SOCIEDAD COOPERATIVA (COPISO) E INDUSTRIAS CÁRNICAS LORIENTE PIQUERAS SOCIEDAD ANÓNIMA (INCARLOPSA): ICPOR SORIA S.L. (ICPOR)

3.1.Principales datos de Copiso Soria Sociedad Cooperativa	40
3.1.1. Descripción de la empresa.....	40
3.1.2. Análisis financiero.....	41
3.1.3. Análisis DAFO	43
3.2.Principales datos de Incarlopsa.....	44
3.2.1. Descripción de la empresa.....	45
3.2.2. Análisis financiero.....	46
3.2.3. Análisis DAFO	47
3.3. Análisis del acuerdo.....	49
3.3.1. Análisis del entorno general	50
3.3.1.1.Análisis PESTEL	50
3.3.1.1.1. Entorno político.....	50
3.3.1.1.2. Entorno económico	52
3.3.1.1.3. Entorno social, cultural y demográfico	54
3.3.1.1.4. Entorno tecnológico	55
3.3.1.1.5. Entorno medioambiental	58
3.3.1.1.6. Entorno legal	58
3.3.2. Análisis del entorno específico.....	60
3.3.2.1.Análisis DAFO	60
3.3.2.2.Análisis de las 5 fuerzas de Porter	62
3.3.3. Análisis financiero del acuerdo	64
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 2.1: Evolución del PIB	29
Gráfica 3.2: Origen de la financiación (2017)	56
Gráfica 3.3: Distribución del gasto en I+D por rama de actividad (2017)	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1: Datos relevantes del sector agroalimentario (2017)	31
Ilustración 3.2: Datos relevantes de Copiso Soria	41
Ilustración 3.3: Datos relevantes de Incarlopsa	45
Ilustración 3.4: Empresas que más facturan en España por provincias.....	50
Ilustración 3.5: Las 5 fuerzas de Porter	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Número de empresa en la industria alimentaria por subsectores (2015-2016)	32
Tabla 2.2: Cifras de los principales indicadores de la industria alimentaria (2015)	33
Tabla 2.3: Número de personas ocupadas en la industria alimentaria por subsectores (2014-2015)	34
Tabla 2.4: Comercio exterior de la industria alimentaria (2016)	34
Tabla 2.5: Comercio exterior de la industria alimentaria por subsectores (2015-2016)	35
Tabla 2.6: Ventas de productos de la industria alimentaria por subsectores (2014-2015)	36
Tabla 3.7: Datos financieros de Copiso.....	41
Tabla 3.8: Ratios financieros de Copiso.....	42
Tabla 3.9: DAFO de Copiso	44
Tabla 3.10: Datos financieros de Incarlopsa	46
Tabla 3.11: Ratios financieros de Incarlopsa.....	46
Tabla 3.12: DAFO de Incarlopsa.....	48
Tabla 3.13: PIB per cápita (2017)	52
Tabla 3.14: IPC anual (2016-2017)	53
Tabla 3.15: Análisis DAFO del acuerdo	60, 61
Tabla 3.16: Datos financieros de ICPOR	65
Tabla 3.17: Ratios financieros de ICPOR	65

INTRODUCCIÓN

En España la industria agroalimentaria desempeña un papel clave en el conjunto de los sectores económicos, ocupando un primer lugar en la rama industrial.

Es una pieza fundamental en la cadena alimentaria, ya que se sitúa como eslabón intermedio, aportando valor añadido a la producción primaria y siendo el principal consumidor del sector agrario. Está continuamente innovándose, reinventándose y adaptándose a las nuevas tecnologías y costumbres y a las nuevas exigencias de los consumidores, participando en su día a día a través de algo tan cotidiano y tan necesario como es una buena alimentación.

La agroalimentación representa una de las actividades económicas con mayor impacto a nivel internacional, y da respuesta a una necesidad básica del ser humano: el acceso a la alimentación.

Se trata de un sector que representa un pilar económico para España, puesto que aporta más del 11% del PIB.

Actualmente, en España el sector agroalimentario da empleo a 354.000 personas (20,2% del empleo industrial), lo que supone que una de cada cinco personas que trabaja en la industria lo hace en empresas del sector alimentario.

Por su parte, la industria cárnica es la industria más importante en la industria de alimentos y bebidas en España.

Por la gran importancia que tanto la industria como el sector tienen en el país se ha pensado en el desarrollo de este trabajo fin de grado, en el que el objetivo principal es poder analizar el acuerdo de cooperación entre dos empresas clave del sector agroalimentario: Copiso Soria Sociedad Cooperativa (Copiso) e Industrias Cárnicas Loriente Piqueras Sociedad Anónima (Incarlopsa).

Para ello, es muy importante definir una estructura, y es por eso que se encuentran en este proyecto tres capítulos. En el primero, se explicará el concepto de cooperación y sus tipos, así como sus ventajas, inconvenientes, factores de éxito o causas de fracaso. En el segundo capítulo, se introducirá el sector agroalimentario y la industria cárnica. En él, se podrá observar la importancia de las empresas mencionadas y cómo el sector ha evolucionado, además de sus cifras más relevantes y su magnitud. Por último, se concluirá con un tercer capítulo totalmente práctico en el que se desarrollará el acuerdo entre ambas empresas mencionadas: Icpor Soria S.L. (Icpor). En esta parte, se pondrán en práctica los conceptos obtenidos y también se analizarán las consecuencias que ha tenido el acuerdo, así como un pequeño análisis financiero de las empresas independientemente y del acuerdo.

La metodología utilizada ha sido en los dos primeros capítulos la de realizar extensas investigaciones con tal de comprender a fondo tanto el concepto de cooperación como el sector agroalimentario, con el fin de mejorar el análisis del tercer

capítulo. Sin embargo, el análisis del acuerdo se ha llevado a cabo mediante los análisis económicos y de los estados financieros, tanto de ambas empresas como de la nueva empresa creada por el acuerdo. Es por tanto que esta metodología se denomina *top down*, ya que se ha comenzado analizando un concepto macroeconómico, seguido de una investigación de un sector y una industria en concreto, para posteriormente acabar analizando un acuerdo en concreto acerca de dos empresas pertenecientes al sector especificado.

A lo largo del trabajo, se desarrollarán los objetivos que se plantean desde un primer momento. Desde una perspectiva general, se buscará analizar la estructura del sector agroalimentario, para entender en qué consiste, y cuál es su aportación en la economía, para entender de dónde proviene su importancia. Además, se procederá, de manera específica, a averiguar las razones que llevan en la industria a encontrar acuerdos de cooperación, y para verlo desde un punto de vista más práctico, se estudiará con profundidad el acuerdo de cooperación entre las empresas Copiso e Incarlopsa, mencionadas anteriormente.

La idea, con ello, es conseguir una visión general del sector, para después entender su funcionamiento y su desarrollo interno con el ejemplo de una situación real.

CAPÍTULO 1:

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1.1 Concepto de cooperación

El fenómeno de la cooperación empresarial existe desde principios del siglo XX, época en la que convivían empresas conjuntas conformadas por dos o más socios, conocidas como *joint ventures*, cuyo fin era explotar los recursos naturales existentes (Harrigan, 1986). Sin embargo, fue en la década de los ochenta cuando ésta se popularizó.

En su escrito, los autores Hermsilla y Solá (1989) distinguen dos etapas en la evolución del concepto de cooperación, estableciendo el límite entre éstas en la crisis económica de los años 70 y relacionando a la cooperación con los cambios que ocurrieron en cuanto a la competencia, teniendo en cuenta que la misma adquirió una nueva dimensión cuando las empresas fueron capaces de cooperar con sus competidores.

Cabe señalar que en la actualidad existe una gran cantidad y variedad de acuerdos de cooperación, razón por la cual existen numerosas definiciones y teorías relacionadas con lo que se entiende por acuerdos de cooperación empresarial. En primer lugar y con el fin de explicar qué se entiende por tales acuerdos, a continuación se realizará un repaso por las diferentes definiciones aportadas por diversos autores.

Para ello, en primer lugar se destaca que, en función del Manual de Cooperación Empresarial de la Junta de Andalucía (2015), la cooperación no se trata de un fin en sí misma, sino de un medio a través del cual las empresas fijan, a través de acuerdos, unos objetivos compartidos que les serían imposibles de alcanzar de forma individual, por no contar con los medios necesarios para ello.

Un estudio realizado por Porter y Fuller (1988) arrojó que resulta necesario considerar a la cooperación como una nueva forma de competir en los mercados, así como también un medio que utilizan las empresas para alcanzar y mantener su ventaja competitiva. Y su posición competitiva ya no dependerá sólo de su capacidad interna, sino también del tipo de relaciones que hayan sido capaces de establecer con otras empresas, así como del alcance de dichas relaciones.

En su investigación, Fernández Sánchez (1991) define a la cooperación como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniéndose o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Una definición similar aportan Lane y Lubatkin (1998), para los cuales recurren las empresas a la estrategia de cooperación cuando no poseen la capacidad de desarrollar los conocimientos necesarios para responder eficazmente a las demandas del mercado, y por ese motivo buscan relacionarse con otras empresas a fin de lograr aprovechar las oportunidades que se les presenten.

Un aporte interesante al concepto de cooperación lo realiza Stuart (2000), quien determina que las empresas (dos o más) se encuentran en condiciones de formar acuerdos de cooperación cuando cada una de ellas posea un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta puedan aumentar su ventaja competitiva al realizar una determinada actividad de manera más eficiente. En este proceso resulta

fundamental la creación de sinergias que permitan el alcance de resultados más innovadores, ya que un conjunto de empresas siempre tendrá más valor que cada una de ellas operando de manera individual.

Una de las definiciones más aceptadas sobre los acuerdos de cooperación es aquella que determina que se trata de acuerdos con un horizonte de largo plazo, entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y recursos, en vez de actuar por su cuenta o fusionar sus operaciones, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo (Fernández Sánchez, 1991; Gulati, 1998).

Dentro de las principales características de la cooperación se encuentran que se trata de un acuerdo explícito, formal o informal, entre dos o más empresas (Junta de Andalucía, 2015). Ésta puede efectuarse de forma oral o escrita. Por otro lado, las partes involucradas pueden optar por la participación o creación de sociedades conjuntas, o simplemente generar acuerdos sin incluir la toma de participación. Asimismo, la cooperación puede o no implicar una parte económica y, alternativamente, las empresas pueden intercambiar información, bienes o servicios (Fernández Sánchez, 1991).

Otra característica de la cooperación empresarial es el hecho de que la misma puede tratarse de interacciones tanto de corta como de larga duración, pero siempre la relación debe ser prolongada, no tratarse simplemente de actos esporádicos.

Por otra parte, las futuras obligaciones en relación a las actividades de cooperación se suelen definir con anterioridad a la ejecución del acuerdo. Es decir, cada una de las partes aporta sus recursos, capacidades y/o personal al proyecto conjunto sobre una base continua, generándose entre éstas una transferencia de recursos permanente (Morris y Hergert, 1987).

Según Porter y Fuller (1988), la cooperación se trata de un conjunto de acuerdos que se encuentran íntimamente relacionados con la estrategia competitiva de las empresas. Ésta se caracteriza por ser una actividad económica compartida, una sinergia estratégica cuya finalidad, en consecuencia, es el logro de beneficios mutuos para sus participantes. En esa línea, la cooperación debe entenderse como una de las tantas formas existentes que utilizan las empresas para competir en el mercado.

Por tanto, la cooperación contribuye a sustituir las clásicas relaciones de mercado por relaciones organizativas, provocando vínculos entre empresas independientes. Hacia el interior de los acuerdos, puede decirse que las relaciones en una cooperación resultan ser más igualitarias que en un vínculo interno en una estructura jerárquica. Así, se vuelve más importante la búsqueda de consenso que las posiciones de superioridad, y tanto la autoridad como el mando dejan lugar a la influencia y la negociación.

Sin embargo, es importante mencionar que las empresas, al participar en acuerdos de cooperación, continúan manteniendo su soberanía y su identidad legal, y además conservan su cultura y estructura de gestión, teniendo la posibilidad de continuar desarrollando con absoluta independencia sus propias estrategias.

A modo de resumen y una vez realizado un repaso por diferentes conceptos y definiciones de acuerdos de cooperación, puede decirse que entre sus principales

características distintivas se encuentran que las empresas, a través de estos acuerdos, pactan entre sí una serie de objetivos comunes que, una vez cumplidos, cada una de ellas permanece independiente. Por otro lado, en las partes integrantes de los acuerdos existe una interdependencia mutua. Asimismo, cada uno de los "socios" del acuerdo contribuye de manera permanente y continua en las áreas estratégicas clave del mismo, hasta su finalización.

1.2 Motivos de formación de acuerdos cooperativos

Una vez definido el concepto de cooperación, a continuación se expondrán los motivos por los cuales las empresas deciden formar acuerdos cooperativos. Inicialmente, la cooperación consistía en un medio que permitía reducir los costes de inversión de capital, así como los riesgos asociados con la entrada a nuevos mercados. Del mismo modo, ésta permitía acceder a mercados cerrados de una forma más rápida y fiable.

Con el tiempo, los cambios constantes en la tecnología y la creciente intensificación de la competitividad de los mercados condujeron a las empresas a formar acuerdos de cooperación a fin de poder hacerle frente a este nuevo escenario.

Según Stuart (2000), las empresas constituyen alianzas porque consideran que éstas generarán beneficios para todas las partes participantes. Sin embargo, las empresas deben prestar especial atención al momento de tomar la decisión acerca de formar acuerdos de cooperación, ya que esa estrategia no siempre resulta ser conveniente.

En términos generales, los motivos por los cuales las empresas deciden formar acuerdos cooperativos pueden dividirse en dos grupos: razones externas y razones internas. Las primeras derivan del entorno y, dependiendo de las circunstancias del mismo, cada empresa optará por la estrategia que crea más conveniente. Las segundas, por el contrario, surgen de la necesidad que pueden tener las empresas de diferenciarse del resto y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado, mediante la generación de recursos y capacidades que no poseen (Child y Faulkner, 2002).

Algunos autores consideran que el principal objetivo que tienen los socios de un acuerdo es el aprendizaje interorganizativo, como consecuencia de la dificultad que poseen para resolver internamente los problemas que se les presentan (Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez, 2008). Tal aprendizaje tiene un carácter relevante porque posibilita a las empresas la obtención de ciertos beneficios, gracias a la adquisición de nuevas habilidades e interconexiones.

Sin embargo, Inkpen y Beamish (1997) señalan que la transferencia del conocimiento que posibilite el aprendizaje sólo ocurrirá bajo ciertas condiciones que lo faciliten, tales como que exista heterogeneidad en sus bases de conocimiento, al mismo tiempo que la relación sea lo suficientemente cercana para posibilitar una comunicación adecuada entre las partes. En consecuencia, antes de llevar a cabo una alianza, una empresa debe cuestionarse si el objeto de la misma será explotar los recursos y capacidades de sus socios para obtener beneficios o si, por el contrario, será explorar con su socio, de forma conjunta, nuevas oportunidades (Hamel, 1991).

Otra de las razones se hace evidente cuando las empresas desean obtener una mejor posición competitiva en su entorno, en parte porque a través de la cooperación, éstas podrían conseguir una oferta más amplia, así como también ofrecer un mayor valor al cliente. Así, el marketing se convierte en uno de los principales motivos generadores de alianzas estratégicas. Asimismo, Thoumrungroje y Tansuhaj (2004) señalan que cuando se intenta satisfacer al cliente se derivan múltiples ventajas para la empresa.

Por otro lado, la cooperación es una buena opción cuando alguna empresa desea expandirse y acceder a nuevos mercados. En este caso, la cooperación les permitirá hacer frente a los nuevos retos de financiación, recursos, capacidades y tecnología necesarios, que de manera aislada sería incapaz de costear.

Por otra parte, el que las empresas quieran desarrollarse tecnológicamente es otra de las razones de cooperación entre empresas. Frecuentemente las empresas desean desarrollarse a nivel tecnológico, y de I+D, lo que supone costos elevados. Es por eso que la cooperación con otras empresas que busquen el desarrollo tecnológico resulta una buena estrategia, de manera que les resulte más económico a ambas partes, y probablemente más rápido.

Según Fernández Sánchez (1991), el logro de economías de escala (asociadas a un mayor tamaño) y de alcance (vinculadas a la explotación conjunta de algún activo susceptible de uso común) es una motivación importante para desarrollar algunos acuerdos de cooperación. Según Stuart (2000), otra de las razones por las que las empresas cooperan es la mejora de su "estatus" social a través de la construcción de una apreciable reputación, lo que les permitirá obtener una mejor posición competitiva.

A modo de resumen y una vez analizados los principales motivos de formación de acuerdos cooperativos entre empresas, tales alianzas pueden considerarse como una alternativa adecuada para obtener ventajas competitivas, aprovechando las diferentes sinergias que pueden producirse entre distintas empresas y así posibilitando la reducción de sus costes de transacción, generando al mismo tiempo aprendizaje organizacional, así como transferencia de conocimientos y habilidades.

1.3 Principales riesgos asociados a la cooperación empresarial

En este apartado se analizarán los principales riesgos o inconvenientes asociados a los acuerdos de cooperación empresarial. Para ello, resulta importante mencionar en primer lugar que, según Singh y Mitchell (2005), todos los acuerdos cooperativos tienen la capacidad de ocasionar una serie de problemas para sus socios. Los riesgos son inherentes a un acuerdo de cooperación, ya que este siempre se realiza en el presente para el futuro, y este último es incierto.

En esa línea, diversos autores destacan el dilema existente para las empresas acerca del nivel de conocimiento que debe compartirse durante la ejecución de un acuerdo cooperativo.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, Lorange y Roos (2000) revelan que todas las habilidades y el *know-how* que las empresas protegen al formar alianzas se denomina "caja negra", que no debe darse a conocer a los socios para no debilitar el nivel de confianza del acuerdo. Sin embargo, para evitar que ocurra el riesgo antes mencionado, las empresas pueden establecer al inicio de la relación una serie de derechos de propiedad intelectual, así como el fomento de una comunicación abierta y clara entre las partes (Kale y otros, 2000).

Según Sánchez de Pablo González Del Campo J. D. (2009), el comportamiento competitivo de las empresas se fortalece y aumenta cuando en la relación cooperativa se observan factores como la "codicia", entendida como el comportamiento de una empresa que explota los activos de su socio y no contribuye al acuerdo, y el "miedo", es decir, el temor que posee una empresa de que sus recursos y capacidades sean utilizados por el resto de los integrantes del acuerdo mientras que ésta no puede explotar los ajenos. En relación a ello, el autor afirma que los socios tendrán más propensión por cooperar cuando la codicia y el miedo se minimicen, consiguiéndolo a través de la construcción de confianza.

Las posibles tensiones e inestabilidades entre las partes cooperantes pueden devenir en riesgos para los acuerdos cooperativos. Tales tensiones pueden derivarse, por un lado, de la diferencia de opiniones que a veces hay entre los directivos de las empresas, hecho que puede repercutir en que se retrase la toma de decisiones, lo que inevitablemente retrasará el proyecto conjunto en general.

Por otro lado, existen numerosas asimetrías que generan incertidumbre entre las partes cooperantes. Según Sánchez de Pablo González Del Campo J. D. (2009), las diferencias principales que determinan las asimetrías provienen de las creencias, valores, rutinas organizativas y normas de comportamiento de los directivos. Es por eso que resulta fundamental que las empresas intenten asociarse con otras que posean un alto grado de similitud y que, además, procuren aminorar las asimetrías que no puedan evitarse.

Adicionalmente, en los acuerdos internacionales suelen acrecentarse algunas de las diferencias entre empresas, debido a los distintos lenguajes, clientes y tradiciones que podrían dificultar la claridad en los acuerdos y acrecentar la posibilidad de aparición de comportamientos oportunistas. En línea con lo antes mencionado, Sánchez de Pablo González Del Campo J. D. (2009) señala en su escrito que una empresa, al momento de formar un acuerdo cooperativo, debe ceder parte de la autonomía que posee sobre sus recursos estratégicos, razón por la que existe siempre el riesgo de que esta cesión sea utilizada por parte de los socios de una manera no-cooperativa, mediante la búsqueda del interés o beneficio propio y no del conjunto. Y claro está, la presencia del comportamiento oportunista reducirá los efectos de un acuerdo cooperativo, al mismo tiempo que dañará la confianza entre las partes.

Sin embargo, la reducción de autonomía que experimentan las empresas, aunque al inicio se considere una desventaja, finalmente puede ser interpretada como una oportunidad para ampliar los conocimientos con el objetivo de mejorar tanto el proyecto conjunto como la gestión individual de cada una de las partes.

Al respecto, Das y Teng (1998) consideran que la confianza, la veracidad y el compromiso, tienen un rol importante al momento de reducir el comportamiento oportunista y aumentar la capacidad de predicción del comportamiento del conjunto de socios.

Por su parte, Parkhe (1993) indica que los acuerdos cooperativos frecuentemente se caracterizan por una inestabilidad inherente y por la ausencia de una autoridad que garantice la conformidad de todos los socios, de manera que se genera una incertidumbre en el comportamiento futuro de las empresas. Por tanto, las empresas se verán empujadas a reaccionar y adaptarse a las circunstancias de cada momento.

Existen otros riesgos e inconvenientes asociados a la cooperación empresarial, y uno de ellos es el riesgo moral, que está determinado por la dificultad que tienen las empresas para poder predecir cuál será el comportamiento de sus socios, así como los costes en los que podría incurrir si éstos se comportaran de manera oportunista (Gulati, 1999).

En suma y por todos los motivos antes expuestos, puede decirse que los conflictos son inherentes a los acuerdos de cooperación entre empresas. Una vez analizado los riesgos y los motivos que conducen a las empresas a la cooperación empresarial, cada empresa deberá realizar su propia valoración acerca de si le es conveniente establecer o no alianzas. Es evidente que tanto las ventajas como los riesgos dependerán de las circunstancias particulares de cada empresa, así como también de sus socios y del entorno (Gulati, 1998).

1.4 Factores condicionantes de los acuerdos de cooperación

Cuando las empresas deciden conformar acuerdos de cooperación, deben tomar en cuenta una serie de factores que son condicionantes de tal proceso, y pueden ser tanto internos como externos. Respecto a los factores externos, en primer lugar cabe mencionar que los mismos deben ser analizados permanentemente como consecuencia del alto nivel de dinamismo y volatilidad que posee el entorno. Uno de ellos lo constituye el ratio de crecimiento. Para las industrias que se encuentran en un proceso de crecimiento, la diversificación resulta ser una buena estrategia, y si es realizada mediante la conformación de acuerdos de cooperación, ofrecerá mejores resultados a la empresa (Villalonga, 2002).

Otro de los factores externos es el índice de concentración y el grado de competitividad de la industria, que influirá en la elección de la estrategia a seguir por parte de una empresa y en el modo en que ésta la llevará a cabo. Al respecto, Sánchez de Pablo González Del Campo J. D. (2009) afirma que una empresa intentará aprovechar las oportunidades que se le presenten en forma de alianza como forma de hacer frente a una presión competitiva fuerte, a fin de generar mayores beneficios y asegurar así su permanencia en el mercado.

El grado de intensidad tecnológica constituye otro de los factores externos que condicionan los acuerdos de cooperación empresarial. Ante entornos de esa magnitud, Rothaermel y Deeds (2004) establecen que tanto la innovación como el desarrollo de nuevos productos tienen una alta influencia en la formación de alianzas estratégicas, por

lo que resulta imprescindible la existencia de un alto grado de intensidad tecnológica.

Por otro lado, cabe mencionar como factor externo a la incertidumbre. Varios autores de este campo consideran que las empresas que cooperan son eficientes y poseen una alta capacidad de adaptación a los cambios en contextos de incertidumbre.

Según Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez (2008) las administraciones públicas, conectoras de los beneficios que pueden obtener las empresas mediante los acuerdos de cooperación, deben fomentar e incentivar la creación de los mismos.

En cuanto a los factores internos, a continuación se describirán los más destacados por los autores en la materia. En primer lugar resulta importante mencionar al factor considerado por Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez (2008) como el más importante que lleva a las empresas a crear acuerdos de cooperación. Se trata de la complementariedad de recursos y capacidades, fenómeno que se produce cuando no existen similitudes entre el negocio principal y las capacidades de los socios del acuerdo de cooperación. Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez (2008) mencionan que cuando se realiza una alianza estratégica con socios que poseen recursos y capacidades de los que la empresa carece, le proporciona a la entidad inputs críticos para afrontar el entorno de incertidumbre y rápido cambio tecnológico al que se enfrenta.

La compatibilidad, definida por los autores Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez (2008) como la similitud entre las estrategias genéricas, cultura organizacional, estilo directivo, características de clientes y proveedores y componentes de la cadena de valor de los socios, constituye otro de los factores intrínsecos en la formación de acuerdos de cooperación.

El tamaño de la empresa se considera, por autores como Lundan y Hagedoorn (2001), como uno de los principales factores condicionantes de un acuerdo de cooperación empresarial. Al respecto, Stuart (2000) afirma que las pequeñas empresas poseen mayores incentivos para establecer alianzas, debido a que podrían mejorar de forma considerable su reputación y legitimidad si se obtienen los resultados esperados.

La orientación estratégica de una empresa puede influir en el número y en el tipo de acuerdos de cooperación que ésta lleve a cabo. En esa línea, una empresa que cuenta con poca experiencia internacional y desee optar por su internacionalización, tendrá mayores incentivos para establecer alianzas con socios locales, los que tendrán un alto grado de conocimiento del entorno en el que se realizará el negocio (Hennart y Reddy, 1997), pudiendo de esa forma acceder a los recursos y capacidades complementarias del socio local y así reducir las posibles diferencias económicas, políticas, sociales y culturales del mercado destino.

Las características de los recursos y productos también poseen influencia en los acuerdos de cooperación empresarial. Al respecto, autores expertos en la materia consideran imprescindible que las empresas conozcan y planifiquen el conjunto de recursos necesarios para diseñar la mejor estrategia a seguir, y de no tener la capacidad para adquirirlos en el mercado, consigan socios que posean tales recursos y establezcan con ellos acuerdos de cooperación.

La nacionalidad del socio constituye otro de los factores internos, aunque a la fecha no puede afirmarse qué tipo de socio otorgará mayores ventajas, si uno doméstico o uno internacional.

La elección de los socios de un acuerdo de cooperación, con las características adecuadas para el tipo de alianza que se desee establecer, resulta un factor interno importante en la etapa inicial de la conformación del mismo y decisivo en el éxito que éste podrá alcanzar. En su obra, Saxton (1997) afirma que las similitudes entre las empresas socias contribuyen a la generación de confianza y satisfacción entre ellas, así como a acrecentar la apropiación del conocimiento.

Respecto al número de socios integrantes de un acuerdo puede decirse que los costes elevados de las alianzas formadas por más de dos socios han sido la principal causa de la prevalencia de acuerdos bilaterales en las últimas décadas (Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez, 2008).

Por otra parte, aunque a la fecha no existe evidencia empírica que demuestre que la distancia geográfica entre empresas contribuya al fracaso de un acuerdo de cooperación, tal distancia puede considerarse como el indicador de diferencias culturales significativas, a la vez que puede obstaculizar la comunicación entre las partes y la transmisión de conocimientos (Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez, 2008).

La confianza entre las partes es un factor que se repite en todos los acuerdos de cooperación empresarial exitosos. Como se mencionó anteriormente, este factor resulta clave para disminuir la incertidumbre con la que conviven día a día las empresas, producto de la alta volatilidad del entorno.

La cultura, entendida como el programa mental colectivo que distingue los miembros de un grupo o categoría de los de otro, puede mencionarse como otro de los factores internos que ejercen influencia sobre los acuerdos de cooperación empresarial, siendo una influencia positiva cuando existe similitud entre las culturas de las empresas socias, y negativa cuando hay diferencia cultural entre los socios de un acuerdo, lo que pone en peligro la viabilidad del acuerdo.

Igualmente, el sector de actividad donde actúen las empresas determinará las razones que las llevan a formar acuerdos de cooperación. Del mismo modo, la reputación juega un rol importante, debido a que las empresas, cuando desean integrar alianzas estratégicas, buscan socios con un buen prestigio por la confianza que esto transmite (Das y Teng, 1998).

Por último, puede mencionarse como factor interno condicionante la existencia de alianzas previas exitosas. A medida que las empresas aumentan su nivel de experiencia corporativa, van desarrollando al mismo tiempo una comprensión específica sobre sus socios, su cultura, sus sistemas de dirección, así como sus capacidades y debilidades, lo que permitirá disminuir los esfuerzos necesarios para una efectiva coordinación y ejecución de nuevos acuerdos de cooperación (Reuer y Ariño, 2007). En esa línea, Zollo y Reuer (2002) consideran que el conocimiento adquirido producto de las alianzas debe ser continuamente actualizado y renovado, a fin de poder incrementar de forma continua sus beneficios.

1.5 Factores clave de éxito y causas de fracaso en la cooperación

Los factores de éxito y causas de fracaso son entendidos como aquellas contingencias que inciden en la continuidad-estabilidad y el rendimiento de la alianza, pudiendo llevar en determinadas circunstancias a la continuidad o finalización del acuerdo de cooperación (Lajara y otros, 2003). La evaluación acerca del éxito o el fracaso de un acuerdo de cooperación contiene un alto grado de subjetividad por depender de lo que cada empresa perciba en cuanto al esfuerzo invertido en la alianza y los resultados obtenidos, en comparación con lo obtenido por parte de los socios.

Un momento adecuado para evaluar este aspecto suele ser cuando se aproxima el momento de finalización de un acuerdo cooperativo.

Según los autores Martínez y Briones (2004), los acuerdos de cooperación son procesos dinámicos que pueden confluir en tres situaciones: mejora de la situación de todos los socios; que una empresa acabe fortalecida al finalizar la alianza en comparación con sus socios gracias a su mayor capacidad de absorción; y que las empresas que parten de una situación más desfavorable, vean su situación mejorada, gracias a que las empresas con mayor poder de negociación han revelado su fuente de ventaja competitiva.

Por su parte, Lin y Germain (1998) diferencian dos tipos de variables que ejercen influencia en el rendimiento de los acuerdos. Por un lado, identifican las variables de contexto, que son aquellas que integran el esquema inicial del conjunto de empresas asociadas, y resultan imprescindibles al momento de predecir el rendimiento de una alianza. Por otro lado, consideran que el éxito de estos acuerdos depende de su proceso diario de dirección, así como de la forma en la que se resuelven los conflictos internos y de la planificación de estrategias a largo plazo. Referente al tema, Glaister y Buckley (1999) diferencian los factores relativos al inicio de un acuerdo de aquellos referentes a la ejecución de los mismos.

Entre los factores clave de éxito, Faulkner (1995) menciona que tanto el compromiso de los socios de una alianza, como sus actitudes positivas y los objetivos congruentes son "fuertemente discriminantes" entre acuerdos de cooperación exitosos y no exitosos.

También resulta importante destacar que la confianza y el compromiso son dos de los factores más destacados por los autores como condicionantes del éxito de un acuerdo de cooperación.

En cuanto a las principales causas de fracaso de los acuerdos cooperativos, es importante mencionar en primer lugar que, a pesar del importante rol que fue adquiriendo el fenómeno de cooperación empresarial, numerosos autores de la materia destacan la existencia de un alto grado de fracaso en los mismos, identificando como una de las principales barreras para medir los resultados de las alianzas a la falta de flexibilidad de sus directivos, el bajo nivel de confianza entre sus integrantes, la comunicación poco fluida y la existencia de ineficacia en las formas de resolución de conflictos (Gulati, 1998).

El alto número de fracasos proviene en parte de inconvenientes y circunstancias que, en numerosas ocasiones, se encuentran fuera del alcance de los dirigentes de los acuerdos. Para los autores Ariño y De La Torre (1998), existen dos circunstancias en las que el resultado de una alianza puede valorarse como negativo. Una de ellas es cuando dentro de la alianza se desarrolla un alto nivel de competencia y el socio no aporta valor. La segunda ocurre cuando un socio sí que aporta valor, pero se identifica otro socio que aportaría mayores beneficios.

Por su parte, Parkhe (1993) considera que las alianzas estratégicas se caracterizan frecuentemente por una alta inestabilidad, pobres resultados y disoluciones anticipadas, gracias al alto grado de incentivos que predominan actualmente en los acuerdos para que sus socios se comporten de manera oportunista.

Desde otra perspectiva, Sánchez de Pablo González Del Campo J. D. (2009) señala que los motivos del fracaso de un acuerdo pueden ser diversos: configuración errónea de sus condiciones iniciales, cambios en el entorno que modifican el escenario de partida y llevan a la obtención de resultados distintos a los esperados, que el proceso de evaluación del aprendizaje producto del acuerdo sea inadecuado y por lo tanto, incapaz de realizar los ajustes necesarios para que los resultados del acuerdo sean eficaces.

1.6 Formas de cooperación empresarial

Una vez analizadas las principales causas que pueden provocar el fracaso de los acuerdos de cooperación entre empresas, así como los factores claves que inducen su éxito, resulta importante conocer las distintas formas de cooperación empresarial existentes. Para ello, ante todo es importante destacar que dependiendo de la forma de acuerdo cooperativo que adopten las empresas, serán diferentes tanto la naturaleza de los recursos como la distribución de los mismos entre los socios, así como los tipos de conocimiento y los procesos de aprendizaje (Inkpen, 2000).

La principal característica de la cooperación es su aspecto dinámico, ya que como destacan los autores Miles y Snow (1986), tanto las empresas que cooperan como las que no, pueden agruparse y reagruparse de diferentes maneras, para hacer frente a condiciones competitivas cambiantes y complejas.

Resulta importante destacar también que al conformar un acuerdo de cooperación, es recomendable que las empresas suscriban un contrato o mecanismo formal que lo regule, con el fin de minimizar el riesgo moral y, al mismo tiempo, restringir el comportamiento oportunista de alguno de los socios, estableciendo previamente las condiciones de tal proceso de intercambio, esto es, los derechos y deberes de las partes, sus responsabilidades y los mecanismos de control que serán empleados (Luo, 2002).

1.6.1 Clasificación en función de la naturaleza de la alianza

Entre los tipos de acuerdos de cooperación empresarial en función de la naturaleza de la alianza, pueden distinguirse tres formas (Hakansson, 1987). La primera de ellas son los acuerdos de cooperación vertical, que se refieren principalmente a las

relaciones de carácter continuo que se generan entre compradores y vendedores. Con la utilización de esta forma de cooperación se favorece la especialización de las empresas, ya que pueden enfocarse en las actividades que mejor dominan y tener acceso, a través de acuerdos cooperativos, a otras que no tienen la capacidad de desarrollar.

La segunda consiste en los acuerdos de cooperación competitiva horizontal, que se lleva a cabo entre empresas competidoras pero que, bajo ciertas circunstancias, desean operar conjuntamente para desarrollar alguna actividad. Esta combinación de recursos les posibilita el acceso a economías de escala, así como la transferencia de conocimiento especializado y la distribución del riesgo entre los socios.

La tercera y última se compone por los acuerdos de cooperación complementaria horizontal, mediante los cuales se vinculan empresas que comercializan productos complementarios, por lo que no son competidoras. La formalización de este tipo de acuerdos se motiva en la diversificada demanda de los clientes y el deseo de las empresas por su satisfacción, y para ello, las empresas requieren productos complementarios de más de un fabricante.

1.6.2 Clasificación en función de la estructura organizativa de la alianza

Las empresas, al momento de elegir la forma organizativa de la alianza que conformarán, optarán por aquella que maximice el valor que posee su empresa de manera individual.

Existen dos tipos de acuerdos cooperativos en función de la estructura organizativa. Por un lado se encuentran los acuerdos de capital, que son alianzas caracterizadas por la existencia de participaciones en el capital social de las empresas implicadas.

En ese sentido, Mowery y otros (1996) afirman que los acuerdos de capital son el tipo de alianza organizativa más óptima cuando se desea adquirir conocimientos y capacidades críticas de los socios, porque permiten la transferencia de conocimiento tácito. Conjuntamente, posibilitan el alcance de un nivel óptimo de complementariedad en relación a los objetivos de los socios (Gulati y Singh, 1998).

Una *joint venture* o empresa conjunta representa una forma organizativa de acuerdos de capital. Consiste en un acuerdo de cooperación estructurado, mediante el cual dos o más empresas alcanzan un acuerdo accionario, por el que se constituye una nueva entidad para proyectos conjuntos pero sin llegar a formar una filial (Yoshino y Srinivasa Rangan, 1996).

Por su parte, los acuerdos contractuales no implican compartir ni intercambiar capital, razón por la que se considera una forma organizativa más cercana al mercado que a la jerarquía organizacional. La relación entre los socios de un acuerdo es regulada a través de contratos, y en esta clasificación se incluyen tanto acuerdos unidireccionales (licencias, franquicias, acuerdos de distribución), como bidireccionales (intercambio de tecnología), los que serán explicados en los párrafos a continuación.

En primer lugar pueden mencionarse las franquicias, definidas según el Manual de Cooperación Empresarial de la Junta de Andalucía (2015) como un método de

colaboración entre dos personas independientes, físicas o jurídicas, mediante el cual se realiza un intercambio de determinadas compensaciones económicas, cumpliéndose las normas establecidas por el franquiciador.

En segundo lugar se encuentran los consorcios, acuerdos contractuales cuya forma es estructurada en los que se detallan las condiciones de la relación cooperativa. En este caso no se crea una nueva empresa, sino que se trata de una organización superior en la cual participan miembros de las distintas empresas que integran el acuerdo.

En tercer lugar se encuentran las asociaciones o acuerdos empresariales, los que constituyen los vínculos mediante los que varias empresas coordinan una o varias actividades, sin que ello signifique la necesidad de crear una nueva organización, quedando las mismas resguardadas por un conjunto de garantías legales que contribuirán al cumplimiento de las obligaciones contractuales.

En relación a lo mencionado puede decirse que cuando se presentan diferencias significativas en relación al conocimiento que se compartirá entre los socios, se considera más adecuada la elección de un acuerdo de capital, debido a que otorga una mejor coordinación y más sólidos canales de comunicación entre las empresas (Sánchez de Pablo González Del Campo J. D., 2009).

Además, existen otras formas organizativas de los acuerdos, de las cuales se destacan (Sánchez de Pablo González Del Campo J. D., 2009):

- Acuerdos informales: abarcan al conjunto de alianzas que no cuentan con garantías de cumplimiento de las condiciones establecidas, ya que se trata de acuerdos que no fueron formalizados.
- Redes: consisten en una conexión entre diferentes participantes, ya sean empresas, individuos, instituciones públicas y privadas, que forman parte de una cadena de colaboración.

1.6.3 Clasificación en función del objetivo perseguido por la alianza

Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la creación de cada alianza, pueden diferenciarse dos tipos de estrategias de cooperación. Por un lado, la estrategia exploradora, caracterizada por la búsqueda de nueva información relativa a la actividad que desarrollan las empresas. Por lo tanto, puede decirse que esta estrategia está motivada por el aprendizaje organizacional y su principal objetivo es la maximización de oportunidades y la creación de valor.

Por su parte, la estrategia de explotación se relaciona con la mejora y la redefinición de las capacidades y tecnologías existentes, la estandarización, la rutina y la continua reducción de costes (Koza y Lewin, 1998). Con su implementación se pretende aumentar el nivel de productividad del capital y de los activos utilizados. Así, la empresa podrá enfocarse en el desarrollo de unas pocas capacidades básicas y utilizará la alternativa de cooperación empresarial para acceder a los activos del socio que no posee, a fin de beneficiarse de sus complementariedades (Rothaermel, 2001).

1.6.4 Clasificación según el área funcional donde se desarrolle la alianza

Entre las tipologías identificadas según el área funcional en donde desarrolle su actividad la alianza, puede mencionarse en primer lugar a los acuerdos de marketing, los cuales agrupan al conjunto de acuerdos entre empresas con el fin de llevar a cabo cualquier modalidad de contrato de distribución. Principalmente son utilizados por empresas que desean incrementar su expansión internacional, y para ello se emplean con frecuencia los acuerdos entre fabricantes e intermediarios, para que estos últimos se ocupen de que la producción llegue hasta el consumidor final (Sánchez de Pablo González Del Campo y Jiménez Estévez, 2008).

En segundo lugar se encuentran los acuerdos de producción, que incluyen a los contratos cuya finalidad es el aprovisionamiento de inputs y a aquellos en los que los socios desempeñan las actividades productivas de manera conjunta.

En tercer lugar se encuentran las alianzas tecnológicas o acuerdos de I+D. Este tipo de acuerdos de cooperación han sido utilizados principalmente en el ámbito tecnológico, y sus efectos suelen ser beneficiosos para el conjunto de la economía, a la vez que posibilitan la innovación, generando crecimiento y expansión para las empresas.

1.6.5 Otras formas empresariales de cooperación

En primer lugar puede mencionarse la subcontratación, que es una forma de cooperación en la cual una empresa contrata los servicios de otras, teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas establecidas.

Por su parte, la forma de cooperación spin-off aparece cuando una empresa incentiva la creación de otra empresa con integrantes de su propia plantilla de trabajadores. Suelen tomarse trabajadores cualificados generalmente pertenecientes a un área de la empresa, que una vez independizadas estas actividades, permiten a la empresa concentrarse en los aspectos claves del proceso productivo.

Por otro lado pueden mencionarse las licencias, consistentes en la adquisición de los derechos de explotación de un producto, servicio o proceso por parte de una empresa que en este caso sería la licenciataria. Este término incluye los correspondientes a la utilización de patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, *know-how*, información técnica y asistencia técnica (Arcocha & Masia, 1983).

Las agrupaciones también constituyen una forma de cooperación empresarial. Actualmente existe una gran variedad de formas de cooperación, por este motivo no es posible recoger de forma precisa el total de acuerdos vigentes en el mercado.

CAPÍTULO 2:
PRINCIPALES RASGOS
CARACTERÍSTICOS DEL SECTOR
AGROALIMENTARIO

2.1 El sector agroalimentario

El sector agroalimentario tiene la responsabilidad de proporcionar los productos necesarios para la alimentación humana. Por este motivo y debido a la alta dependencia de importaciones de productos necesarios para la realización de este sector, existe la necesidad de fomentar el desarrollo interno del mismo.

Rastoin (1993) define al sector agroalimentario como el flujo total de bienes y servicios que concurren a la satisfacción de las necesidades alimenticias de un grupo de consumidores en un ámbito geográfico determinado (región, Estado, entidad supranacional, etc.)

Por otra parte Sanz Cañada (1990) menciona que el sector agroalimentario agrupa el conjunto de las operaciones de transformación, conservación, preparación y acondicionamiento de los productos agrarios efectuados en unidades de producción industrial.

Los productos agrarios nacionales pueden ser menos competitivos que los internacionales, resultado tanto de la competencia generada fundamentalmente por la diferencia en los costos de producción, como los niveles de especialización que producen diferentes comportamientos de la productividad. Los productos internacionales pueden resultar mucho más atractivos que los productos nacionales, ya sea por los bajos costos de producción o por los altos niveles de especialización capaces de generar un producto de mayor calidad. Es por esta razón que es válido destacar que este tipo de comportamiento puede constituir una amenaza al sector agrario nacional.

No obstante, la importancia del sector agroalimentario va más allá de lo económico, por esta razón la mayoría de los gobiernos toman medidas para protegerlos (Norton, 2004). En este sentido se aplican impuestos para interferir en la demanda de determinados productos, aunque también se puede estimular el lado de la oferta otorgando subvenciones y transferencias directas a los productores nacionales.

A pesar de lo antes expuesto existen organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC) que ha permitido una competencia más libre y un comercio internacional más fluido. Disminuyendo el impacto negativo del proteccionismo y del intervencionismo que ha afectado la productividad de los sectores agroalimentarios globales. Demostrándose de esta forma un avance en las últimas décadas.

El sector agroalimentario abarca el sector agrícola y ganadero, así como la industria dedicada a la manipulación y procesado de los alimentos. En su proceso de desarrollo incluye parte del sector primario y secundario.

El sector agrario (la agricultura y la ganadería) es menos productivo que el sector secundario y terciario lo cual está dado fundamentalmente a que, a medida que la economía se va desarrollando, los recursos son destinados a los otros dos sectores. Esto genera una disminución del impacto relativo de este sector sobre el empleo y la producción total.

El crecimiento y la modernización de este sector han permitido el acceso a más cantidad de alimentos, así como a una mayor diversificación de la producción. La nueva

tecnología también ha brindado como resultado una mayor calidad de los mismos. También se ha generado una forma de producción más consecuente con el medio ambiente, fundamentalmente en las regiones más desarrolladas, lo que ha generado un mejoramiento de la salud y el bienestar de su población.

No obstante se ha incrementado en gran medida la dependencia del sector externo, lo cual constituye una amenaza para su sostenibilidad futura. Los recursos utilizados para llevar a cabo las actividades necesarias para la realización de este sector son cada vez más escasos y su demanda es creciente (Krausmann, 2008). El incremento de la demanda de estos recursos acelera el agotamiento de los mismos, generando de esta forma problemas ambientales, derivados del uso excesivo de fertilizantes químicos (Dutilh, 2000). A partir de esto se hace visible el impacto que ha tenido la industrialización en la agricultura, además de alterar toda la cadena alimentaria.

El sector agroalimentario es el resultado de la interrelación entre los productores de productos agrícolas y las empresas consumidoras de este producto, encargadas de su transformación, manipulación y comercialización (Cervera Paz, 2000)

El sector agroalimentario constituye uno de los sectores que mayor impacto tiene sobre los recursos naturales, esto está dado fundamentalmente por la alta dependencia directa existente sobre los mismos.

Teniendo en cuenta el criterio propuesto por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, dentro del sector agroalimentario, podemos encontrar diferentes subsectores:

- Industria cárnica.
- Industria del pescado.
- Preparación y conservación de frutas y hortalizas.
- Aceites y grasas.
- Productos lácteos.
- Molinería y almidones.
- Panadería y pastas alimenticias.
- Azúcar, chocolate y confitería.
- Otros productos alimenticios, incluye Café e infusiones.
- Productos alimentación animal.
- Vinos.
- Bebidas espirituosas + Otras bebidas alcohólicas.
- Agua embotellada y bebidas aromatizadas.

Partiendo del análisis anterior resulta de interés conocer como ha sido el comportamiento del sector agroalimentario.

2.2 Evolución del sector agroalimentario

La industria agroalimentaria (IAA) española, en las dos últimas décadas, ha sufrido importantes transformaciones derivadas de factores internos, pero, sobre todo, lo que más ha marcado su evolución han sido los importantes cambios en el entorno, tanto

a nivel nacional como internacional, en el que realiza su actividad y a los que ha tenido que ir adaptándose.

En 1985, antes de la entrada de España en la antigua Comunidad Económica Europea (denominada actualmente Unión Europea, UE), la industria agroalimentaria, con el 26% de las empresas manufactureras, representaba el 16% del empleo y generaba el 14,3% del Valor Añadido Bruto (VAB). En 2002, sin embargo, la industria agroalimentaria suponía el 13,7% del empleo industrial y generaba el 12,8% del VAB.

Detrás de esta evolución, que podría ser interpretada como una pérdida de importancia económica y social en el sector industrial, existen muchos otros cambios que han supuesto una importante reestructuración y mejora para la IAA. En particular, el número de establecimientos agroindustriales ha descendido un 20%, mientras que el número de personas ocupadas ha aumentado un 10%.

En 1985, la industria agroalimentaria española se situaba en el cuarto y quinto lugar de la industria agroalimentaria europea, según el número de empleados y el VAB, respectivamente (Fernández Núñez, 2000). Las cifras más actuales indican una consolidación de esas posiciones, pero mientras que nuestro porcentaje, respecto al total europeo, de las personas ocupadas ha ido aumentando, no ha ocurrido lo mismo con el VAB, mostrando signos de escaso aumento de la productividad y generación de valor económico. Por lo tanto, tras la incorporación de España a la UE, la industria agroalimentaria ha dado algunos signos de debilidad.

Sin embargo, el entorno ha cambiado, y el año 2014, que representa el de la consolidación de la recuperación económica, también ha tenido su reflejo en la industria de la alimentación y bebidas, que experimentó una evolución mucho más favorable en variables como la producción, el empleo y las exportaciones.

Así, en términos reales, la producción del sector aumentó un 3,8% en 2014, casi el doble de la cifra registrada por la industria manufacturera, según se expone en el informe económico anual de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) correspondiente a 2014.

En términos nominales, el sector experimentó un crecimiento del 1,94% con respecto a 2013 y en cuanto al valor añadido, la industria de alimentación y bebidas continuó ganando peso tanto en la industria como en la economía en general, llegando casi a duplicar su nivel de actividad en los últimos trece años, al pasar de representar el 13,7% de la industria manufacturera en el año 2000 al 22,5% en 2013.

Los tres indicadores de coyuntura del sector industrial (IPI, IEP, ICN) muestran una evolución de la industria de la alimentación y fabricación de bebidas satisfactoria y permite reafirmar la continuación de la recuperación de la actividad en la industria de la alimentación y el inicio de la misma en la fabricación de bebidas.

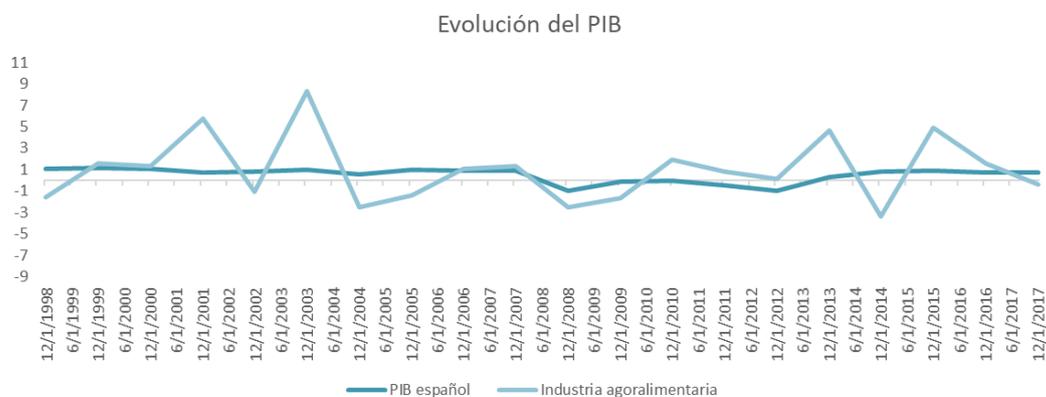
Uno de los pilares en los cuales se ha sostenido esta tendencia es el despunte de la actividad en el mercado exterior, cuya evolución se mantuvo al alza en los últimos años, contribuyendo así a mejorar los resultados de la balanza comercial al registrarse

un saldo positivo para el sector de alimentos y bebidas desde 2008, tal y como explica Joaquín Maudos¹.

En cuanto a la internacionalización del tejido empresarial de la industria española de alimentos y bebidas, desde 2010 el número de empresas exportadoras ha crecido a una tasa media anual del 5,3%, acumulando un incremento del 23,1% hasta el pasado año (2017).

Sin duda un indicador muy útil en cuanto a evolución es el PIB, y a continuación se concluye con este punto a través de una muestra de una comparativa entre la evolución del PIB español y la aportación al PIB de la industria agroalimentaria para apreciar los datos de forma gráfica:

Gráfica 2.1: Evolución del PIB



Fuente: Bloomberg

Se puede observar cómo ha sido la evolución del Producto Interior Bruto (en adelante, PIB) en España en los últimos veinte años. Los resultados trimestrales muestran como el crecimiento se ha mantenido estable en el tiempo, con un crecimiento alrededor del 1% trimestralmente, con la excepción del periodo comprendido entre el último trimestre del año 2007 y el último trimestre del año 2013. En ese período, coincidente con el período de la gran recesión, vemos como el PIB sufrió crecimientos negativos, ralentizando el crecimiento de la economía.

Por su parte, la industria agroalimentaria ha sido menos constante durante los últimos veinte años, y con ello, su contribución al PIB. Sin embargo, aunque ha tenido periodos con crecimientos negativos, los periodos con crecimiento positivo han sido mucho mayores, y su magnitud también. De esta manera, se puede decir que la contribución de la industria agroalimentaria al PIB es, en general, positiva, pero muy poco lineal, por lo que también se puede concluir que es una industria no muy estable y por tanto, con ciclos más pronunciados. Sería muy interesante conocer cuáles son las causas de las grandes subidas y bajadas en los diferentes años, aunque una de las caídas más largas fue entre el 2007 hasta el 2009, sin duda fruto de la crisis económica.

¹ Catedrático de la Universidad de Valencia.

2.2.1 Nuevas tendencias

Por todo ello, puede decirse que, aunque el sector agroalimentario sufrió a finales del siglo pasado, se ha recuperado desde el año 2000 y va ganando cada vez más importancia, eso sí, con nuevas tendencias que vienen pisando fuerte y están a la vuelta de la esquina. De este modo, las cuatro principales tendencias en el sector agroalimentario que cambiarán el mundo de los productos frescos tal y como los hemos conocido este pasado 2017 son las siguientes:

- **Mindfulness.** Se trata de una nueva tendencia de consumo de los alimentos en el que el comprador se preocupa por ser consciente de todo lo que hay detrás de ese alimento: desde su producción hasta los valores de la empresa que lo comercializa.
- **La granja a casa.** Esta tendencia empezó a tomar relevancia en 2017 y persigue el hecho de que los consumidores finales compren directamente a los productores de frutas y hortalizas frescas. Esto era posible gracias a internet, pero la gran novedad en este 2018 es la agricultura vertical en edificios que tomará mayor relevancia.
- **Technofoodology.** Aunque es habitual comprar muchos productos a través de internet, existen todavía ciertas categorías de productos que somos reacios a comprar de esta forma como los productos frescos, productos biológicos o comida preparada. Esto supone una gran oportunidad para abrir paso a la compra online de este tipo de productos.
- **Supermercados del futuro.** Los supermercados también están sufriendo una redistribución de los productos. Ya no se van a encontrar las frutas por un lado, las verduras por otro y las carnes por otro, entre otros productos... Si no que los productos estarán agrupados según ideas de platos, combinaciones de comidas y experiencias de sabores.

2.3 El sector agroalimentario en España

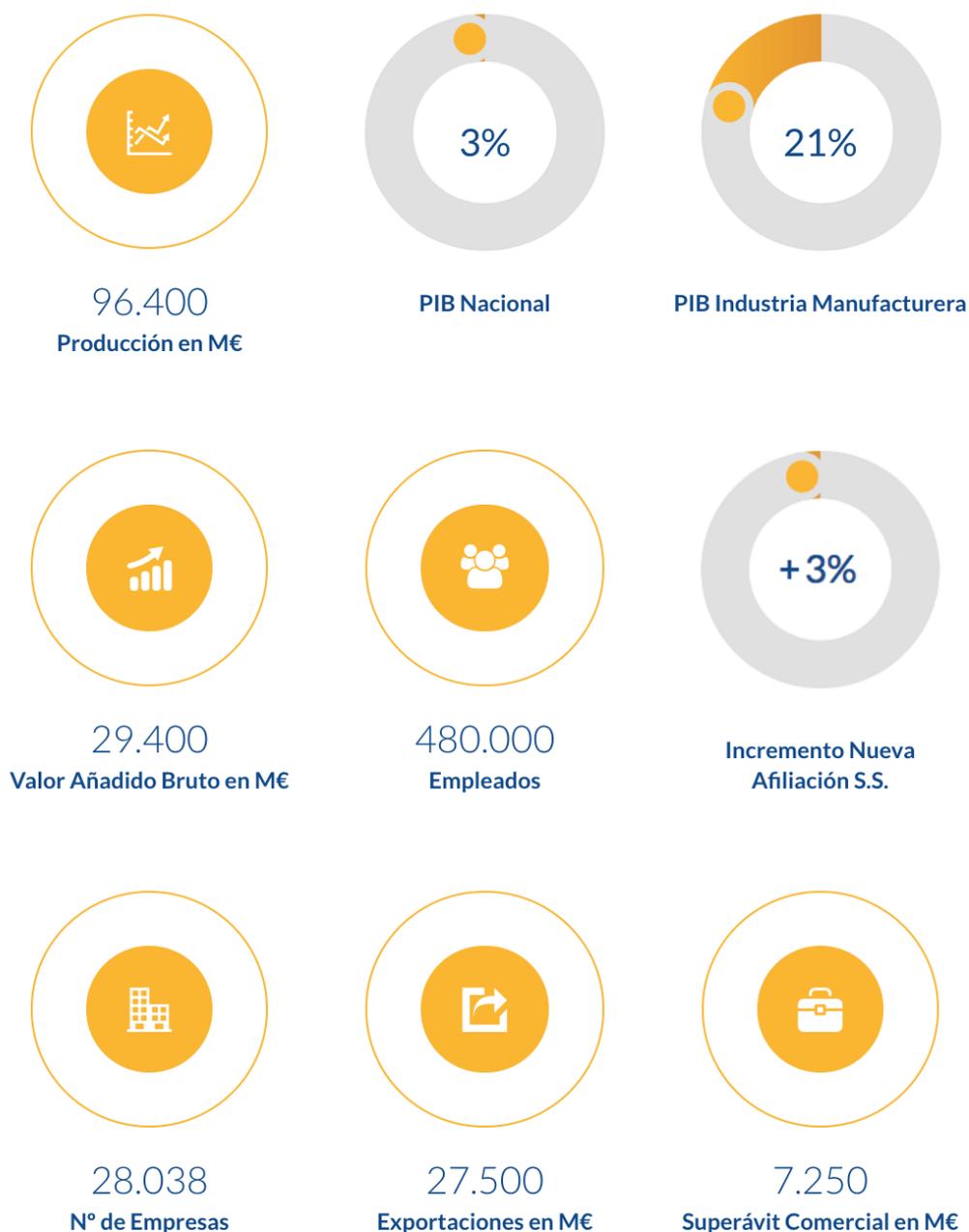
En España la industria agroalimentaria desempeña un papel clave en el conjunto de los sectores económicos, ocupando un primer lugar en la rama industrial.

Es una pieza fundamental en la cadena alimentaria, ya que se sitúa como eslabón intermedio, aportando valor añadido a la producción primaria y siendo el principal consumidor del sector agrario. Está continuamente innovándose, reinventándose y adaptándose a las nuevas tecnologías y costumbres y a las nuevas exigencias de los consumidores, participando en su día a día a través de algo tan cotidiano y tan necesario como es una buena alimentación.

Con el objetivo de facilitar el acceso a la información y contribuir a un mejor conocimiento de la Industria Agroalimentaria, en este apartado se recogen las principales cifras económicas e indicadores de la Industria Agroalimentaria, datos productivos, de empleo, y de comercialización e innovación de las empresas y establecimientos.

Resumen de cifras en el último año 2017:

Ilustración 2.1: Datos relevantes del sector agroalimentario (2017)



Fuente: Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas

Comentar que los siguientes datos han sido obtenidos del último informe anual del Gobierno acerca de la industria alimentaria española, y por tanto el último año del que tenemos información – 2015 y 2016 - , aunque hay algunos datos de 2017.

El sector agroalimentario español dentro de la evolución que ha tenido en los últimos tiempos se ha podido identificar un aumento de la concentración empresarial como resultado de la globalización y a su vez de la expansión de los países en la Unión Europea.

Se puede dividir este apartado en los siguientes puntos:

- Número de empresas en el sector

El número de empresas asciende a 29.018, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE, a 1 de enero de 2017, representando un 16,7% de la industria manufacturera. En los años 2015 y 2016, estas cifras fueron de 28.278 y 28.101, respectivamente. El 96,3% de ellas cuentan con menos de 50 empleados, y un 78,9% tienen menos de 10 trabajadores. El número de ocupados en la industria de alimentación, bebidas y tabaco asciende a 527.400 personas, con un aumento del 6,5% respecto al año anterior, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) a 4º trimestre de 2017.

Total de empresas por subsector:

Tabla 2.1: Número de empresas en la industria alimentaria por subsectores (2015-2016)

NÚMERO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR SUBSECTORES (2015-2016)						
SUBSECTORES	Años				Variaciones (16/15)	
	2015	% s/ IA	2016	% s/ IA	Absolutos	%
Industria cárnica	3.868	13,7	3.810	13,6	-58	-1,5
Industria del pescado	625	2,2	627	2,2	2	0,3
Preparación y conservación de frutas y hortalizas	1.373	4,9	1.409	5,0	36	2,6
Aceites y grasas	1.599	5,7	1.590	5,7	-9	-0,6
Productos lácteos	1.559	5,5	1.560	5,6	1	0,1
Molinería y almidones	457	1,6	447	1,6	-10	-2,2
Panadería y pastas alimenticias	10.272	36,3	10.083	35,9	-189	-1,8
Azúcar, café, infusiones y confitería	958	3,4	940	3,3	-18	-1,9
Otros productos diversos	1.647	5,8	1.697	6,0	50	3,0
Productos alimentación animal	798	2,8	787	2,8	-11	-1,4
Vinos	4.052	14,3	4.025	14,3	-27	-0,7
Bebidas espirituosas	334	1,2	335	1,2	1	0,3
Otras bebidas alcohólicas	432	1,5	486	1,7	54	12,5
Agua embotellada y bebidas aromatizadas	304	1,1	305	1,1	1	0,3
Total Industria Alimentaria	28.278	100	28.101	100	-177	-0,6

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

En cuanto al número de empresas, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), el subsector que ocupa el primer lugar es el de panadería y pastas alimenticias con 10.083 empresas (35,9%), seguido de vinos (14,5%) e industria cárnica (13,6%).

Por distribución territorial, destaca Andalucía con 5.157 empresas (18,4%), seguida por Cataluña (11,8%), Castilla y León (10,6%) y Castilla la Mancha (8,3%).

Se puede apreciar la importancia indiscutible de la panadería y pastas alimenticias, y también de vinos y carnes, aunque las tres presentan una variación

negativa en el 2016. En cuanto a datos totales se puede observar que, en 2016 la mayoría de subsectores presentaron variaciones negativas debido a la caída en el total de la industria, mientras que en 2017 este total volvió a ascender.

Para este proyecto, es interesante saber que Castilla y León se posiciona como la tercera Comunidad Autónoma con mayor número de empresas de la industria. Por tanto se puede considerar a esta comunidad como una de las más importantes, al menos por su tamaño.

- Principales indicadores

En este punto se van a comentar brevemente algunos de los principales indicadores de la industria y la comparativa entre 2014 y 2015, que son los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.2: Cifras de los principales indicadores de la industria alimentaria (2015)

CIFRAS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DATOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015 ¹ ,						
INDICADORES	AÑO 2014		AÑO 2015		VARIACIONES % 2015/2014	
	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA	TOTAL INDUSTRIA	TOTAL INDUSTRIA ALIMENTARIA
Personas ocupadas	1.931.972	353.965	1.984.105	362.954	2,7	2,5
Ventas de producto (miles €)	454.966.257	93.395.613	452.921.464	98.163.402	-0,4	5,1
Compra materias primas y aprovision. (miles €)	291.169.246	63.991.772	279.191.348	67.497.350	-4,1	5,5
Inversión bruta activos materiales (miles €)	18.072.998	3.378.508	20.552.881	3.689.574	13,7	9,2
Valor Añadido (miles €)	127.546.591	19.720.767	133.161.727	19.312.499	4,4	-2,1

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

De los 98.163 millones de euros totales de ventas de producto durante 2015, ocupando el primer lugar con 21.897 millones de euros (22,3%) está el subsector industria cárnica, seguido por aceites y grasas (10,8%), productos de alimentación animal (9,1%) y preparación y conservación de frutas y hortalizas (8,7%).

Como se puede ver la variación no es homogénea, y destaca el aumento del 13,4% de inversión bruta en activos materiales.

- Empleo

El número de ocupados en la industria alimentaria aumentó un 2,5% respecto al año anterior, es decir 8.989 personas, situándose en 362.954 personas. Los subsectores que mejor evolución presentaron fueron bebidas espirituosas, otras bebidas alcohólicas, otros productos diversos y preparación y conservación de frutas y hortalizas.

Tabla 2.3: Número de personas ocupadas en la industria alimentaria por subsectores (2014-2015)

NÚMERO DE PERSONAS OCUPADAS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR SUBSECTORES			
SUBSECTORES	AÑO 2014	AÑO 2015	VARIACIONES % 2015/2014
Industria cárnica	83.407	84.852	1,7
Industria del pescado	18.339	18.628	1,6
Prep. y conservación frutas y hortalizas	31.069	32.781	5,5
Aceites y grasas	11.874	11.446	-3,6
Productos lácteos	24.340	24.145	-0,8
Molinería y almidones	5.900	5.927	0,5
Panadería y pastas alimenticias	76.921	78.923	2,6
Azúcar, café, infusiones y confitería	20.507	20.859	1,7
Otros productos diversos	24.796	26.402	6,5
Productos alimentación animal	11.752	12.144	3,3
Vinos	24.366	24.432	0,3
Bebidas espirituosas	2.767	3.222	16,4
Otras bebidas alcohólicas	6.978	7.863	12,7
Agua embotellada y beb. aromatizadas	10.949	11.330	3,5
TOTAL Alimentación y Bebidas	353.965	362.954	2.5

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

La industria cárnica y la panadería sin duda son los subsectores que proporcionan más empleo en el país, y ambos componen casi el 50% del empleo total.

- Comercio exterior (Importaciones y exportaciones)

El comportamiento del comercio exterior alimentario transformado ha sido favorable durante el año 2016 respecto a años anteriores, ascendiendo las exportaciones a 27.601 millones de euros (+8,5% respecto 2015) y las importaciones a 20.308 millones de euros (+4,4% respecto 2015). El saldo es positivo, con 7.293 millones de euros (un 2% mayor que en 2015), y la tasa de cobertura mayor que la registrada en los últimos años, indicadora de que se ha exportado más, situándose actualmente en el 136%.

Tabla 2.4: Comercio exterior de la industria alimentaria (2016)

COMERCIO EXTERIOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN 2016 ³				
ESPAÑA - TOTAL PAÍSES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO	TASA
	(M €)	(M €)	(M €)	%
Comercio alimentario total	42.963	30.861	12.102	139
Comercio alimentario transformado	27.601	20.308	7.293	136
Comercio alimentario no transformado	15.363	10.553	4.809	146

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

Las cifras en cuanto a exportaciones se ven alteradas respecto a los otros puntos, ya que son la industria cárnica y la de aceites y grasas la que más exporta, y por tanto, en términos de comercio exterior la panadería pierde puestos, claramente debido a que estos productos son más consumidos en el momento, mientras que las carnes o los aceites son menos perecederos.

Tabla 2.5: Comercio exterior de la industria alimentaria por subsectores (2015-2016)

COMERCIO EXTERIOR DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN 2015 y 2016 POR SUBSECTORES				
ESPAÑA - TOTAL PAÍSES	EXPORTACIONES (M €)		IMPORTACIONES (M €)	
	2015	2016	2015	2016
Industria cárnica	5.071	5.779	1.577	1.610
Industria del pescado	2.626	2.915	4.433	4.874
Prep. y conservación frutas y hortalizas	3.274	3.487	1.291	1.423
Aceites y grasas	3.604	4.200	2.210	2.287
Productos lácteos	940	958	1.552	1.466
Molinería y almidones	249	254	225	251
Panadería y pastas alimenticias	1.410	1.532	1.151	1.219
Azúcar, café, té, infusiones y confitería	1.569	1.727	1.939	2.084
Otros productos diversos	1.817	1.881	1.388	1.438
Productos alimentación animal	944	963	1.825	1.730
Vinos	2.675	2.679	171	176
Bebidas espirituosas	547	587	902	920
Otras bebidas alcohólicas	462	373	387	413
Agua embotellada y beb. aromatizadas	253	258	354	365
Total Alimentario Transformado	25.446	27.601	19.453	20.308

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

Los productos exportados más representativos en 2016 han sido la carne de porcino fresca o refrigerada (3.207 millones de euros), la carne de bovino fresca, refrigerada o congelada (609 millones de euros), conservas y preparados de carne (520 millones de euros) y carnes en salmuera o ahumadas (324 millones de euros). Los productos importados más representativos en 2016 han sido la carne de bovino fresca o refrigerada (630 millones de euros), conservas y preparados de carne (312 millones de euros), carne de porcino fresca o refrigerada (190 millones de euros) y carnes comestibles de aves (186 millones de euros).

La cifra total de exportaciones de la industria cárnica es de aproximadamente 5.500 millones de euros, y las importaciones suman poco más de mil millones, por lo que nos hallamos ante una tasa de cobertura del 494%, una cifra no solo llamativa sino muy positiva.

- Ventas

En este apartado se puede observar como al igual que en el punto anterior la industria cárnica toma un papel protagonista.

Tabla 2.6: Ventas de productos de la industria alimentaria por subsectores (2014-2015)

VENTAS DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR SUBSECTORES (Miles de €)						
SUBSECTORES	Años				Variaciones (15/14)	
	2014	% s/ IA	2015	% s/ IA	Absolutos	%
Industria cárnica	20.079.265	21,5	21.897.073	22,3	1.817.808	9,1
Industria del pescado	4.165.898	4,5	4.393.459	4,5	227.561	5,5
Prep. y conservación frutas y hortalizas	8.247.196	8,8	8.567.308	8,7	320.112	3,9
Aceites y grasas	10.261.640	11,0	10.594.569	10,8	332.929	3,2
Productos lácteos	8.643.143	9,3	8.063.182	8,2	-579.961	-6,7
Molinería y almidones	2.932.495	3,1	3.213.318	3,3	280.823	9,6
Panadería y pastas alimenticias	6.566.935	7,0	7.186.534	7,3	619.599	9,4
Azúcar, café, infusiones y confitería	5.006.229	5,4	5.196.261	5,3	190.032	3,8
Otros productos diversos	5.297.324	5,7	5.853.998	6,0	556.674	10,5
Productos alimentación animal	8.819.103	9,4	8.962.725	9,1	143.622	1,6
Vinos	5.797.602	6,2	5.954.052	6,1	156.450	2,7
Bebidas espirituosas	959.730	1,0	955.191	1,0	-4.539	-0,5
Otras bebidas alcohólicas	2.823.458	3,0	3.247.416	3,3	423.958	15,0
Agua embotellada y beb. aromatizadas	3.795.597	4,1	4.078.317	4,2	282.720	7,4
Total Industria Alimentaria	93.395.613	100	98.163.404	100	4.767.791	5,1
Total Industria	454.966.257		452.921.464		-2.044.793	-0,4

Fuente: Informe Anual del Sector Alimentario – Gobierno de España

Con diferencia es la industria cárnica la que tiene unas mayores ventas en ambos años, seguida de los aceites. En este caso también se puede observar como las panaderías pierden posiciones debido en parte a que exportan mucho menos, es también por el precio medio de los productos, ya que aunque estas últimas cuenten con mayores establecimientos y también con más empleo generado, las carnes y los aceites son de precios más elevados y cuentan con un comercio exterior mayor.

Si vamos a un análisis por comunidades autónomas, es sorprendente observar como Cataluña es con diferencia la que más ventas ha generado en ambos años. Sería interesante conocer los resultados actuales tanto en el número de empresas como en las ventas debido a los cambios políticos que han generado que muchas empresas dejen de actuar en la propia comunidad autónoma, ocasionando a la vez una disminución de las ventas.

Andalucía también destaca por sus ventas. Castilla y León es una de las comunidades con más empresas, aunque presenta ventas muy por debajo de las nombradas anteriormente, no obstante es interesante saber que, según el diario Expansión, han sido en este año 2017 Cataluña y Castilla y León las comunidades que han tirado de las exportaciones.

2.3.1 Situación actual

Hablar de alimentos españoles es sin duda hablar de máxima calidad, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras, ya que cada año la exportación pesa más en este sector industrial.

La realidad es que las cifras de la industria alimentaria superan cada año su propio récord. Aunque el ejercicio de 2017 ya está cerrado las cifras no están aún compiladas. Sin embargo, la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) adelanta que la exportación batió un nuevo récord al alcanzar los 30.000 millones de euros, un 9% más que en el ejercicio anterior. En datos acumulados, el crecimiento ha sido del 33% en el último lustro y ya representan casi tres de cada diez euros de la facturación de toda la industria española en el exterior.

En cuanto a mercados, hace 15 años los productos agroalimentarios españoles iban mayoritariamente a la Unión Europea, en un porcentaje de alrededor del 95% y ahora es del 66% dada la diversificación de destinos de los aceites, carnes y vinos mayoritariamente, sobre todo destacan el Sudeste asiático y China. Valga el dato de que la exportación a China aumentó un 49% en 2016 y a Japón un 16%.

Los países donde son más numerosos los productos alimenticios españoles son Francia, seguida de Italia, Portugal, Reino Unido y Alemania. Fuera de Europa el ranking lo lidera Estados Unidos, que representa el 5,6% del total, seguido de China (4%), Japón (2,5%), Suiza (1,2%) y México (1,1%).

Otro de los factores que históricamente no han ayudado tampoco a la actividad exportadora del sector agroalimentario español es la falta de empresas grandes en esta rama de actividad, al contrario de lo que sucede por ejemplo en el sector bancario o en el textil, donde hay gigantes que han llevado sus marcas y productos desde hace años por buena parte del mundo.

Los expertos aseguran que la falta de tamaño en el caso de las empresas agroalimentarias no solo es un hándicap a la hora de exportar, sino que también es un lastre en cuanto a investigación y economías de escala se refiere.

2.4 Principales empresas en el sector agroalimentario

Como se ha comentado anteriormente, el número total de empresas en la industria es de 29.018 y representan un 16,7% de la industria manufacturera. Sin embargo, las empresas mencionadas a continuación destacan por sus cifras de ventas, y su fuerte presencia internacional.

2.4.1 Principales empresas agroalimentarias en España

Es importante destacar que algunas de las principales empresas agroalimentarias españolas ocupan también el ranking de principales empresas en el mundo, como es el caso de Nestlé España.

El segundo lugar lo ocupa la empresa Campofrío, seguida de Corporación Peñasanta, Panrico, El Pozo, Miguel Gallego, Martínez Lorient, Puleva Food, y Bimbo.

Aunque todas ellas tienen una importante presencia en España, y en Europa en general, algunas operan también en los mercados americano y asiático.

CAPÍTULO 3:

**ACUERDO DE COOPERACIÓN
ENTRE COPISO SORIA SOCIEDAD
COOPERATIVA (COPISO) E
INDUSTRIAS CÁRNICAS LORIENTE
PIQUERAS SOCIEDAD ANÓNIMA
(INCARLOPSA): ICPOR SORIA S.L.
(ICPOR)**

3.1 Principales datos de Copiso Soria Sociedad Cooperativa

Durante el desarrollo de este punto, se van a describir los principales datos económicos y financieros de la empresa Copiso Soria, con el fin de facilitar el análisis del acuerdo más adelante.

Se comenzará con la descripción de la empresa para, posteriormente, realizar un análisis financiero acerca de las principales magnitudes.

3.1.1 Descripción de la empresa

Copiso Soria es una sociedad cooperativa de primer grado, dedicada a la producción agrícola combinada con la producción ganadera. Dentro de sus productos y servicios, encontramos:

- Piensos compuestos.
- Integración y comercialización del porcino.
- Servicios veterinarios.
- Productos zoosanitarios e inseminación porcina.
- Comercialización de cereales, legumbres y oleaginosas.
- Fertilizantes.
- Secado y comercialización de girasol y maíz.
- Calibrado y selección de semillas.
- Suministro de fitosanitarios.
- Gasóleos, depósitos y servicios.
- Elaboración de biomasa.
- Proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en cuanto a mejoras de calidad.

Copiso Soria es una sociedad cooperativa agrícola-ganadera de primer orden que aglutina una gran parte de la actividad agropecuaria soriana y constituye un pilar esencial del desarrollo económico y social del medio rural de la provincia de Soria a través de la integración de todos los eslabones del sector.

Copiso Soria aspira a convertirse en un gran motor de la economía soriana para lo que ha implementado un ambicioso plan de expansión a través de la firma de acuerdos y la toma de participación en otras empresas, acompañada de socios líderes en diversos campos que aporten su visión del negocio y su experiencia.

Ilustración 3.2: Datos relevantes de Copiso Soria

	SORIA - 1957
	112 EMPLEADOS
	CAPITAL SOCIAL DE 11,9 MILLONES DE €

Fuente: elaboración propia.

3.1.2 Análisis financiero

El análisis financiero de Copiso Soria se va a centrar en las principales magnitudes financieras de la empresa, para ver su situación en términos de explotación, rentabilidad y solvencia. La tabla siguiente muestra la evolución de las magnitudes en los últimos tres años:

Tabla 3.7: Datos financieros de Copiso Soria

(miles de €)	2014	2015	2016
Ventas	130,699.95	115,097.04	113,291.68
Resultado de explotación	2,980.22	2,211.78	3,502.43
Resultado neto	1,744.90	1,284.79	2,221.97
Activo Total	61,216.06	65,467.43	68,882.33
Activo corriente	31,787.84	32,239.14	33,442.41
Pasivo Total	45,678.58	48,575.88	50,099.01
Pasivo corriente	26,682.69	27,108.24	30,193.87
Fondos propios	15,410.29	16,738.84	18,545.76
Gastos financieros	1,563.16	1,195.61	895.09
Gastos de Personal	3,759.63	3,884.32	4,189.67
Plazo medio de pago	36	57	53
Plazo medio de cobro	37	39	33

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Copiso Soria

Tabla 3.8: Ratios financieros de Copiso Soria

	2014	2015	2016
Rentabilidad económica de explotación	4.9%	3.4%	5.1%
Margen sobre ventas	2.3%	1.9%	3.1%
Rentabilidad financiera	11.3%	7.7%	12.0%
Solvencia	1.19	1.19	1.11
Acid test	0.55	0.47	0.35
Fondo de maniobra	5,105.16	5,130.90	3,248.53
Nivel de endeudamiento	2.96	2.90	2.70
Coste de endeudamiento	3.4%	2.5%	1.8%

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Copiso Soria

- **Rentabilidad económica:** marca la rentabilidad obtenida de las inversiones de la empresa mediante el desarrollo de su actividad. La empresa ha mejorado su resultado de explotación en una proporción mayor a su activo en los últimos tres años, lo que ha hecho aumentar de forma considerable su rentabilidad económica, pues el activo ha sufrido una variación en torno al 5%-6%, mientras que el resultado de explotación ha aumentado más de un 50% en el año 2016.
- **Margen:** Copiso Soria presenta un margen de beneficio sobre las ventas muy bajo, pese a tener un volumen grande de facturación. La razón detrás de esto se encuentra en el tipo de negocio o industria al que pertenece Copiso Soria, pues suele tener márgenes muy bajos. También por la política de reparto de algunos beneficios extra obtenidos entre los socios a final de año.
- **Solvencia:** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Aunque lo ideal es que se encuentre en un valor en torno 1.5, si bien el hecho de que se encuentre por debajo no tiene porqué significar que la empresa esté en una situación delicada, más cuando se sitúa en 1,11. No muy desviado.
- **Test ácido:** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo sin tener en cuenta el realizable (existencias). Su ratio de solvencia es este caso es un poco bajo, lo ideal sería que se encontrara en torno a 1, se debe sobre todo al elevado nivel de endeudamiento que tiene, sobre todo por sus inversiones. Hay que tener en cuenta que este ha disminuido en los últimos tres años.
- **Fondo de maniobra:** Copiso Soria cuenta con un fondo de maniobra positivo, lo que es buena señal aunque en nuestro caso es engañoso pues gran parte del activo corriente son existencias y habría que venderlas para poder recaudar efectivo.
- **Nivel de endeudamiento:** este ratio financiero mide la relación existente entre el importe de los fondos propios de una empresa con relación a las deudas que mantiene tanto en el largo como en el corto plazo. Hay que tener en cuenta que nos indica lo apalancada, mediante financiación ajena, que esta la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo. En este sentido lo ideal es que el grueso de la financiación se encuentre a largo plazo, pudiéndose dar el caso de que el

pasivo no corriente iguale en cuantía al patrimonio neto con lo que el ratio de endeudamiento de la empresa se situaría en 100%. Por otra parte lo ideal es que el pasivo corriente se encuentre por debajo del 50% del patrimonio neto, con lo que el ratio de endeudamiento a corto plazo se sitúe como máximo por debajo del 50%. Copiso Soria presenta un nivel de endeudamiento elevado, casi tres veces el valor de sus fondos propios. Sin embargo, éste se ha ido reduciendo en los últimos años, pasando de un nivel de endeudamiento de 2.96 en 2014 a 2.70 en 2016.

- **Coste de endeudamiento:** el coste medio de endeudamiento que tiene Copiso Soria se ha reducido en los tres últimos años, pasando de un 3.4% en 2014 a un 1.8% en 2016, lo cual demuestra una mejora en su posición financiera. Además cuenta con el apoyo financiero de Caja Rural de Soria.

Finalmente, cabe mencionar que el periodo de cobro de Copiso Soria se ha ido reduciendo en los últimos años, siendo de 33 días en 2016. Por su parte, el periodo de pago ha aumentado, siendo de 53 días en 2016. Eso significa que la empresa puede autofinanciarse con sus clientes, para poder hacer frente al pago hacia sus proveedores.

3.1.3 Análisis DAFO

En este punto, se pretenden describir tanto las características internas como externas de la compañía. En el DAFO, se muestran las debilidades y fortalezas como parte interna de la empresa, y las oportunidades y amenazas como parte externa, del entorno, y por tanto más difíciles de combatir porque no dependen de la compañía.

Tabla 3.9: DAFO de Copiso Soria

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cubre más del 70% de la producción porcina en Soria - Primera compañía en el ranking de facturación en Soria - Instalaciones modernas y nuevas - Amplia cartera de productos - Excelentes controles de calidad reconocidos. Certificados de calidad - Inversión en I+D → introducción de la tecnología en los procesos - Economías de escala en compras - Plantilla especializada y fiel 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene presencia internacional - Poco margen de ventas - Alto nivel de endeudamiento - Elevado coste de la plantilla
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios normativos del gobierno (plantas de purines) - Entrada de nuevos competidores - Nuevas regulaciones que afecten a la industria - Poder de negociación de los clientes - La disminución del consumo de carne y el aumento de personas vegetarianas/veganos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción ecológica: cambio en los hábitos de consumo - Respaldo de Caja Rural - Planes de expansión de Mercadona - Internalización

Fuente: Elaboración propia

3.2 Principales datos de Incarlopsa

Durante el desarrollo de este punto, se van a describir los principales datos económicos y financieros de la empresa Incarlopsa, con el fin de facilitar el análisis del acuerdo más adelante.

Se comenzará con la descripción de la empresa para, posteriormente, realizar un análisis financiero acerca de las principales magnitudes.

3.2.1 Descripción de la empresa

Incarlopsa (Industrias Cárnicas Loriente Piqueras, S.A) tiene como actividad principal la producción y elaboración de productos cárnicos con el objetivo de ofrecer la máxima calidad y sabores tradicionales con las mejores garantías y los más rigurosos controles sanitarios.

Su misión es ofrecer la mejor calidad en los productos que procesan, garantizando una perfecta trazabilidad de los mismos. Lo que ayuda a satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes y consumidores.

La mayor actividad de Incarlopsa se centra en el procesado de productos porcinos frescos (de capa blanca e ibéricos), jamón curado de capa blanca, jamones y paletas curados ibéricos, embutidos ibéricos y salchichas cocidas.

Centra toda su atención en el cuidado de la selección genética, utilizando solo líneas genéticas que aporten una elevada calidad de carne, controla que la alimentación sea natural (desde que son lechones hasta que pasan a ser animales adultos), asegura el bienestar animal en la cría y manejo de los animales en las explotaciones, realiza un exhaustivo control sanitario y utiliza los métodos de calidad tecnológicamente más avanzados para tener un preciso control de la trazabilidad de los productos.

Se trata del proveedor exclusivo de Mercadona en este tipo de productos y se ha convertido en el número 2 del sector porcino en España por cifra de negocios. No podríamos entender el avance de esta empresa sin observar la evolución de Mercadona que se ha convertido en el líder de la distribución de nuestro país.

Pese a ser uno de los socios de la empresa, Incarlopsa ha creado a lo largo de la geografía española otras sociedades de características similares a Icpor. Por lo que tiene mucho más diversificado su riesgo que Copiso, lo que también le da un margen superior de poder de negociación frente a su socio.

Ilustración 3.3: Datos relevantes de Incarlopsa

	CUENCA - 1978
	2000 EMPLEADOS
	CAPITAL SOCIAL DE 1,5 MILLONES DE €

Fuente: elaboración propia.

3.2.2 Análisis financiero

El análisis financiero de Incarlopsa se va a centrar en las principales magnitudes financieras de la empresa, para ver su situación en términos de explotación, rentabilidad y solvencia. La tabla siguiente muestra la evolución de las magnitudes en los últimos tres años:

Tabla 3.10: Datos financieros de Incarlopsa

(miles de €)	2014	2015	2016
Ventas	514,478.44	509,700.73	530,380.00
Resultado de explotación	45,626.41	43,389.48	43,175.01
Resultado neto	26,679.20	29,476.16	31,452.58
Activo Total	432,864.02	420,158.65	497,057.00
Activo corriente	356,803.58	342,968.69	393,839.29
Pasivo Total	221,694.78	227,446.84	280,800.43
Pasivo corriente	184,149.34	172,839.31	219,684.49
Fondos propios	207,418.52	190,033.52	211,915.96
Gastos financieros	6,031.86	3,695.28	2,277.69
Gastos de Personal	27,605.69	27,718.37	31,296.06
Plazo medio de pago	65	73	86
Plazo medio de cobro	61	62	71

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Incarlopsa

Tabla 3.11: Ratios financieros de Incarlopsa

	2014	2015	2016
Rentabilidad económica de explotación	10.5%	10.3%	8.7%
Margen sobre ventas	8.9%	8.5%	8.1%
Rentabilidad financiera	12.9%	15.5%	14.8%
Solvencia	1.94	1.98	1.79
Acid test	1.84	1.87	1.69
Fondo de maniobra	172,654.24	170,129.38	174,154.80
Nivel de endeudamiento	1.07	1.20	1.33
Coste de endeudamiento	2.7%	1.6%	0.8%

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Incarlopsa

- **Rentabilidad económica:** la empresa ha reducido su resultado de explotación, mientras que su activo ha aumentado los últimos tres años, lo que ha hecho disminuir de forma considerable su rentabilidad económica, pues el activo ha sufrido una variación en torno al 18.3%, mientras que el resultado de explotación ha disminuido un 0.5% en 2016.
- **Margen:** Incarlopsa presenta un margen de beneficio sobre las ventas relativamente bajo, pese a tener un volumen grande de facturación. La razón detrás de esto se encuentra en el tipo de negocio o industria al que pertenece Incarlopsa, pues suele tener márgenes muy bajos, aunque más altos que los que tiene Copiso Soria.
- **Solvencia:** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Incarlopsa presenta una solvencia más que buena, pues lo ideal es

que se encuentre en un valor en torno 1.5 y, en este caso, Incarlopsa genera activos suficientes para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, con una ratio de solvencia de 1.79.

- **Test ácido:** Incarlopsa tiene un nivel de liquidez bastante atractivo, aunque hay que tener en cuenta que éste ha disminuido en los últimos tres años, siendo de 1.69 en el año 2016.
- **Fondo de maniobra:** Incarlopsa cuenta con un fondo de maniobra positivo, lo que demuestra como su activo a corto plazo le permite hacer frente a sus deudas en el corto plazo. En este punto habría que prestar atención a las existencias.
- **Nivel de endeudamiento:** Incarlopsa presenta un nivel de endeudamiento bastante ajustado, con un valor de 1.33 veces sus fondos propios. Sin embargo, éste ha aumentado en los últimos años, pasando de un nivel de endeudamiento de 1.07 en 2014 a 1.33 en 2016.
- **Coste de endeudamiento:** El coste medio de endeudamiento que tiene Incarlopsa se ha reducido en los tres últimos años, pasando de un 2.7% en 2014 a un 0.8% en 2016, lo cual demuestra una mejora en su posición financiera.

Finalmente, cabe mencionar que el periodo de cobro de Incarlopsa ha ido aumentando en los últimos años, siendo de 71 días en 2016. El periodo de pago también ha aumentado, pero más que el periodo de cobro, siendo de 86 días en 2016. Eso significa que la empresa puede autofinanciarse con sus clientes, para poder hacer frente al pago hacia sus proveedores.

3.2.3 Análisis DAFO

En este punto, se especifican las características internas y externas de la compañía Incarlopsa, para observar tanto su posición interna como en el mercado. Este análisis, al igual que el de Copiso Soria, ayuda a comprender la situación de ambas empresas para posteriormente realizar un buen análisis del acuerdo de cooperación, teniendo en cuenta las características independientes de cada compañía.

Tabla 3.12: DAFO de Incarlopsa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación en cuanto a producto - Proveedor del líder en distribución, Mercadona → Refleja calidad - Tradición e historia que avalan la compañía - Primera compañía en el ranking de facturación de Cuenca - Certificados de calidad - Presencia internacional - Buen nivel de liquidez y solvencia - Buen nivel y coste de deuda - Economías de escala - Plantilla especializada y fiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca diversificación - Poco margen sobre ventas - Elevados costes de personal
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores - Cese o disminución de las ventas al único cliente (Mercadona) - Nuevas regulaciones que afecten a la industria - La disminución del consumo de carne y el aumento de personas vegetarianas/veganas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor diversificación en la producción - Producción ecológica: cambio en los hábitos de consumo - Plan de expansión de Mercadona

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis del acuerdo

Tras un breve análisis de Copiso Soria e Incarlopsa por separado, es importante en este punto comentar su acuerdo de cooperación así como realizar un análisis del mismo, tanto en el sentido financiero como en el del entorno.

La sociedad creada por ambas compañías recibe el nombre de ICPOR SORIA, que se constituyó en Tarancón el 12 de enero de 2012 como una Sociedad Limitada.

Se trata de una empresa dedicada a la cría y engorde de ganado porcino creada al 50% por Copiso Soria e Incarlopsa; es el proveedor exclusivo de Mercadona de productos derivados del porcino. Incarlopsa se ha convertido en el principal productor a nivel nacional.

ICPOR se encuentra integrada hacia atrás y hacia delante; hacia atrás porque los principales proveedores de sus productos y materias primas son:

- Lechones: sus propias granjas de madres.
- Pienso: Copiso Soria que es uno de los dos accionistas de la empresa, además si seguimos hacia atrás el cereal con el que esta empresa fabrica el pienso el pienso lo aportan los socios cooperativistas.
- Zoosanitarios: Copiso Soria que actúa como una central de compras de zoosanitarios y fitosanitarios con los distintos laboratorios, lo que permite obtener mejores precios.
- Combustible: Copiso Soria con un método similar al que usa para productos zoosanitarios.
- Veterinarios: Copiso Soria aporta los veterinarios que tiene en nómina.

Y hacia delante porque su principal cliente son los mataderos de Incarlopsa, que a su vez tiene empresas de transformación de carne para comercializar tanto fresca como elaborada en forma de embutidos.

A continuación y como dato relevante, se puede observar un mapa en el que se muestran las empresas que más facturaron en España en 2016, divididas por provincias. Es importante apreciar que, en el caso de Soria, es Copiso Soria la que cuenta con el puesto número uno. Cuenca, por su parte, recibe a Incarlopsa como la empresa con más facturación. Es así como se puede apreciar de un vistazo la importancia de ambas compañías en el territorio nacional.

Ilustración 3.4: Empresas que más facturan en España por provincias



Fuente: Business Insider - Estas son las empresas que más facturan en cada provincia española

3.3.1 Análisis del entorno general

Con el fin de conocer la situación actual del país en cuanto a diferentes variables, es importante realizar un análisis del entorno general, es decir, un análisis PESTEL.

3.3.1.1 Análisis PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. Es muy importante conocer en qué entorno se encuentra una empresa para poder diseñar y llevar a cabo las estrategias más óptimas. En este análisis encontramos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

3.3.1.1.1 Entorno político

España es una democracia, un estado de derecho y un estado de bienestar. Posee una economía social de mercado, en la cual los valores del modelo de convivencia son: la libertad, justicia, igualdad, solidaridad, pluralismo político, dignidad de la persona y el respeto los derechos fundamentales y a las libertades públicas.²

La monarquía es una de las influencias más importantes en la vida de España. Se considera que ha sido imagen de la permanencia y unidad del Estado, y que ha

² https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html

contribuido a modernizar al país. Según la Constitución Española, el Rey Felipe VI es el Jefe del Estado y Capitán General de los tres Ejércitos, como máximo jefe de las Fuerzas Armadas. La forma política del Estado Español es la monarquía constitucional hereditaria con un régimen de democracia parlamentaria.

Los poderes están divididos en Legislativo, Ejecutivo y Judicial.

- El Poder Legislativo recae en las llamadas “Cortes Generales” (Parlamento Español), compuestas por el Congreso de los Diputados y el Senado.
- El Poder Ejecutivo de la nación lo ejerce el Presidente del Gobierno, para cumplir sus funciones, el Gobierno puede desarrollar las Leyes aprobando normas menores (reglamentos y órdenes).
- El Poder Judicial se administra, en nombre del Rey por Jueces y Magistrados. El Consejo General del Poder Judicial es el órgano de gobierno del poder judicial y El Tribunal Superior de Justicia es el cuerpo jurídico más alto del Estado.

Son numerosos los medios de comunicación internacionales que se muestran preocupados por algunos de los temas candentes en la actualidad de España que pueden hacer a los inversores replantearse la conveniencia de invertir en nuestro país. Entre estos temas tenemos:

La situación que vive Cataluña, se trata de una región que supone el 19% del PIB español (2017). Su salida de España no solo les perjudicaría a los catalanes, supondría para España la pérdida de uno de sus motores económicos y haría subir la prima de riesgo de forma automática. Es el principal destino turístico de España, uno de cada cuatro turistas elige Cataluña y además es una marca de garantía para España a nivel internacional en convenciones de negocio, supone un punto de entrada a España de empresas debido al carácter emprendedor de sus habitantes. Otro de los problemas es que España es el poseedor de la mayor parte de la deuda que tiene esta comunidad y resultaría muy difícil cobrarla, con el consiguiente perjuicio para el déficit público.³

Posibilidad de elección de un gobierno no estable en las próximas elecciones generales que impidan adoptar las reformas estructurales pendientes y que mandarían una señal negativa a los mercados. Cabe destacar la irrupción del fenómeno “Podemos”, un partido político que pretende romper con todo lo establecido hasta ahora en el panorama político y que ha despertado numerosos recelos en el exterior. Incluso algunas agencias de calificación están recomendando posponer inversiones en España por la incertidumbre que esto puede generar y son numerosos los diarios económicos extranjeros que se han hecho eco de esta situación.

Por último, otro de los puntos negativos es la proliferación de casos de corrupción en nuestro país que está enviando una imagen penosa a los inversores y a la población, se ha extendido una sensación de impunidad y desencanto que puede provocar problemas sociales y un clima poco propio para los negocios. Por no hablar de la inseguridad jurídica que hace percibir a los distintos actores de los mercados.

³ https://www.elconfidencial.com/economia/2017-10-21/independencia-cataluna-economia-pib-empresas-sede-social-exportaciones-corcho-espana-cava-poblacion-aref-industria-desempleo_1464234/

3.3.1.1.2 Entorno económico

El PIB (Producto Interior Bruto) es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país.

El PIB es un buen indicador económico. En España, este en 2017 ha crecido un 3,1% respecto a 2016.

El PIB per cápita también es un buen indicador del nivel de vida en España. En 2017, este fue de 25.000€ euros, por lo que se encuentra en el puesto 30 de los 195 países del ranking de PIB per cápita.⁴

Tabla 3.1: PIB per cápita (2017)

PIB España 2017: Evolución Trimestral				PIB Per Capita Trimestral 2017			
Fecha	PIB Trim. Mill.€	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)	Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
IV Trim 2017	296.207M.€	0,7%	3,1%	III Trim 2017	6.285€	1,3%	4,0%
III Trim 2017	292.541M.€	0,8%	3,1%	II Trim 2017	6.207€	0,9%	3,6%
II Trim 2017	288.929M.€	0,9%	3,1%	I Trim 2017	6.150€	0,7%	3,7%
I Trim 2017	286.160M.€	0,8%	3,0%	< PIB España 2016			
< PIB España 2016							

Fuente: Datosmacro.com

Estimulado por la demanda interna, el crecimiento se vio beneficiado por la confianza de los hogares e inversores, a su vez estimulada por la creación de empleo, la deflación, mejores condiciones de crédito, bajada del precio del petróleo, recuperación europea, la depreciación del euro y la implementación de reformas. El crecimiento superó las expectativas en 2016 (3,2% del PIB), apoyado por la demanda interna.

El IPC (Índice de Precios al Consumo) o inflación en España mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

⁴ <http://www.pib.com.es/>

Tabla 3.2: IPC anual (2016-2017)

España: IPC anual				
	2017		2016	
IPC General [+]	1,1%		1,6%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	1,7%		0,8%	
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	1,7%		0,9%	
Vestido y calzado [+]	0,5%		0,9%	
Vivienda [+]	1,3%		0,8%	
Menaje [+]	-0,5%		0%	
Medicina [+]	0,4%		-0,1%	
Transporte [+]	1,9%		4,7%	
Comunicaciones [+]	0,2%		3,3%	
Ocio y Cultura [+]	-0,6%		0,5%	
Enseñanza [+]	0,7%		0,9%	
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	1,9%		1,4%	
Otros bienes y servicios [+]	0,7%		1,9%	

Fuente: Datosmacro.com

Lo que el IPC nos permite saber es cuánto se han encarecido en un periodo determinado los productos pertenecientes a cualquiera de los grupos anteriores, tanto en España como en cualquier de sus comunidades autónomas y en sus provincias.⁵

A modo de resumen, el entorno económico en el que se haya la economía es favorable.

Respecto a la industria cárnica en particular, es importante tener en cuenta que la cifra total del negocio es de 22.600 millones de euros, cifra la cual supone un 21% respecto al total del sector alimentario. Se demuestra, por tanto, el peso económico que tiene la industria dentro del sector.

El porcentaje de la industria cárnica sobre la facturación total de la industria española es un 3,9%, y el porcentaje de facturación de la industria cárnica sobre el PIB total de España es de un 2,1%.

Solo hablando de industrias cárnicas, hay un total de 2.900 empresas, y el número de mataderos en España suma 548, mientras que el país se cuenta con 2.276 salas de despiece y 4.948 establecimientos de transformación.

En cifras de empleo, se han sumado en el país en el año 2017 cerca de 84.000 empleos directos, que suponen un 23.5% del total de empleo en el sector alimentario.

Nos hayamos, sin duda, ante un gigante en el sector industrial español, contando la industria cárnica con una gran facturación, cifra de negocios y empleo.

Se concluye, por tanto, la importancia económica de este sector dentro del país y hace más enriquecedor el proyecto llevado a cabo.

⁵ <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana>

3.3.1.1.3 Entorno social, cultural y demográfico

España es un país con una mezcla de culturas muy interesante donde se mezclan las diferentes costumbres, creencias y tradiciones de los muchos pueblos que la habitaron, romanos, celtas, vascos, árabes y franceses entre otros.

Demográficamente, España, con una población de 46.549.045 personas, se encuentra en la posición 29 de la tabla compuesta por 195 países y presenta una moderada densidad de población, 92 habitantes por kilómetro cuadrado.⁶ España finalizó 2017 con una población de 46.549.045 personas, por lo que puede considerarse un país con un número significativo de habitantes.

Las principales características de la estructura de la población en España:

- La población femenina es el 50,94% del total, ligeramente superior a la masculina.
- Su saldo vegetativo es negativo, ya que actualmente en España se producen 28 muertes más que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un proceso de envejecimiento.
- Su población tiene un alto porcentaje de personas mayores de 65 años, un 19,09%, se trata por tanto de una población envejecida.
- España tiene una tasa de natalidad muy baja, de tan solo el 8,8‰.
- Los españoles, que viven de medios 83,5 años, tienen una esperanza de vida muy alta comparada con la del resto de los ciudadanos del mundo.

España presenta una pirámide regresiva (o bulbo), con la base más estrecha que la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo. Es una pirámide típica de países desarrollados, con tasas de natalidad y mortalidad bajas y un crecimiento natural muy bajo. Es por tanto una sociedad envejecida y con tendencia a serlo más.

La población residente en España creció en 2016 por primera vez desde el año 2011 hasta los 46.528.966 habitante con 88.867 personas más, lo que supone un aumento relativo del 0,19% respecto al año anterior, según las Cifras de población a 1 de enero de 2017.

La situación económica de los últimos años, ha provocado cambios en los hábitos de compra y consumo en la mayoría de los consumidores, si bien parece que en el 2017 se percibe alguna mejoría económica.

El consumidor actual quiere productos saludables, de calidad y fáciles de preparar.

Crece la preocupación por el origen del producto, que sea de proximidad, de temporada. El consumidor busca con ello un producto de mayor calidad, con mejor sabor, más saludable y con menor impacto ecológico.

⁶ España: Economía y demografía <https://www.datosmacro.com/paises/espana>.

Además, crece la preocupación por el bienestar animal y el interés por el consumo de un producto cárnico más respetuoso. La producción y consumo de producto ecológico se ha incrementado notablemente⁷.

Los supermercados son con diferencia el lugar habitual de compra de los consumidores. Entre los preferidos por los españoles se encuentra Mercadona, que representa una cuota de mercado en valor del 24,1% en 2017. Muy por delante del resto de sus competidores más directos⁸.

La cesta de la compra vía online cada vez cobra una mayor importancia en los hogares españoles. El gasto online en productos de gran consumo ha crecido un 32% en España en el año 2017, así lo dice el informe “El futuro del e-commerce” publicado por la consultora Kantar Worldpanel. Con este crecimiento, el comercio electrónico ya representa un 1,8% en 2017 del mercado español de Gran Consumo envasado, ante el 1,4% que pesaba en el año 2016.

En cuanto a hábitos, el uso de las redes sociales en España experimenta un "crecimiento brutal": los internautas españoles se conectan cada semana a una media de 6,2 plataformas sociales, una cifra superior a las 5'4 de sus vecinos europeos y a la media mundial de 4,8. Es por eso que muchas de las empresas españolas deciden por realizar estrategias de ecommerce y ampliar su target mediante el uso de las redes sociales.

España es uno de los cinco países con mayor penetración de internet y sobresale por ser el territorio en el que los internautas disponen de un mayor número de dispositivos conectados a la red. El 94% de los españoles dispone de un teléfono inteligente; el 75% de un portátil; el 66% de un ordenador de sobremesa y el 61% de una tableta.

3.3.1.1.4 Entorno tecnológico

La tecnología española tuvo un crecimiento del 6,4% en España, por lo cual sería el cuarto año consecutivo que presenta crecimiento. Lo cual supone una facturación de 25.000 millones de euros. El segmento Servicios es el que más progresó (7,2%), seguido del Software (5,4%) y Hardware (4,5%). El crecimiento que tiene la tecnología española se basa en el desarrollo de la economía, la aceleración de la incorporación de las tecnologías al ámbito profesional y personal. Las organizaciones tecnológicas son las habilitadoras del crecimiento económico y los resultados evidencian la correlación directa entre el crecimiento del PIB y el de las Tecnologías de la Información.

Los resultados presentan un importante crecimiento del empleo en el sector TI, un 6% más que en 2016, que eleva la cifra de empleo directo en el sector hasta los 216.800 trabajadores. Asimismo, Ametic⁹ estima que, por cada empleo directo que se

⁷<https://www.mercabarna.es/media/upload/arxiu/serveis/observatori%20tendencias/2017/observatori-6-formats-productes.pdf>

⁸ https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-08/mercadona-carrefour-dia-eroski-alcampo-lidl-supermercados_1518993/

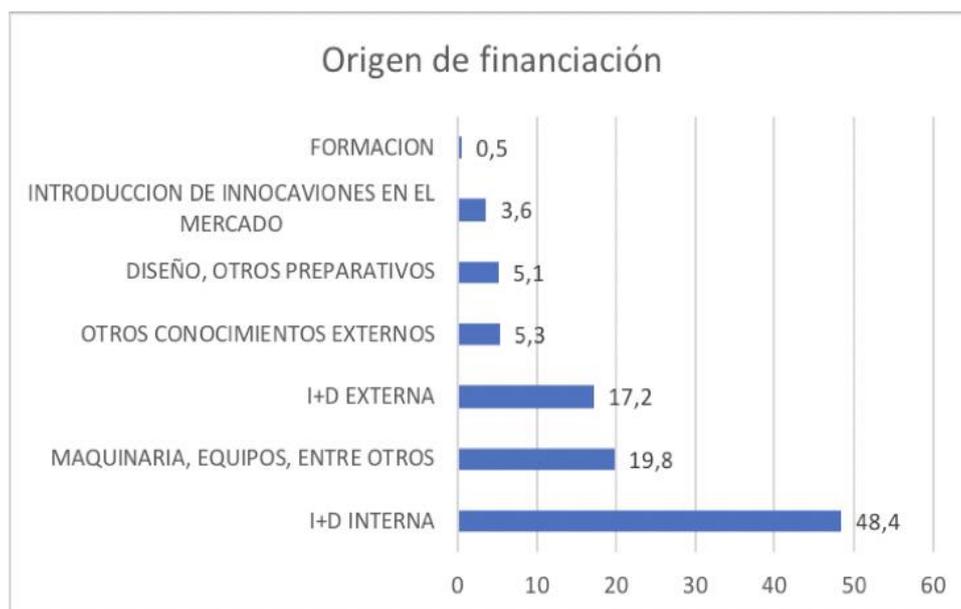
⁹ <https://ametic.es/es>

crea en el sector TI, otros tres desarrollan funciones tecnológicas en otros sectores de actividad, lo cual daría una base aproximada de empleo TI de 865.000 empleados en el conjunto de la economía española.¹⁰

Según el informe del INE¹¹, publicado en el noviembre de 2017, el gasto en innovación tecnológica alcanzó 13.260 millones de euros, que supuso un incremento de 0,7% respecto al año anterior. Supone un 1,19% del PIB.

Como se puede observar, en el origen de la financiación de los gastos, el 46,7% proviene de empresas privadas y el 40% de la Administración Pública.

Gráfica 3.2: Origen de la financiación (2017)



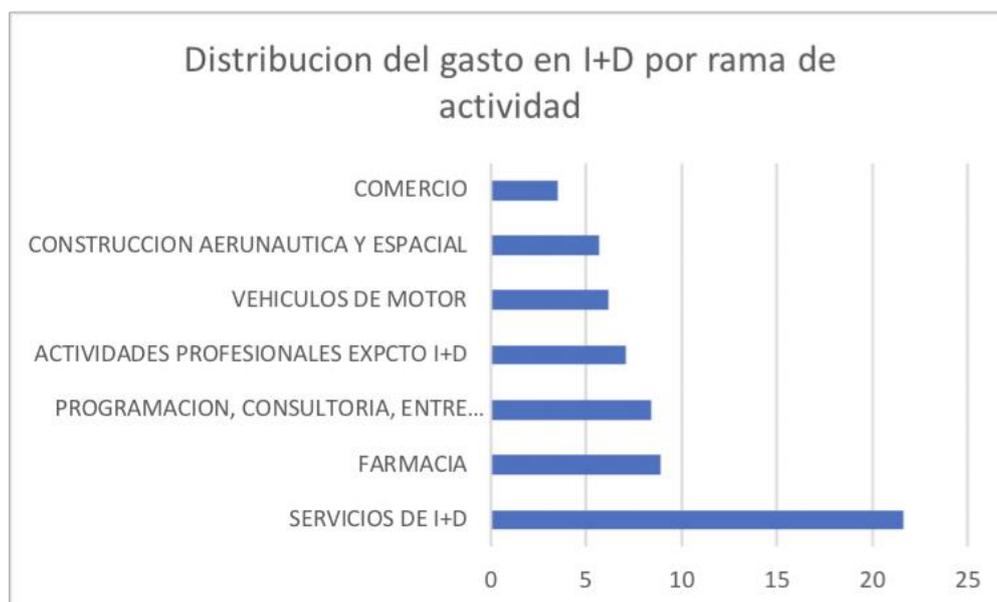
Fuente: elaboración propia. Datos del INE

Dentro de los gastos, un 49% se destinaron al sector servicios, seguido por farmacia con un 8,9%. El comercio, cada vez tiene más peso, ocupando un 3,5% del gasto total.

¹⁰ La industria tecnológica crece en España. <http://www.computerworld.es/negocio/la-industria-tecnologica-crece-por-encima-del-6-en-espana-en-2017>

¹¹ Informe 2016, http://www.ine.es/prensa/imasd_2016.pdf

Gráfica 3.3: Distribución del gasto en I+D por rama de actividad (2017)



Fuente: elaboración propia. Datos del INE

Según el estudio realizado por IDC¹², principal proveedor mundial de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y eventos para los mercados de tecnología de la información, telecomunicaciones y tecnología de consumo, el gasto tecnológico en 2018 podría alcanzar hasta 41.600 millones de euros, es decir casi el triple que 2015. El crecimiento anual medio hasta 2021 será del 1,1% y la inversión en transformación digital podría llegar hasta un 42%.

Se destaca que el 40% de las iniciativas de transformación digital se centrarán en la innovación de los servicios inteligentes artificiales, mientras que el 75% de las aplicaciones empresariales comerciales se empezarán a utilizar en los próximos años.

Se destaca también que en España el *ecommerce* se dispara. La facturación del comercio electrónico en España durante el segundo trimestre del año 2015 aumentó un 23,4% respecto al mismo periodo de 2016, hasta alcanzar una cifra de negocio total superior a 7.300 millones de euros, según los datos recogidos por el portal de la comisión Nacional de los mercados y la Competencia (CNMC).

Además hay que hacer una especial mención a los avances que se están llevando a cabo en la producción de zoosanitarios genéricos. Esto supone un ahorro importante para las granjas lo que permite abaratar los costes de producción. Hay que señalar que estos productos cada vez son más seguros, más eficaces y cada vez presentan una mayor calidad. Los medicamentos veterinarios son necesarios para controlar y prevenir enfermedades, así como para proteger el bienestar de los animales¹³. La aparición de nuevas patologías, el cambio climático, la propagación de enfermedades conocidas a nuevas zonas geográficas y los nuevos conocimientos sobre la convergencia de la salud pública y la salud animal son algunos de los problemas que deben enfrentarse. Para

¹² Estudio IDC 2017, <http://www.blog-idcspain.com/predictions-2018/>

¹³http://www.oie.int/fileadmin/Home/esp/Publications_%26_Documentation/docs/pdf/bulletin/Bull_2010-1-ESP.pdf

solventar todo esto, será preciso apoyar las inversiones y la innovación en el desarrollo de nuevos medicamentos.

3.3.1.1.5 Entorno medioambiental

El medio ambiente constituye un sistema complejo de gran importancia para nuestro bienestar y para nuestro futuro, cuyo equilibrio y conservación se enfrenta a un gran número de retos. En cuestiones ambientales España toca casi todos los palos a la hora de recibir amonestaciones: desde saltarse evaluaciones de impacto de proyectos urbanísticos hasta fallar en la depuración de aguas. Incumplir la normativa de vertederos o permitir la caza indiscriminada de decenas de miles de aves cantoras pasando por la calidad del aire que respira la población o el cuidado de espacios naturales emblemáticos.

En 2017, España acumuló 30 procedimientos europeos de infracción medioambiental. Es el país de la Unión Europea que más casos presenta, según las estadísticas de la Comisión. Son cuatro más que el curso anterior y suponen casi el 10% de toda la Unión: 325 casos.¹⁴

Es por ello que hoy en día se plantean formas alternativas de producción para intentar reducir el impacto medioambiental, sobre todo para aquellas empresas que suponen altos niveles de contaminación para la nación.

En este punto es importante destacar un problema muy importante que está de actualidad, la gestión de los purines de las granjas de porcino. La concentración de explotaciones ganaderas porcinas provoca una alta concentración de residuos orgánicos en forma de purines en determinadas zonas geográficas, que hace que los suelos no puedan absorber el aporte de nitrógeno (N), fósforo (P) y potasio (K), mediante la fórmula tradicional de su traslado en cubas a los campos y su vertido, sin que se produzca una sobrecarga de los mismos que derive en daños productivos y ecológicos, provocando, esta situación, un evidente desequilibrio entre el sector ganadero y el sector agrario de las denominadas zonas vulnerables¹⁵.

Por tanto, en este sentido es muy importante tener en cuenta este entorno, pues afecta cada vez más a la decisión de compra de los consumidores.

3.3.1.1.6 Entorno legal

Todas las compañías están afectadas de diferente manera por el entorno legal. Cada una de ellas debe seguir las leyes establecidas dependiendo del tipo de empresa o producto que produzcan.

Según se citó en el punto anterior, la gestión de los purines es un problema real y que no se puede eludir. En el año 2017 se ha propuesto llevar a cabo una nueva regulación.

¹⁴ España el país con más infracciones medioambientales. https://www.eldiario.es/sociedad/Espana-Union-Europea-infracciones-medioambientales_0_732477542.html

¹⁵ <https://www.cerem.es/blog/del-cerdo-se-aprovecha-todo-hasta-los-purines>

La aplicación de purín en las superficies agrarias, según recoge del real decreto 988/2017, no podrá realizarse mediante sistema "de plato o abanico ni cañones", pero deja la puerta abierta a que las comunidades autónomas puedan establecer excepciones, atendiendo a las características específicas de las superficies afectadas, incluidas las condiciones orográficas y climáticas, u otros motivos, siempre y cuando estén debidamente justificadas. Aquellas explotaciones que no se ajusten a las nuevas exigencias no recibirán ayudas de la política agraria común (PAC) el próximo año.

El sector cárnico español está sometido a una cantidad muy grande de regulación actualmente. En consecuencia, la industria cárnica se va a ver marcada fuertemente por la regulación que la persigue, tanto a nivel nacional en el mercado interior en el que opera, como en el mercado internacional de la carne y los productos cárnicos.

La reforma de la inspección veterinaria en porcino, la nueva Norma de Calidad de los Derivados Cárnicos y el Reglamento que recoge la lista de aditivos para preparados de carne, junto con la implementación de los sistemas de control y el renovado marco legal que supone la Norma de Calidad de los productos ibéricos, exigen una serie de cambios y adaptaciones para la industria cárnica española.

De un lado, existen cuatro nuevos Reglamentos de la Unión Europea en cuanto a control, trazabilidad y seguridad de los alimentos cárnicos. Estos reglamentos introducen un salto cualitativo para una modernización en la inspección veterinaria de la carne de porcino, largamente solicitada por la industria, con la que se ofrecen mayores garantías en los procesos de producción.

Se trata del Reglamento 216/2014, que modifica los controles de triquina en mataderos, en base al concepto de explotación con condiciones controladas de alojamiento; el Reglamento 217/2014, mediante el que se refuerzan los controles de Salmonella en canales; y el Reglamento 219/2014, que modifica el Reglamento 854/2004 e introduce la reforma de la inspección veterinaria de la carne de porcino.

Por otra parte, los elaborados cárnicos se han ido adaptando a las exigencias de los nuevos hábitos de los consumidores y los requerimientos del mercado. Sin embargo, han sido necesarias nuevas normas de calidad para que fuera posible la adaptación de estos productos sin que se limitara la competitividad de la industria cárnica española.

Por este motivo, se ha aprobado la nueva Norma de Calidad de los Derivados Cárnicos, convirtiéndose en el nuevo marco legal para la clasificación, composición y etiquetado de todos los productos y derivados cárnicos. Dicha norma supone un gran avance, pues integra toda la regulación en un único texto legal, que es adaptada también a la normativa comunitaria.

La nueva norma elimina obstáculos a la actividad económica del sector y le ofrece mayor seguridad normativa, facilitando la competencia entre los distintos operadores del mercado.

Por tanto y tras haber analizado el entorno general, se puede afirmar que la cooperativa se encuentra en un momento favorable.

Para este sector es importante destacar la parte legal, pues puede afectar de manera notoria a la compañía, tanto a la cooperativa como a ambas por separado. Es sin duda una de las partes del entorno general a tener más en cuenta debido a la obligación por parte de la misma de tener que cambiar incluso la estructura para poder adaptarse a la nueva legalidad.

3.3.2 Análisis del entorno específico

Los análisis del entorno específico sirven para hacer un estudio más en profundidad sobre la industria y sector donde opera la empresa. Dentro de este punto, se desarrollarán las principales herramientas para el análisis del entorno específico: DAFO y 5 fuerzas de Porter.

3.3.2.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO permite apreciar, de manera interna, las fortalezas y debilidades de una compañía. Así, el objetivo de cualquier empresa es disminuir las debilidades y mejorar las fortalezas. Por otra parte, también se pueden ver, de manera externa, las posibles amenazas y oportunidades que brinda el mercado en el que se opera.

A continuación, se presenta el DAFO del acuerdo de cooperación entre Copiso Soria e Incarlopsa, es decir, Icpor Soria:

Tabla 3. 15: Análisis DAFO del acuerdo

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo margen de beneficios • Elevado endeudamiento • Poca oferta de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • La disminución del consumo de carne y el aumento de personas vegetarianas/veganas. • Entrada de nuevos competidores • Posible entrada de nuevas regulaciones • Fallo por alguna de ambas partes que haga caer la imagen de la otra compañía • Protestas ciudadanas por la creación de macrogranjas ¹⁶ • Poder de negociación de los clientes (Mercadona)

¹⁶ https://www.eldiario.es/clm/Vecinos-Serrania-Cuenca-macrogranja-astroturismo_0_784272470.html
<https://www.elnortedecastilla.es/soria/soria-rebela-macrogranjas-20180611103819-nt.html>

	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de los competidores • Problemática de Cataluña
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones modernas • Negocio integrado • Controla mejor la cadena de valor: la cooperación combina la producción con la ganadería • La sociedad es de dos empresas conocidas y con alta facturación. Fidelidad y confianza de los consumidores • Economías de escala • Plantilla especializada y fiel 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecimiento mediante nuevas alianzas • Planes de expansión de Mercadona • Diversificar la producción aumentando el abanico de productos ofrecido. Cambios en los hábitos de consumo. • Respaldo económico de Caja Rural • Introducción en mercados internacionales → internacionalización • Acceso a tecnología sin tener que recurrir a créditos • Producción de sinergias

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del DAFO es indudablemente positivo. La cooperativa se haya en un buen momento, con unas fortalezas importantes y grandes oportunidades que aprovechar. Aunque es cierto que contempla amenazas importantes, la compañía podría hacerles frente mediante la diversificación de productos o la creación de una gama de productos ecológicos, lo que mejoraría sin duda el resultado. Por otra parte, la gran debilidad sería la fuerte dependencia de los clientes como Mercadona, aunque si la empresa sigue ofreciendo la calidad y cuenta con la confianza de los consumidores no debería ser un problema.

Por tanto, la estrategia resultante del DAFO que la compañía debería plantearse sería la FO, mantener las fortalezas y aprovechar oportunidades. Esta estrategia es

posible cuando la compañía es suficientemente grande y/o se encuentra en una buena situación económica y financiera, por lo que se demostrará a lo largo de este capítulo que esta sociedad es capaz de seguir creciendo y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Se podría plantear, como se ha comentado, tanto la diversificación del catálogo como una gama de productos ecológicos, e incluso la inversión tecnológica con el fin de seguir creciendo, aparte de mejorar costes.

3.3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter permiten conocer el nivel de competencia dentro de una industria con el objetivo de llevar a cabo una estrategia empresarial concreta y que más beneficie a la compañía.

Se compone de 5 fuerzas:

- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Rivalidad de la competencia.
- Productos sustitutivos.
- Amenaza de competidores entrantes.

Ilustración 3.5: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

- Poder de negociación de los proveedores: al ser esta cooperativa una integración vertical y, como se ha comentado anteriormente, el tener más control sobre la cadena de valor permite que la negociación de los proveedores haya mejorado. Además, un dato importante es que los principales proveedores de productores cárnicos son los ganaderos, por lo que la cooperativa ha sido sin duda un buen punto a favor para esta fuerza competitiva.

Copiso Soria se dedica a la ganadería y agricultura y proporciona el material necesario a la cooperativa para la producción de carne y derivados de cerdo. Por su parte, es Incarlopsa la que se dedica a la producción y, por tanto, la cooperativa cuenta con menos necesidad de proveedores que estando por separado.

- Poder de negociación de los clientes: Icpor mantiene los clientes de ambas compañías, por lo que Mercadona sigue teniendo mucho poder de negociación al tratarse del único cliente de Incarlopsa. Ambos se dedican a producir para grandes empresas y no a vender directamente al cliente final, por lo que en este caso el poder de negociación siempre será reducido a no ser que cuenten con una amplia cartera de clientes. Sería necesario poder diversificar pero, para ello, tendrían que contar con altas capacidades de producción.
- Rivalidad de la competencia: como se ha visto en apartados anteriores, tanto Copiso Soria como Incarlopsa cuentan con la mayor facturación en sus respectivas provincias y son compañías muy conocidas en la industria. Es por eso que en cuanto a rivalidad de la competencia se considera que la sociedad es fuerte y cuenta con un gran apoyo e historia de ambas participantes.

Sin embargo, la rivalidad dentro del sector es indudablemente alta debido a la cantidad de empresas destinadas a la ganadería o producciones cárnicas. Como se ha podido apreciar en el capítulo 2, en 2016 hubo un total de 3.810 empresas dedicadas a la industria cárnica, y un total de 787 a la producción de alimentos animales. La mayoría de las empresas operan con un sistema de integración similar al que usa Incarlopsa por eso consideramos la competencia a los proveedores de las principales industrias de procesado que son Campofrío, El Pozo y Casa Tarradellas.

Además de estos hay un gran competidor que es el grupo Valls Company. Una empresa que se dedica a la producción de cereales, pienso, ganado y transformación de productos bajo una marca propia. Además ha diversificado su producción en otros negocios ganaderos, como el avícola y bovino de forma importante.

En su entorno más cercano se encuentra la marca Agrocesa que se dedica a la producción e integración porcina que alcanza una producción anual de 3.000.000 de cabezas. Para hacernos una idea de su volumen, los planes de ICPOR son llegar al 1.000.000 de cabezas en 2020.

- Productos sustitutos: tratándose la cooperativa de un producto como el de la carne de cerdo, se considera que existen otros productos sustitutos que pueden ser la carne de cualquier otro animal (ave, pescado, etc.) Hoy en día, encontramos filetes de todo tipo, gran variedad de carnes e incluso jamones.

Además, hoy en día y debido a la clara tendencia a la consumición de productos ecológicos e incluso vegano, se han aumentado las posibilidades, ofreciendo las empresas productos totalmente sustitutos sin la utilización de

derivados de animales, lo cual no solo es una opción más, sino un cambio en el hábito de compra debido a la conciencia social.

- Amenaza de competidores entrantes: las barreras de entrada a una industria cárnica no son altas por lo que se considera fácil la entrada de nuevos competidores, aunque sí que es cierto que la gran ventaja que lleva la sociedad Ipor hace que sea difícil llegar a ese nivel.

La amplia red de recolección de carne fresca en los principales productores del país constituye una importante barrera de entrada, pues los distribuidores compran a miles de ganaderos, y también hay miles de productores. El desarrollo de economías de escala y la integración hacia delante de las principales empresas, hace complicado el ingreso de nuevos distribuidores debido al riesgo que implica enfrentarse a los distribuidores líderes del mercado. Estos distribuidores cuentan con diversos canales de distribución, esto también constituye otra barrera de entrada.

Si bien es cierto que el esquema inicial no parece muy positivo, y después de haber realizado el análisis DAFO, se reincide en la posibilidad de la sociedad de diversificar para, por una parte, mejorar la parte de productos sustitutivos (si se producen más tipos de carne, esta fuerza será más positiva para la compañía), y por otra parte, disminuir el poder de negociación de los clientes pues esta diversificación se hará efectiva también en este sentido. Las barreras de entrada es algo que, por ahora, seguirá siendo no muy complicado, aunque no es altamente preocupante debido a la importancia actual de la sociedad y de ambas empresas en la industria.

3.3.3 Análisis financiero del acuerdo

De la misma manera que se ha hecho con las empresas Copiso e Incarlopsa por separado, en este apartado se procederá a analizar desde un punto de vista financiero, el acuerdo de cooperación entre ambas empresas, que ha llevado a la creación de la sociedad Ipor. Por este motivo, el análisis financiero se va a centrar en las principales magnitudes financieras de la empresa, para ver su situación en términos de explotación, rentabilidad y solvencia.

La tabla siguiente muestra la evolución de las magnitudes en los últimos tres años, algo que nos permitirá obtener una valoración sobre el éxito del acuerdo de cooperación:

Tabla 3.16: Datos financieros Icpor

(miles de €)	2014	2015	2016
Ventas	34.113,39	52.874,19	68.374,59
Resultado de explotación	1.501,48	1.409,67	3.456,03
Resultado neto	791,86	750,78	2.402,51
Activo Total	20.921,36	27.838,83	32.867,42
Activo corriente	20.368,60	26.136,00	28.695,77
Pasivo Total	17.784,02	23.950,70	26.576,78
Pasivo corriente	15.353,52	20.104,54	18.564,02
Fondos propios	3.137,35	3.888,13	6.290,64
Gastos financieros	389,95	424,97	322,10
Gastos de Personal	54,25	130,58	314,67
Plazo medio de pago	90	67	56
Plazo medio de cobro	46	15	12

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Icpor

Tabla 3.17: Ratios financieros Icpor

	2014	2015	2016
Rentabilidad económica de explotación	7,2%	5,1%	10,5%
Margen sobre ventas	4,4%	2,7%	5,1%
Rentabilidad financiera	25,2%	19,3%	38,2%
Solvencia	1,33	1,30	1,55
Acid test	0,21	0,33	0,32
Fondo de maniobra	5.015,08	6.031,46	10.131,74
Nivel de endeudamiento	5,67	6,16	4,22
Coste de endeudamiento	2,2%	1,8%	1,2%

Fuente: Elaboración propia extraído de informes anuales de Icpor

- Rentabilidad económica: la empresa ha aumentado su resultado de explotación a lo largo de los últimos tres años, lo que ha hecho aumentar de forma considerable su rentabilidad económica en el último ejercicio, pues el activo ha sufrido una variación en torno al 18.1%, mientras que el resultado de explotación ha aumentado un 145.2% en 2016.
- Margen: Icpor, al igual que Copiso o Incarlopsa, presenta un margen de beneficio sobre las ventas relativamente bajo, pese a tener un volumen grande de facturación. La razón detrás de esto se encuentra en el tipo de negocio o industria al que pertenece la empresa, pues suele tener márgenes muy bajos. Los gastos crecen poco pues la ampliación se hace con integración de socios que no supone costes operativos para la empresa.

- Solvencia: mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Icpor presenta una solvencia más que buena, pues lo ideal es que se encuentre en un valor en torno 1.5 y, en este caso, Icpor genera activos suficientes para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, con una ratio de solvencia de 1.55 en el año 2016, mejorando el mismo número de los dos años anteriores.
- Test ácido: Icpor tiene un nivel de liquidez bajo, aunque hay que tener en cuenta que éste ha aumentado en los últimos tres años, siendo de 0,32 en el año 2016. Según esta situación podemos decir que podrían aparecer tensiones de tesorería.
- Fondo de maniobra: Icpor cuenta con un fondo de maniobra positivo, lo que demuestra como su activo a corto plazo le permite hacer frente a sus deudas en el corto plazo. Como se ha indicado anteriormente, este dato puede ser engañoso ya que tiene en cuenta las existencias. Es más indicativo el test ácido.
- Nivel de endeudamiento: Icpor presenta un nivel de endeudamiento alto, con un valor de 4,22 veces sus fondos propios. Sin embargo, éste ha disminuido en los últimos años, pasando de un nivel de endeudamiento de 5,67 en 2014 a 4,22 en 2016. Esto ocurre porque gran parte del endeudamiento es corto plazo. No podemos hacer una idea rígida pues el inmovilizado no es por invertir en inmovilizados.
- Coste de endeudamiento: el coste medio de endeudamiento que tiene Icpor se ha reducido en los tres últimos años, pasando de un 2.2% en 2014 a un 1,2% en 2016, lo cual demuestra una mejora indiscutible en su posición financiera. No parece un muy elevado.

Finalmente, cabe mencionar que el periodo de cobro de Icpor ha ido disminuyendo en los últimos años, siendo de 12 días en 2016. El periodo de pago también ha disminuido, siendo de 56 días en 2016. Eso significa que la empresa puede autofinanciarse con sus clientes, para poder hacer frente al pago hacia sus proveedores, pues cobra en un periodo de tiempo mucho más inferior al que tiene que hacer frente para pagar a sus proveedores.

CONCLUSIONES

En este estudio, se ha pretendido explicar detalladamente el concepto de cooperación y los tipos para poder entender claramente el capítulo 3.

Desde el principio se ha buscado transmitir que el concepto de cooperación puede ser positivo para las empresas siempre y cuando hagan uso de sus beneficios y pretendan crecer juntos, evitando aquellas causas que forman el fracaso. Se han plasmado los diferentes tipos de cooperación, y también sus distintos beneficios, con tal de poder entender lo que realmente significa y enriquecer, por tanto, el conjunto del trabajo.

En cuanto al sector agroalimentario, se ha entendido su gran magnitud dentro de España, así como también la importancia que la industria cárnica tiene dentro del mismo, suponiendo cifras macroeconómicas muy relevantes y sin duda con una tendencia a la alza en los últimos años.

Se han mencionado también importantes empresas dentro del sector, dentro del cual destacamos dos como empresas de mayor facturación en sus respectivas provincias: Copiso Soria e Incarlopsa, las cuales han demostrado ser solventes financieramente, además de poseer buenos resultados en términos de rentabilidad y facturación.

Ambas dos han mostrado ser grandes empresas del sector agroalimentario en España que, no solo liderando sus respectivas provincias, decidieron crear una alianza de cooperación que ha resultado ser muy positiva.

La economía ha ido mejorando después de la crisis y fue en 2012 cuando se decidió crear la alianza, por lo que la misma ha tenido muy buenos resultados económicos. Tanto el entorno general como el específico han resultado ser positivos, aunque sí que es cierto que, tanto el cambio en los hábitos de consumo como la poca diversidad de productos junto a la estricta norma de legalidad vigente hacen que salten las alarmas para el futuro de no solo la sociedad creada por ambas empresas, sino de ambas empresas por separado. De todas maneras, también se han mostrado varias alternativas para poder menguar los efectos de las causas mencionadas.

No solamente se ha realizado un análisis a nivel económico, sino también uno financiero en el que se ha concluido que el acuerdo entre Copiso Soria e Incarlopsa ha sido notablemente positivo. Como puede verse en el mismo, tanto las principales partidas de la empresa como los ratios más importantes, han evolucionado positivamente en los últimos tres años, mejorando a niveles muy por encima de lo que han hecho las dos empresas que conforman el acuerdo por separado.

Las ventas se han duplicado en tan solo dos años, y con ello el resultado de explotación, lo que demuestra la solidez en la actividad llevada a cabo por el acuerdo. Ciertamente es que los gastos de personal han aumentado, incrementando los gastos de

explotación del acuerdo, pero ello es el resultado del incremento en el nivel de actividad de la misma.

Por ello, es evidente que la idea del acuerdo ha sido más que buena. Ha resultado ser un buen negocio que ha beneficiado tanto a la industria como al sector, proporcionando muchas ventajas tanto en el territorio en el que opera, como a las dos empresas que conforman dicho acuerdo, pues ambas han mejorado su posición en el mercado, mejorando con ello sus resultados.

No es de extrañar, así, que en el corto plazo nuevos participantes intenten entrar a formar parte del acuerdo. Sin embargo, parece que de momento dicha entrada se va a mantener paralizada, pues la posición que han alcanzado Copiso Soria e Incarlopsa gracias al acuerdo, las convierte en rivales muy fuertes en el sector, lo que hace difícil la entrada de nuevos participantes, con una posición menos aventajada en la industria.

Sin embargo, no se descartan posibles cambios en el medio plazo. Como se ha comentado a lo largo del último capítulo, es posible que Icpor decida diversificar su catálogo, así mejorando su poder de negociación y también su cuenta de resultados, o también dedicarse a la producción de productos ecológicos que, sin duda, están teniendo un crecimiento notable. Por otra parte, nos hallamos también ante un gran cambio tecnológico que sin duda afectará a muchos sectores españoles, posibilitando tanto la digitalización de los mercados como la eficiencia en los procesos de producción.

La sociedad creada por ambas empresas, por tanto, ha resultado ser muy efectiva y demuestra, una vez más, la gran capacidad de las compañías españolas por seguir creciendo y desarrollándose.

Con todo ello, el objetivo de este trabajo ha sido desarrollado y cumplido a lo largo de los tres capítulos que lo conforman. A lo largo del contenido, se ha desarrollado una definición y un estudio del sector agroalimentario, con lo que se ha conseguido una visión macroeconómica del mismo. Además, no solamente desde un punto de vista teórico, sino también con una perspectiva práctica, se ha analizado el efecto y las consecuencias de un acuerdo de cooperación, tanto en la economía en general, como para las empresas que lo conforman, en particular.

Por todo ello, el análisis del sector agroalimentario es extenso y detallado a lo largo de este trabajo, profundizando siempre en los objetivos que se habían marcado desde un principio.

BIBLIOGRAFÍA

ABC (2018) ‘El sector alimentario español se come el mundo.’

http://www.abc.es/economia/abci-sector-alimentario-espanol-come-mundo-201804160152_noticia.html

Agrodigital.com (2017) *El sector cárnico español en cifras*

Arcocha, A., & Masia, A. (1983). *Comercialización de la tecnología*. Madrid: Fundación Empresa Pública.

Ariño, A., & De La Torre, J. (1998). *Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures*. En *Organization Science* (págs. 306-325).

Cervera Paz, A. y. (2000). *El Asociacionismo como fuente de ventaja en el Sector Agroalimentario Andaluz*. 48-49.

Child, J., & Faulkner, D. (2002). *Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*. Oxford.

Chung, A. S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 1-22.

Computerworld.com (2017) *La industria tecnológica crece en España*.

<http://www.computerworld.es/negocio/la-industria-tecnologica-crece-por-encima-del-6-en-espana-en-2017>

Copiso.com

Das, T. K. (2006). Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism. *British Journal of Management*, 1-21.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 491-512.

Datosmacro.com (2018) *El PIB en España* <https://www.datosmacro.com/pib/espana>

Datosmacro.com (2018) *IPC España* <https://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana>

Doz, Y. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliance: Initial Condition or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 55-83.

El diario. (2018) *España el país con más infracciones medioambientales*.

https://www.eldiario.es/sociedad/Espana-Union-Europea-infracciones-medioambientales_0_732477542.html

El diario. (2018) *Vecinos de la Serranía de Cuenca, contra una macrogranja porcina en una zona que aspira a vivir del astroturismo.* https://www.eldiario.es/clm/Vecinos-Serrania-Cuenca-macrogranja-astroturismo_0_784272470.html

Elnortedecastilla.es (2018). *Soria se rebela contra macrogranjas de porcino.* <https://www.elnortedecastilla.es/soria/soria-rebela-macrogranjas-20180611103819-nt.html>

Expansión Diario. (2017) *La población española crece por primera vez en cinco años gracias a la inmigración.* <http://www.expansion.com/economia/2017/06/29/5954c9d4e2704e132e8b45d7.html>

Faulkner, D. O. (1995). *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete.* Maidenhead: McGraw-Hill.

Fernández Sánchez, E. (1991). *La cooperación empresarial: concepto y tipología.*

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1999). Performance relationships in UK international alliances. *Management International Review*, 123-147.

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 293-317.

Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: the Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 397-420.

Gulati, R., & Higgins, M. C. (2003). Which Ties Matter When? The Contingent Effects of Interorganizational Partnerships on IPO Success. *Strategic Management Journal*, 127-144.

Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 781-814.

Gulati, R., & Westphal, J. D. (1999). Cooperative or Controlling? The Effects of EOBoard Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 473-506.

Getgui.com (2018) *Tablas IRPF para la renta de empresas y autónomos.* <https://getgui.com/blog/tablas-irpf-2017/#que-es-el-irpf>

Hakanson, L., & Lorange, P. (1991). R&D based cooperative ventures. *Corporate and Industry Strategies for Europe*, 235-262.

Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 83-103.

Harrigan, K. (1986). *Managing for Joint Venture Success.* Lexington Books.

Hennart, J. F., & Reddy, S. (1997). The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States. *Strategic Management Journal*, 1-12.

Hermosilla, A., & Solá, J. (1989). Cooperación entre empresas. Madrid.

Incarlopsa.es

Informes anuales del Gobierno de España.

https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html

Informes anuales del Gobierno de España.

https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEsado/Sistema_Politico.html

Inkpen, A. C. (2000). A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. *Strategic Management Journal* , 775-779.

Inkpen, A. C. (2004). Strategic Alliances. En M. HITT, R. IRELAND, & J. HARRISON, *Strategic and Performance: Achieving Competitive Advantage in Global Market Place* (págs. 409-431).

Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. En *Academy of Management Review* (págs. 177-202).

Instituto Nacional de Estadística. (2016) *Estadística sobre actividades en I+D.*
http://www.ine.es/prensa/imasd_2016.pdf

Junta de Andalucía. (2015). Manual de Cooperación Empresarial. *Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.* Andalucía, España.

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 217-237.

Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-Evolution of Strategic Alliances. En *Organization Science Vol. 9* (págs. 255-264).

Krausmann, F. (2008). *The global sociometabolic transition.* *Journal of Industrial Ecology* 12(5-6), 637-656.

Lajara, B. M., García Lillo, F., & Quer Ramón, D. (2003). Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico. *Dirección y Organización. Revista de ingeniería de organización.*

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 461-477.

Lin, X., & Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy . *Journal of International Business Studies*, 176-196.

- Lorange, P., & Roos, J. (2000).** *Strategic Alliances. Formation, Implementation and Evolution*. Massachusetts: Blackwell Business.
- Lundan, S., & Hagedoorn, J. (2001).** Alliances, Acquisitions and Multinational Advantage. *International Journal of the Economics of Business*, 229-242.
- Luo, Y. (2002).** Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 903-919.
- Martínez, I., & Briones, A. J. (2004).** La Cooperación Empresarial como una Herramienta de Aprendizaje. Una Aproximación Empírica. *III Jornadas sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*. Madrid.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986).** Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 62-73.
- Morris, D., & Hergert, M. (1987).** Trends in international collaborative agreements. *Columbia Journal of World Business*, 15-21.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996).** Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 77-92.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1998).** Technological Overlap and Inter-Firm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm. En *Research Policy* (págs. 507-523).
- Norton, R. (2004).** *Política de Desarrollo Agrícola. Conceptos y Principios*. Roma: Dirección de Asistencia para las Políticas: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Parkhe, A. (1993).** Strategic Alliance Structuring: A Game-Theoretic and Transaction-Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 794-829.
- Parkhe, A. (1993).** Partner Nationality and the Structure-Performance Relationship in Strategic Alliances. *Organization Science*, 301-324.
- Porter, M. E., & Fuller, M. B. (1988).** Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española*, 101-120.
- Rastoin, J. (1993).** *Tendencias generales de la agro-industria mundial*. Agricultura y Sociedad n°67.
- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2007).** Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity. *Strategic Management Journal*, 313-330.
- Reuer, J. J., & Ragozzino, R. (2006).** Agency Hazards and Alliance Portfolios. *Strategic Management Journal*, 27-43.
- Rothaermel, F. T. (2001).** Incumbent's Advantage Through Exploiting Complementary Assets Via Interfirm Cooperation. *Strategic Management Journal*, 687-699.

- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004).** Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development. *Strategic Management Journal*, 201-22.
- Salas Fumás, V. (1989).** Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas. *Revista Economía Industrial*, 47-60.
- Sampson, R. C. (2007).** R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation. *Academy of Management Journal*, 364-386.
- Sánchez de Pablo González Del Campo, J. D. (2009).** Análisis Empírico de la Cooperación Empresarial en el Sector Agroalimentario Español. Ediciones de la UCLM.
- Sánchez de Pablo González Del Campo, J., & Jiménez Estévez, P. (2008).** Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: el caso español. *Ecos de Economía No. 27*, 101-144.
- Sanz Cañada, J. (1990).** *Estructura económica de la industria agroalimentaria de Murcia. Caracterización de los Subsectores de Primera Transformación.* Publicado en Cuadernos de Economía Murciana, nº 6, julio-diciembre.
- Saxton, T. (1997).** The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes. *Academy of Management Journal*, 443-461.
- Singh, K., & Mitchell, W. (2005).** Growth Dynamics: The Bi-Directional Relationship Between Interfirm Collaboration and Business Sales in Entrant and Incumbent Alliances. *Strategic Management Journal*, 497-521.
- Soh, P. H. (2003).** The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing*, 727-744.
- Stuart, T. E. (2000).** Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 791-811.
- Thorelli, H. B. (1986).** Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 37-51.
- Thoumrungroje, A., & Tansuhaj, P. (2004).** Globalization Effects, Co-Marketing Alliances, and Performance. *The Journal of American Academy of Business*, 495-502.
- Villalonga, B. (2002).** Cuasi-diversificación. *Strategic Management Society Annual International Conference.* París.
- Yoshino, M., & Srinivasa Rangan, U. (1996).** *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización.* Barcelona: Ariel.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002).** Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 701-713.