



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin De Grado

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO
LA COOPERACIÓN
EMPRESARIAL.
KAIKU Y COVAP**

Alumno: Antonia Medina Robles

Julio, 2018

PALABRAS CLAVE: estrategia, competitividad, mercado, liderazgo, diversificación.

RESUMEN

El objeto de estudio del trabajo fin de Grado que voy a desarrollar, consistirá en un análisis estratégico de las cooperativas elegidas: KAIKU y COVAP. Será un análisis basado en las relaciones existentes entre diversas estrategias encontradas, la gestión de Recursos Humanos y la organización empresarial.

Este trabajo se enmarca dentro del paradigma que defiende el valor añadido de ambas cooperativas. Considero que uno de los mensajes fundamentales de este trabajo debe ser la justificación y el desarrollo de la interdependencia entre estrategias.

Sintetizando, diría que los estudios sobre el contenido de este trabajo se centran en los resultados de las estrategias, poniendo más énfasis en los estudios que realizan éstas sobre decisiones estratégicas y las consecuencias derivadas de las mismas.

Por ello, los estudios que he realizado sobre el proceso elegido por ambas cooperativas se orientan más a los estudios de mecanismos y de procedimientos utilizados para identificar, analizar y decidir sobre las estrategias elegidas por las cooperativas.

KEY WORDS: strategy, competitiveness, market, leadership, diversification.

ABSTRACT

The object of study of the final year dissertation that I will develop, it will consist of a strategic analysis of the following cooperatives: KAIKU and COVAP. It will be an analysis based on the existing relationships between different strategies found, the management of Human Resources and the business organization.

Summing up, I would say that the studies on the content of this work focus on the results of the strategies, giving more emphasis in the studies that these companies carry out on strategic decisions and the consequences derived from them.

Therefore, the studies I have done on the process chosen by both cooperatives are more oriented to the studies of mechanisms and procedures used to identify, analyze and decide on the strategies chosen by the cooperatives.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EMPRESAS: KAIKU Y COVAP.....	4
3. ANALISIS PRIMARIO.....	9
3.1 Misión, visión y campo de actividad.....	11
3.2 Análisis de los objetivos empresariales.....	13
4. ANALISIS EXTERNO.....	14
4.1 Entorno.....	14
4.2 Análisis del entorno general.....	16
5. ANALISIS INTERNO.....	19
5.1 Diagnóstico interno.....	20
5.2 La cadena de valor.....	21
5.2.1 Interrelaciones de la cadena de valor.....	24
6. ANALISIS DAFO.....	25
7. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO.....	27
8. LA EXPANSION DE ACTIVIDADES.....	28
8.1 Penetración en el mercado.....	29
8.2 Desarrollo de productos.....	29
8.3 Desarrollo de mercados.....	31
9. LA DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.....	32
10. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	33
11. CONCLUSIONES.....	37
12. BIBLIOGRAFIA.....	38

1. INTRODUCCION

Una definición clásica sobre estrategia, es la de Andrews (1995): es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

La estrategia va seguida de un plan de acción que se realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

Una vez que se tiene una idea de estrategia y el vínculo para conseguir sus objetivos, analizaré los ámbitos internos y externos, las estrategias competitivas para poder comprender el funcionamiento de la empresa y la razón de su liderazgo en el sector de la distribución alimenticia.

La estrategia como relación permanente con el entorno, por lo general, se compone de elementos externos e internos según nos dice H. I. Ansoff (1965). Que nos indica, por un lado los elementos externos que se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; qué necesidades satisfacer, a qué grupos o segmentos de clientes dirigirse, cómo distinguirse de la competencia, qué productos o servicios ofrecer, cómo defenderse de movimientos competitivos de los rivales, qué acciones tomar en función de las tendencias de la industria, cambios en la economía o movimientos políticos y sociales, etc.

Por otro lado están los elementos internos que se refieren a cómo las diferentes piezas que componen la empresa (personas, departamentos, actividades), habrán de organizarse para lograr y mantener esa ventaja competitiva. Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos.

Acto seguido conoceremos el origen, trabajo y distribución geográfica, entre otras de las cooperativas Kaiku y Covap. Seguidamente, en el análisis primario veremos la misión, visión y sus objetivos estratégicos.

A continuación elaboraré un análisis del entorno que rodean a dichas cooperativas junto con un análisis interno. Y una vez analizado, tanto las fortalezas y debilidades de ambas, finalizaré con diferentes estrategias adoptadas.

2. EMPRESAS:

- **KAIKU CORPORACIÓN ALIMENTARIA**



Es una cooperativa ganadera con más de 400 explotaciones situadas en Euskadi, Navarra, Burgos y La Rioja dedicada a la recogida, transformación, almacenamiento, transporte y venta de la leche obtenida en las explotaciones de la cooperativa o de los socios de la misma.

Esto les permite mantener el sector primario de sus tierras, generar trabajo y preservar de manera sostenible un entorno natural.

Respecto a la leche, decir que les ha servido de alimento a muchas familias durante generaciones.

“Trabajar en una explotación ganadera es uno de los proyectos más satisfactorios que te puedes encontrar” dice un trabajador de la cooperativa Kaiku.

Es un sector en el que no hay paro y en el que tu labor se integra en la naturaleza con un proyecto en plena naturaleza, cargado de futuro y de posibilidades.

Respecto a los socios, son casi 400 explotaciones ganaderas que engloban en torno a 1200 trabajadores. Mientras que de volumen es más de 171 millones de litros de leche.

En 2004, en un contexto de internacionalización y segmentación de los mercados, se constituye Kaiku Corporación Alimentaria. Por primera vez y en alianza con la compañía Emmi (Suiza) y Valio (Finlandia) entra en el mercado de alimentos probióticos o funcionales, entre ellos, el Benecol.

DISTRIBUCION GEOGRÁFICA:

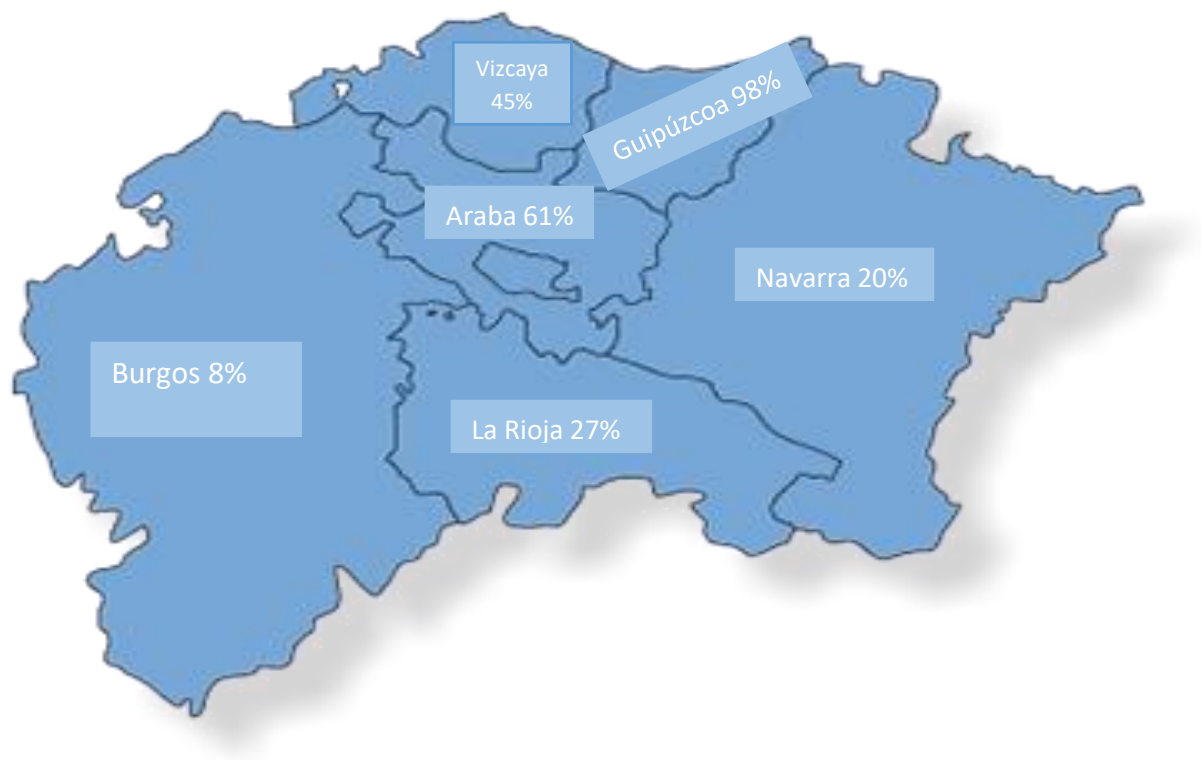


Figura 1: Elaboración propia. Datos página oficial KAIKU

SOCIOS:

✓ GUIPÚZCOA:

Explotaciones: 188 Litros: 66,5 Millones

✓ ARABA:

Explotaciones: 38 Litros: 29 Millones
--

✓ BIZKAIA:

Explotaciones: 56 Litros: 23 Millones
--

✓ NAVARRA:

Explotaciones: 84 Litros: 44,5 Millones
--

✓ LA RIOJA:

Explotaciones: 3 Litros: 5 Millones
--

✓ BURGOS:

Explotaciones: 13 Litros: 4 Millones

El Consejo Rector de la cooperativa, que representa a todos los ganaderos de la misma, es quién marca las directrices y estrategia que ha de seguir la misma. De esta manera, se aseguramos de que la cooperativa trabajará en pro de los intereses de los ganaderos que la componen.

Partiendo de servicio inicial de recogida y gestión de la leche de sus socios, con el objetivo de hacer que sus socios ganaderos sean cada día más competitivos en un mercado cada vez más exigente y que además puedan disponer de buena calidad de vida, van incorporando nuevos servicios en la cooperativa como:

- Control de la calidad de la leche. Se integra controles de calidad por entrega, controlado con un veterinario propio con seguimiento personalizado en el caso de que se detecten anomalías. Hay desplazamiento de un equipo de inspectores que se desplazan a las explotaciones para ayudar a los ganaderos.
- Reparación de tanques de leche. Equipo de técnicos especialistas, con más de 20 años de experiencia en sus espaldas; ofreciendo un inmejorable servicio todos los días del año.

- **COVAP (COOP. GANADERA DEL VALLE DE LOS PEDROCHES)**

En el año 1959 cuando comienza la historia de COVAP. Un grupo de ganaderos decidieron comprar materia prima para alimentar y criar a su ganado. Sin saberlo, el ímpetu de este grupo de hombres y mujeres marcados por una tierra y apoyados por sus familias, fue el primer paso para crear un proyecto revolucionario.

Desde hace más de 50 años, en COVAP, La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches, ha conformado a lo largo de su historia un nuevo concepto agroalimentario que va más allá de la agricultura y ganadería tradicional contribuyendo al desarrollo económico y social de sus tierras, animales y de su entorno, son mucho más que ganaderos, son 4500 productores de vida, socios cooperativistas, con una apuesta común: ofrecer productos de calidad desde el origen.

La Cooperativa Ganadera del Valle de los Pedroches, COVAP, extiende sus explotaciones ganaderas en un territorio único: La dehesa. Considerada una de los mayores encinares del mundo y con una superficie cercana a las 300.000 hectáreas, es uno de los hábitats naturales con mayor extensión y densidad de arboleda de la península Ibérica.

Definida como un lugar privilegiado, es un entorno incomparable para la crianza de animales en especial del cerdo de raza ibérica. El microclima singular que imprime en los productos su carácter y el sabor de sus tierras hace que este territorio sea naturalmente auténtico.

Por todo ello, lo que comenzó siendo un proyecto de personas decididas que demostraron al mundo la importancia de la unión, es hoy una Cooperativa con una potente industria láctea, cárnica y de alimentación animal que aborda con éxito los retos y las oportunidades futuras de internacionalización y comercialización.

COVAP tiene su sede social en Pozoblanco (Córdoba) y extiende su actividad a través del Valle de los Pedroches (Córdoba), Valle de la Serena (Badajoz), Valle de la Alcudia (Ciudad Real) y la provincia de Huelva.

Además mantiene acuerdos para la distribución de sus productos con las principales cadenas nacionales e internacionales, destacando la relación de interproveedor de Mercadona en lácteos, y cuenta con una red propia de comercialización con tiendas en

Córdoba, Pozoblanco, Málaga y Madrid. Uno de sus objetivos consiste en abrir tres plantas. Lechera, matadero y piensos.

- Planta de leche: la producción de leche es para la cooperativa una de las actividades principales y por ello, la industria lechera se ha ido modernizando desde 1964 hasta hoy, conforme a las necesidades de la producción que el mercado ha ido demandando.
- Planta de piensos: Producen al año más de 530 millones de kilos de alimentación animal. Para ello, cuentan con una fábrica de piensos de 11.000m², cien por cien con tecnología Bühler donde se transforma la valiosa materia prima en producto final de alta calidad y una extensión de más de 25.000m² dedicada a fabricar la ración final para los rumiantes, que son mezcladas en carros de última tecnología auto propulsados llamados unifeed. (**COVAP** fue la primera empresa española en introducir en ganadería de ordeño de las raciones unifeed, hace más de 30 años).
- Matadero: inaugurado en 2005, es uno de los más modernos de Europa con una superficie de 14.000 m² y una media de 130 trabajadores al año. Esta industria está dividida longitudinalmente en dos líneas: una **línea de vacuno, ovino y caprino** y otra **línea exclusiva para porcino ibérico** y transversalmente en dos espacios, el matadero y la sala de despiece. En la actualidad, COVAP cuenta con el segundo centro de transformación cárnico homologado para la exportación de carne de porcino a Estados Unidos. Además, le avalan las certificaciones IFS (International Food Standard) y BRC Food Safety que reconocen la calidad a nivel internacional.

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE COVAP

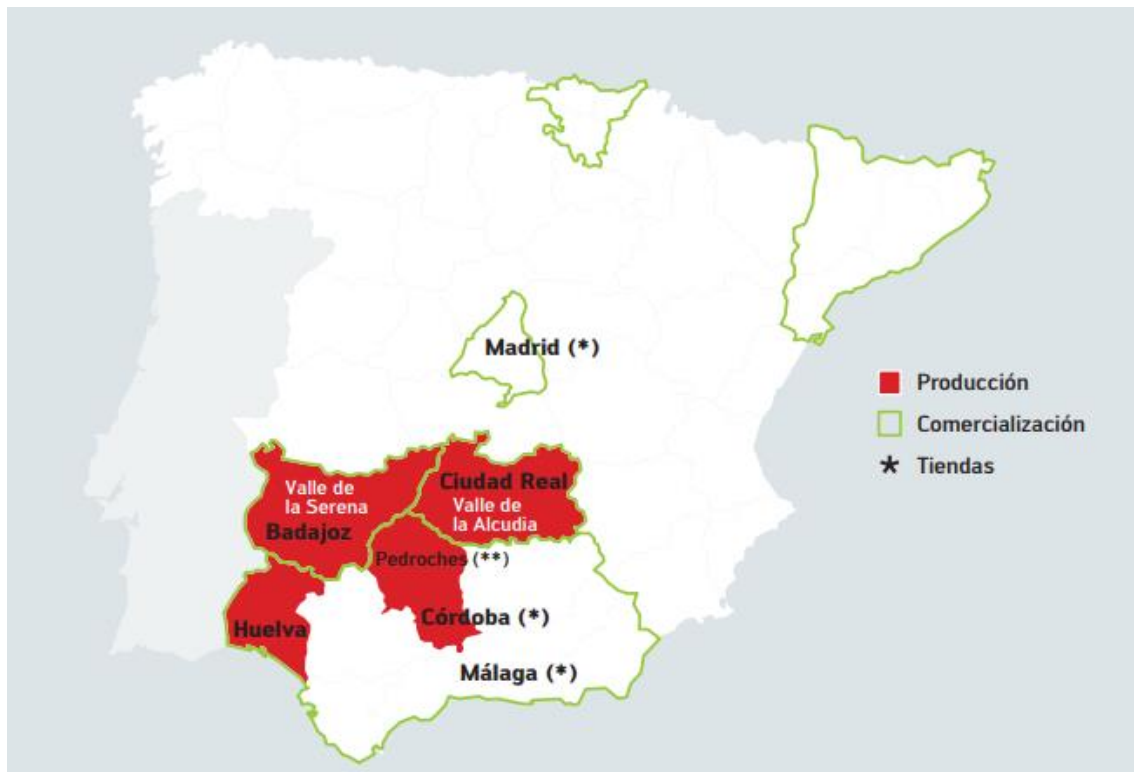


Figura 2. Recuperado de "página web COVAP"

Sociedades en las que participa COVAP:

- Corderos del Sur
- Lactiver León
- Lactiver corporación Alimentaria
- Bodegas campos

3. ANÁLISIS PRIMARIO/ ORIENTACION FUTURA

Una vez que ya hemos conocido en profundidad las dos cooperativas elegidas, vamos ahora a estudiar un análisis primario.

Debemos saber que un análisis primario u orientación futura deben servir de guía de actuación a través de una visión, misión y objetivos estratégicos. Estos conceptos están vinculados entre sí, aunque se pueden analizar por separado. “En todo caso, podemos decir que existe una cierta jerarquía entre ellos, de acuerdo con dos criterios: su grado de generalidad y el horizonte temporal al que se refieren” (*Dess et al., 2011*).

Por ello, la visión sería el concepto más general y referido a largo plazo. En un segundo escalón estaría la misión y finalmente, los objetivos estratégicos serían el instrumento más a corto plazo y de carácter más específico. Los valores estarán presentes en la definición y desarrollo de cualquiera de los conceptos anteriores (Figura 3).

DEFINICION DE LA ORIENTACION FUTURA DE LA EMPRESA



Figura 3. Fuente: Adaptado de Dess et al. (2011:25)

Para que todo este sistema de visión, misión y objetivos sea efectivo, es indispensable que impliquen a todos los miembros de la organización, desde los más altos directivos hasta los empleados de bajo nivel (ganaderos).

3.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Uno de los elementos básicos de la estrategia corporativa hace referencia a la definición del campo de actividad de la empresa, al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. Suele ser frecuente incluir la definición del campo de actividad en la misión. La definición del campo de actividad se plantea en el nivel más alto de la empresa (corporativo).

Lo primero que debe de definir una empresa es su misión, ya que representa su identidad y personalidad en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: **¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?**

Aunque ésta pueda parecer una pregunta muy simple, constituye una de las cuestiones más importantes, que se deben plantear Kaiku y Covap para orientar y limitar su actividad futura. Proporciona a ambas cooperativas y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad.

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Responde a las preguntas: **¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser?** Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa.

Para **KAIKU** Corporación Alimentaria S.L, la *misión* es la integración de sociedades tecnológicas, financieras y de desarrollo para ofrecer al consumidor productos saludables de calidad y origen garantizado. Respecto a la *visión*, la recogida y gestión de la leche a los socios con el objetivo de que sus ganaderos sean cada vez más competitivos en un mercado más exigente para poder disponer de una buena calidad de vida¹.

La *misión* de **COVAP** consiste en generar valores a través de la integridad, esfuerzo y calidad. Donde la integridad “como base de lo que somos y de todo lo que hacemos”. El esfuerzo “apostar por el esfuerzo como nuestro modo de trabajar con dedicación y desvelo en constante afán de superación”.

¹[Interempresas.net]. Disponible en: <http://www.interempresas.net/Distribucion-lacteos/FeriaVirtual/Presentacion-Kaiku-Corporacion-Alimentaria-S-L-200013.html>

Y en la calidad “nos comprometemos a alcanzar la excelencia en nuestros procesos y en nuestros productos para ofrecer los mejores resultados”².

En su web, COVAP define las metas que quiere conseguir en un futuro por medio de la visión. Su *visión* es abordar los nuevos retos que se les presentan mediante nuevas estrategias y nuevos métodos, pero manteniendo valores como el trabajo, la honestidad, el compromiso de cooperación que le han hecho fuerte. Su visión, alejada de localismos, ha permitido a la cooperativa experimentar un crecimiento continuo mediante la incorporación de ganaderos de las comarcas del Guadiato (Córdoba), Valle de la Serena (Badajoz), Valle de Alcudia (Ciudad Real) y Andévalo (Huelva), integrando en la actualidad a 15.045 socios.

Vemos entonces como la visión de esta cooperativa está muy asociada a su cultura organizativa y, por tanto, al estar relacionada con la misión, la visión podría modificar a su vez la misión de la empresa. Con esta visión aspira a mejorar sus oportunidades con más innovación, calidad, investigación y alianzas estratégicas.

Como objetivos estratégicos adoptan la exigencia con sus socios que les servirá de apoyo para mejorar la gestión y modernización de sus explotaciones. Actúa como la gran corporación empresarial que es, reinvertiendo beneficios (este año han sido 6 millones de euros en mejoras de procesos e instalaciones) y diversificando su actividad con nuevas líneas de negocio. Partiendo de los lácteos para ampliarse a los cárnicos e ibéricos, Covap cubre todo el proceso alimentario desde el campo hasta la mesa, persigue alianzas con el sector de distribución y cuida su marca y calidad en las tiendas gourmet y grandes superficies. Su negocio se entiende como una cadena alimentaria sostenible y ejemplifica lo mejor del modelo cooperativo.

Para concluir este apartado, decir que ambas cooperativas cubren varias necesidades (alimentación y animales), para una gran cantidad de clientes (niños, adultos, mayores) y mediante diversas tecnologías (internet, sistema de gestión integrada, logística) y se encuentra en un momento de crecimiento en el que año tras año aumenta sus beneficios y generan empleo.

²[Página web oficial de COVAP] <https://www.covap.es/conocenos/sobre-covap/nuestros-valores/>

3.2. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

El gran desfase existente entre el futuro deseado y la realidad actual de una empresa, hace que el esfuerzo necesario para conseguirlo pueda ser considerable. Para superar estos desfases y avanzar en sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en objetivos intermedios y menos ambiciosos, llamados objetivos estratégicos o retos empresariales. Por ejemplo la mejora de la calidad de los productos, ampliar la cuota de mercado o entrar en un nuevo país para desarrollar las actividades.

Los objetivos estratégicos pueden responder a la pregunta: ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para ello, ambas cooperativas tratan de establecer resultados concretos que se quieran conseguir a corto y medio plazo. Por tanto, su diseño hace operativa la consecución de la visión y proporciona a la empresa señales orientativas del camino que se va siguiendo.

De acuerdo con Fitzroy (2012:274), los objetivos estratégicos bien definidos deberían contener cuatro elementos esenciales: a) un atributo o característica que se pueda medir (por ejemplo, crecimiento del grado de internalización de la empresa); b) una escala sobre la que se pueda medir el atributo (porcentaje de ventas en el extranjero respecto del total); c) un nivel que debe ser conseguido (llegar al 50%), y d) un plazo temporal para la consecución del objetivo (en un plazo de dos años).

Referente a **KAIKU**, su objetivo es controlar la calidad y seguridad a través de la alimentación a su ganado y suministros ganaderos. Consiguen, aquí, unos objetivos a corto plazo puesto que presionan para el control alimenticio de todo su ganado. Seguidamente apuestan por conseguir objetivos a largo plazo, tratan de asegurar una buena posición de la empresa que les permita la obtención de nuevas rentas.

Los principales objetivos de **COVAP** ha sido ofrecer el mejor servicio posible a sus socios, con el fin de mejorar la rentabilidad de sus explotaciones. Para ello, además de prestarles diferentes servicios (suministro de piensos, asesoramiento técnico, crédito, seguros, I+D+i, etc.), se ha preocupado de incrementar el valor añadido de los productos ganaderos que aportan a través de su transformación y distribución, incluso al consumidor final, mediante establecimientos detallistas de su propiedad. Por ello, cabe afirmar que COVAP es el único socio comercial de las explotaciones ganaderas asociadas a la misma,

en la medida que les suministra la totalidad de los insumos que necesitan y les transforma y comercializa la totalidad de los productos que aportan (Figura 5).

PORCENTAJE DE VENTAS DE LOS TIPOS DE PRODUCTOS

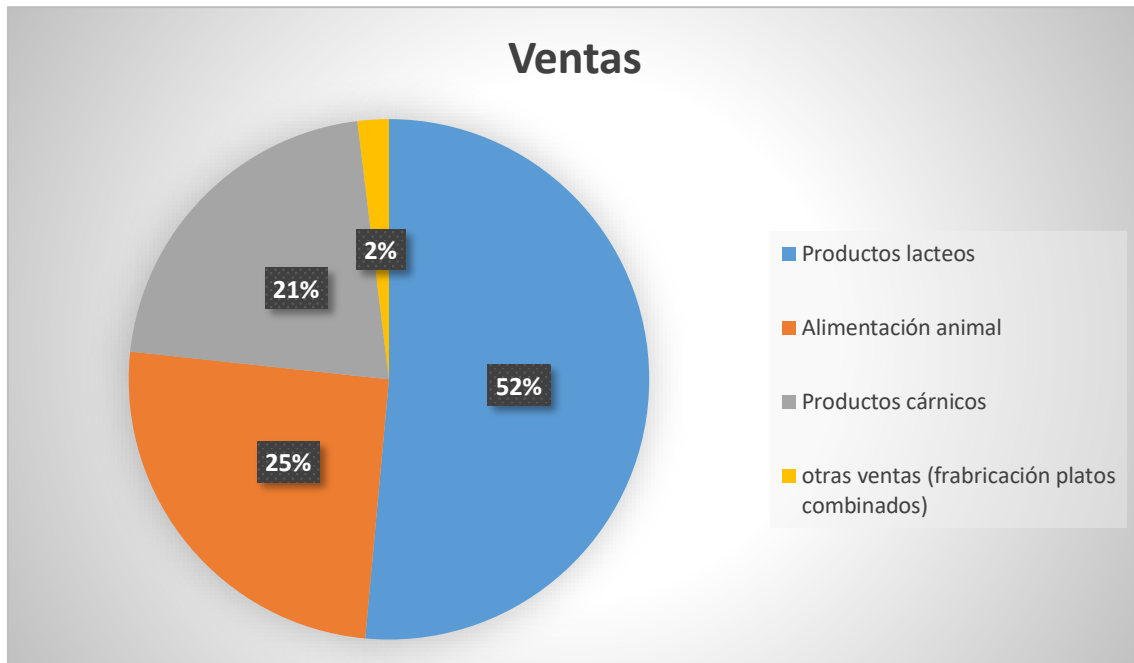


Figura 4. Elaboración propia. Recuperada de “<https://www.covap.es/?sl=es>”

El tamaño alcanzado por COVAP le ha permitido contar con los recursos y capacidades necesarios para implementar las estrategias adecuadas con las que lograr sus objetivos con una alta eficiencia y competitividad.

5. ANALISIS EXTERNO

La concepción de las organizaciones como un sistema sociotécnico abierto, nos obliga a concebir aquellas como instituciones en permanente interacción con el medio que las rodea. Este análisis, además, presenta otra particularidad, hasta ahora cuando hablamos de factores externos nos referimos a toda una serie de circunstancias externas a la estructura organizativa, pero no externas a la organización.

5.1 ENTORNO

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que esta fuera de la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Así definido, es algo extraordinariamente amplio, casi imposible de analizar desde un punto de vista operativo.

Por tanto, necesitamos delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está formado por todos los factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa (Grant, 2014:94). Al ser factores externos, la empresa no los puede controlar aunque pueden ejercer una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. Su análisis permite identificar esta influencia, tanto positiva como negativa y, por tanto, decidir la respuesta más adecuada.

Las actividades de KAIKU y COVAP se desarrollan en un entorno complejo debido a que la sociedad cambia de gustos con mucha rapidez por lo que tiene que prestar continua atención a los datos que les dan sus clientes sobre qué quieren y cómo lo quieren. Esta es una tarea muy compleja que puede determinar el beneficio al final del ejercicio.

Ambas cooperativas, por los objetivos perseguidos, justifican que están ante un entorno competitivo. Me refiero con esto, a la parte del entorno más próxima a su actividad habitual. Es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece. El objetivo del entorno competitivo es determinar su atractivo y los factores que determinan su funcionamiento. Relaciono ambas cooperativas con dicho entorno ya que los principales agentes con los que éstas se relacionan son tales como los competidores, los clientes y los proveedores. De ahí la importancia de su análisis.

El concepto de entorno competitivo parece fácil de comprender pero, en muchas ocasiones, difícil de limitar para una empresa en concreto. Para ello, es preciso responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuáles son los límites de la industria en la que compito? La respuesta a estas preguntas no siempre es obvia y, además es especialmente relevante. Primero, porque determina el ámbito a analizar por las cooperativas para identificar oportunidades, amenazas o factores claves de éxito.

Segundo, porque una mala determinación del entorno competitivo puede dejar al margen del análisis a empresas que provienen de otros sectores o ámbitos pero que pueden competir directamente por algunos clientes. Y por último, porque puede perjudicar la definición de la estrategia competitiva más adecuada al no tener en cuenta todos los agentes implicados.

El gran reto que el entorno plantea, para Kaiku y Covap, se deriva de la incertidumbre que les rodea debido a los múltiples factores que la empresa, puede, que no llegue a controlar. En general, se puede decir que cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil

es el entorno, mayor es la incertidumbre a la que se tienen que enfrentar ambas cooperativas.

El entorno actual presenta características de incertidumbre debido a numerosos factores de la evolución reciente del sistema económico, político y social, entre los que se encuentra la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, la progresiva eliminación de las barreras nacionales, los cambios de los valores culturales, medioambientales y éticos de la sociedad, etc.

5.2 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Este análisis presenta numerosas variantes y denominaciones dependiendo de los autores. Entre las más conocidas, está el análisis de PESTEL que hace referencia al acrónimo de las dimensiones analizadas: política, económica, social, tecnológica y legal (Johnson et al., 2011).

El perfil estratégico del entorno es una herramienta muy sencilla y fácil de interpretar que pone de manifiesto dos variables claves: identificar las variables clave del entorno general y evaluar el impacto que éste ofrece a la actuación de la empresa. Para utilizar esta herramienta de manera correcta es preciso que no todas las variables del entorno general afectan de igual forma a una determinada industria o empresa por lo que la identificación de los factores clave habrá de hacerse para cada caso. En el entorno general tiene características similares pero que pueden tener efectos diferentes (Dess *et al.*, 2011:50). Pero no menos importante es el impacto del entorno general que puede variar significativamente, incluso entre cooperativas situadas dentro de la misma industria.

Ahora bien, KAIKU y COVAP deben señalar que la implantación de su estrategia va a ser prolongada durante un largo periodo de tiempo y por tanto es conveniente investigar como los factores externos (tanto derivados del entorno general como el competitivo) se manifestarán en el futuro.

❖ DIMENSIONES

Socio-culturales:

Aquí se recogen las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales, ecológicas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Las cooperativas prevén expandirse en otros países de Latinoamérica y por tanto deben tener en cuenta si la cultura afecta a que los clientes sigan tomando el tipo de leche que ofertan.

Ahora bien, estas cooperativas también se adaptan a sus clientes puesto que fabrican leche de todo tipo, mirando por la salud éstos: leche sin lactosa, Leche bifidus, entre otras. Los valores y actitudes son positivos para ambas cooperativas ya que están involucradas con el medio ambiente y grupos sociales dado que se preocupa por todos sus clientes, sin hacer ningún tipo discriminación.

Económicas:

Afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.

En este año 2018, los buenos datos de empleo y otras referencias de actividad apuntan a una aceleración del PIB, pasando de un 0,7% registrados a finales del pasado año a 0,8% que, previsiblemente, registrará entre enero y marzo.

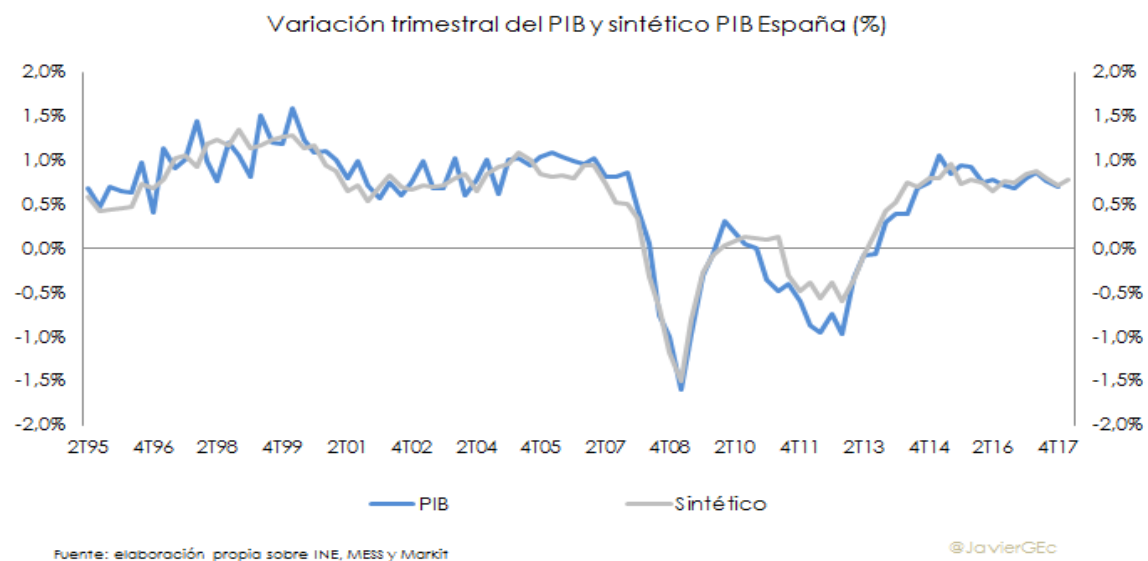


Figura 5. Recuperado de "Valoración por trimestres del PIB en España", de INE, MESS y MARKIT.

Ha contribuido a la reducción de la Tasa de Paro a un 16,5%. Pese a estos datos, ambas cooperativas siguen teniendo una sensación de crisis que el país aún no ha sido resuelto.

Lo han notado en la bajada del consumo de sus productos. Que el país esté bien económicamente, les beneficia y le aporta un capital para que sigan produciendo y

elaborando productos de alta calidad. Esto provoca tomar decisiones de expansión a otros países para poder seguir con su ciclo de producción sin bajar la guardia ni perder clientes y por supuesto, atraer a nuevos.

Tecnológica:

Recoge el marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema. En este apartado podemos diferenciar:

- Cambios tecnológicos
- Transferencia de tecnología
- Protección del conocimiento

La tecnología se ha convertido en un arma competitiva fundamental. Es básico para el funcionamiento de las empresas del sector innovar tecnológicamente para conseguir diferenciarse de los demás competidores y además hacerlo eficientemente y consiguiendo una mayor productividad. Por tanto, ambas cooperativas deben tener al servicio de los clientes su propia página Web, donde muestran sus diversos productos e incluso poder adquirirlos.

Esto es una fuerte ventaja con la que cuentan Kaiku y Covap ya que les da facilidades a los servidores para adquirir sus productos (leches, yogures, carnes, ibéricos, embutidos).

Político-legal:

Está relacionado con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como la fiscalidad, legislación laboral, comercio exterior o bienestar social.

El mercado de alimentación en España está muy desarrollado y por tanto con una base clara sobre las normas para su venta y comercialización. Pese a la grave crisis que ha asolado nuestro país, ninguna de las medidas que vaya a tomar el Gobierno parece que vayan a centrarse en el sector que comercializa la alimentación en España. Sin embargo KAIKU y COVAP deben de mantener un especial cuidado con las relaciones que mantiene con el ámbito político, con el fin de firmar convenios y conseguir concesiones.

PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO

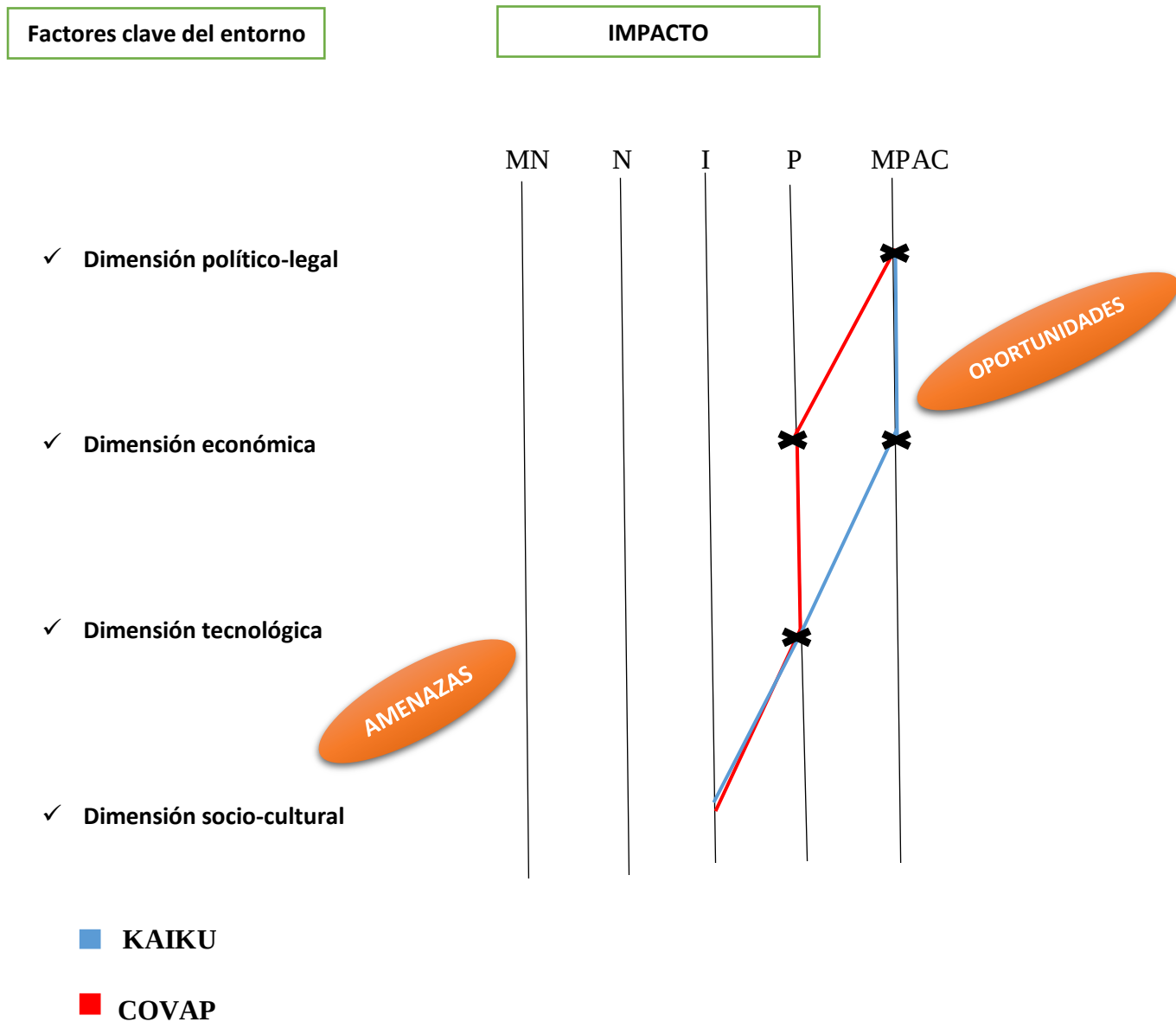


Figura 6. Elaboración propia adaptado de "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa" Navas y Guerras, JE y LA., 2016.

6. ANÁLISIS INTERNO

Como se expuso en el apartado anterior, en las limitaciones de las cinco fuerzas de Porter, si el grado de atractivo de la industria fuera el determinante principal de la rentabilidad de las empresas, la estrategia se limitaría a elegir la industria correcta y a comprender las fuerzas competitivas mejor que los competidores para obtener así una ventaja competitiva. Sin embargo, según Rumelt (1991) o Mauri y Michaels (1998), entre otros, la habilidad para competir en los mercados puede descansar mejor sobre aspectos internos de las empresas tales como la posesión de plantas de escala eficiente, mejores procesos

tecnológicos, ventajas de localización, propiedad o control sobre marcas o patentes, amplias redes de distribución, reputación, etc, que sobre aspectos externos.

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva.

Cada cooperativa recoge aspectos distintos y tiene sus ventajas e inconvenientes. Aunque no siempre es necesario, su consideración conjunta aporta mayor riqueza al análisis.

6.1 DIAGNOSTICO INTERNO

Como he dicho en el apartado anterior, el análisis interno trata de buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus distintas áreas funcionales. Podemos hacer este diagnóstico a través de un análisis funcional donde se desarrollaran las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.

Todas estas actividades especializadas se llevaran a cabo a través de unos recursos y capacidades. En primer lugar, estarían los recursos que se pueden definir como el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa.

Kaiku y Covap cuentan con estos recursos como son el dinero, sus patentes y marcas comerciales o recursos humanos. Estos recursos no crean valor por si solos, sino que deben ser combinados y gestionados, generando una capacidad que se refiere a la habilidad de dichas cooperativas para llevar a cabo su actividad lechera.

Las capacidades constituyen un segundo nivel de análisis y también pueden ser entendidas como competencias o habilidades colectivas para la organización. Permiten desarrollar de manera adecuada una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Éstas están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo en los activos intangibles.

Pero no puedo dejar este apartado sin diferenciar el tipo de capacidades: funcionales y culturales (Hall, 1993).

Las capacidades funcionales están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc). Covap y Kaiku poseen unas capacidades funcionales puesto que fabrican su leche a través del ordeño de su ganado, controlando la calidad por medio de su esencia.

Las capacidades culturales se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, trabajar en equipo, etc. Para conseguir esta integración de recursos, habilidades, conocimientos y capacidades sencillas, la dirección de la empresa puede recurrir a: mecanismos formales de coordinación como puede ser la normalización de tareas, manuales de organización, etc y rutinas organizativas (modelos o patrones regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos). Tanto en covap como Kaiku, sus ganaderos tienen la virtud o capacidad de trabajar en equipo. Esto hace que se gestione mucho mejor los cambios organizativos debido a que se reúnen numerosas habilidades y conocimientos para la realización de tareas. La casa no se puede empezar por el tejado y si algo han dejado claro ambas cooperativas es que sin la iniciativa ni el esfuerzo de sus ganaderos no hubiese sido lo mismo. Ellos son la base de éstas cooperativas, ya que son los que hacen historia desde sus comienzos hasta el día de hoy. "No estamos en una zona rica ni en tierras ni en agua, pero con un elemento humano increíble que es el que ha propiciado el desarrollo económico y social de estas comarcas." dice uno de los ganaderos de Covap.

6.2 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (2010). El concepto de la cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuesto a pagar por los productos supera el coste de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la cooperativa).

A continuación desagregaré las actividades realizadas por las dos cooperativas en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo. Con base a este criterio, las actividades pueden ser clasificadas como:

- **Actividades primarias**

1. **Logística interna:** La logística interna es tan o más importante que la externa y además son complementarias una de la otra. Una mala planificación nos puede llevar a un aumento exponencial de los costes y a una difícil gestión.

Por ello, Kaiku y el Grupo Surlat- Queso Chilesur, con el que tiene una alianza para el mercado chileno han construido una planta de producción de 5.000 metros cuadrados que tendrán una capacidad de recepción de más de 200 millones de litros de leche anuales. La nueva planta chilena, que dará empleo a más de 100 personas, estará destinada a la elaboración de quesos. Actualmente, la facturación de Kaiku en Chile asciende a más de 120 millones de euros, de los que el 30% corresponden a exportaciones. Esta nueva planta, además de dar trabajo a más de 100 personas, también incrementa la productividad y eficiencia a este sector.

Covap elabora un plan que prevé un crecimiento de las ventas del 30%. Habrá tres áreas de negocio: para cárnicos, piensos y lácteos y departamentos de compras y logística. El plan establece la agrupación de las áreas de negocio en tres grandes unidades: alimentación animal, lácteos y cárnicos, con dos departamentos nuevos --compras y logística--, todo en áreas de una mayor coordinación y simplificación para aprovechar sinergias y obtener mayor competitividad.

Ambas empresas, en esta área, poseen una ventaja competitiva debido a la buena planificación en el transporte y las estrategias que utiliza para ser más eficiente, el transporte intermodal y la última milla.

2. **Operaciones:** Se realiza un exhaustivo control de cada uno de los procesos para garantizar la máxima calidad en los productos (de ambas empresas). Para conseguirlo, éstas cuentan con un decálogo de seguridad alimentaria que tienen que cumplir tanto sus interproveedores como sus proveedores. A esto se suma un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria que controla la cadena alimentaria desde su origen hasta que llega al consumidor.
3. **Marketing:** utilizan una estrategia de marketing consistente en precios asequibles, proximidad de los supermercados de dichos productos (como mercadona), a las zonas urbanas y una marca propia de calidad y bajo precio.
4. **Servicio:** Lo que más cuenta en Kaiku y Covap es la opinión del cliente. Todas las decisiones que se toman tienen como objetivo la satisfacción del cliente. Mantienen una relación de confianza con sus clientes que se traduce en un Servicio

de Atención al Cliente en el que los clientes plantean sus dudas, propuestas e inquietudes. En el área de servicios cuenta con una ventaja competitiva, ya que se interesa por la satisfacción del mismo, pidiendo recomendaciones para hacer las cosas mejor y aceptando las sugerencias que puedan recibir.

- **Actividades de apoyo.**

Kaiku y Covap basan su gestión en el modelo de calidad total. Este modelo trata de satisfacer las necesidades que tienen los cinco componentes de la empresa; Cliente, Trabajador, Proveedor, Sociedad y Capital.

De esta manera, ambas cooperativas, tratan de elegir los mejores productos para que el cliente logre la mejor compra posible al menor precio, pero también garantizando una seguridad alimentaria y un surtido variado de productos.

Hay que destacar que Covap en su afán por promocionar la alimentación saludable, combinada con la práctica deportiva para combatir la obesidad infantil y lanza una nueva receta para sus batidos con una reducción de un 50% de azúcar añadido respecto a la receta original y con un 95 % de leche, convirtiéndose así en el batido con menos azúcares añadidos del mercado.

Esta Nueva Receta, nace gracias a la preocupación de Covap por la obesidad infantil que ya afecta a 1 de cada 4 niños españoles y también al resultado de escuchar a las madres y su preocupación por la alimentación natural y adecuada de sus hijos, a los pediatras y su preocupación por el descenso de consumo de lácteos entre los niños y la alta ingesta diaria de azúcar, así como, seguir las últimas recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Las actividades de apoyo no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Estas son:

1. Recursos Humanos: dichas cooperativas intentan que sus trabajadores se desarrollen tanto personal como profesionalmente tratando que desarrollen su formación en ámbitos como el liderazgo, la equidad y la autoexigencia.

Como en este caso Kaiku y Covap, presenta una ventaja competitiva en Recursos Humanos ya que deja desarrollarse a sus trabajadores profesionalmente además de retribuirles con un buen salario y un sistema de incentivos justo.

2. Aprovisionamiento: ambas cooperativas utilizan materias primas de primera calidad y máxima frescura. Su objetivo prioritario es conseguir materias primas de origen nacional siempre que la temporada y la proximidad lo hagan posible. A esto se suma el compromiso que tienen, ambas, con el proyecto de desarrollar una cadena agroalimentaria sostenible, este proyecto consiste en trabajar y comprometerse con el sector primario aunando esfuerzos por contribuir en un bien común para modernizar y aumentar la productividad.

6.2.1 Interrelaciones de la cadena de valor

Para empresas como Covap y Kaiku, en la que cada euro cuenta, son muy importante las interrelaciones de la cadena de valor. Esto es necesario debido a que ambas no podrían obtener unos precios tan buenos sin la ayuda de sus proveedores y a su vez, no podría mantener los precios sin la rotación que dan los clientes a los productos y la información reciproca que obtienen de los clientes a través de los medios que dejan a su disposición.

La cooperativa andaluza (Covap) ha madurado un concepto agroalimentario que va más allá de la agricultura y ganadería tradicional, desarrollando un enfoque integral de la cadena de valor. Su labor abarca desde la producción de la alimentación del ganado hasta el producto final. Y además de traspasar las fronteras de la cadena, ha traspasado las geográficas, expandiéndose nacional y, desde el año 2000, internacionalmente. Se dedica al ganado de vacuno, ovino, caprino y porcino de raza ibérica, y lo hace desde la excelencia: desde la dehesa ibérica. Es así como la cooperativa es motor de sostenibilidad en los territorios de Andalucía, Castilla-La Mancha y Extremadura en los que hoy día está instalada.

Por otra parte, fomenta la formación y la innovación. Por eso apuesta por la I+D+i, con un amplio equipo multidisciplinar que está embarcado en varios proyectos europeos. Asimismo, la cooperativa promueve diferentes actividades culturales, formativas y educativas desde la Fundación Ricardo Delgado Vizcaíno, que fundó en 1996.

Kaiku se ocupa del almacenaje y transporte de sus productos por medio de su propia red logística, eligiendo los mejores medios para enviar los mismos de la forma más eficiente.

Y gracias a sus bloques logísticos es capaz de reducir el tiempo de almacenaje resultando una empresa autosuficiente y eficiente. Esta actividad constituye unos eslabones horizontales, puesto que actúan los suministros con la logística, es decir dos actividades de la cadena de valor colaboran para conseguir ser más eficiente.

7. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo. Se presenta de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo.

Vamos a representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuentan Kaiku y Covap, así como las oportunidades y las amenazas que pueden encontrar en sus entornos. El diseño de la matriz es meramente cualitativo, expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor.

Este análisis puede hacerse al principio del proceso de análisis estratégico, como una forma de tormenta de ideas para poner sobre la mesa los principales aspectos del mismo. Permite sensibilizar a la dirección acerca de las cuestiones clave que tiene que abordar a la hora de la estrategia. Así, el análisis DAFO sugiere las principales acciones genéricas que es preciso emprender para elegir una buena estrategia: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa (Duncan *et al.*1998).

De esta manera se consigue resumir los análisis internos y externos, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia.

MATRIZ DAFO PARA COVAP Y KAIKU



Figura 7. Elaboración propia adaptado de "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa" Navas y Guerras, JE y LA., 2016.

Mediante este análisis comprobamos como en el ámbito interno, la mayoría de aspectos son positivos, ya que existen grandes fortalezas. Covap es una de las principales cooperativas ganaderas debido a que abarca diferentes tipos de ganado: cerdo de raza ibérica, ovino, caprino y vacuno. Cuenta desde hace más de 18 años con un departamento de servicios técnicos propio, encargado de asesorar y ayudar cada día a nuestros socios para la mejora continua de sus actividades ganaderas.

Al igual que Kaiku, cuenta con una logística interna que no solo ofrece beneficios, sino una relación de cercanía y entendimiento con el socio.

Si nos detenemos en las debilidades, destaco el deterioro medioambiental. Es destacable e imprescindible la labor del ganadero en los campos ya que el mantenimiento del entorno natural es la que posibilita la crianza de ganado. Si consiguen mantener esta parte importante del medio ambiente, conservarán su cultura y tradición.

En el ámbito externo tenemos dos claras oportunidades. Por una parte expandir el mercado fuera de nuestras fronteras, ya que la estructura financiera está preparada para un desembarco en nuevos mercados que podrían hacer que los beneficios aumenten considerablemente y por otra parte aprovechar los grandes avances tecnológicos para aumentar la eficiencia en costes, remarcando aún más su estrategia de negocio.

Es evidente que como amenazas para ambas cooperativas, está la alta tasa de paro que conlleva a la caída del consumo de leche y a un crecimiento lento del mercado. Esto hace que haya más competidores en el mercado, a través de coste más bajo y asequibles. El cliente, en momentos así, no se fija en la calidad sino en el coste.

8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Una vez que ya sabemos las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuentan ambas cooperativas, se puede entrar en una estrategia de negocio.

Podemos entender la estrategia de negocio como el conjunto de actividades que permitirán que la empresa alcance una ventaja competitiva. En otras palabras, la estrategia nos permitirá desarrollar aquellas diferencias sostenibles para posicionar a una empresa en el mercado. La estrategia de negocio básicamente persigue el éxito, por ello, que covap y kaiku dispongan de una estrategia de este tipo acercará, a la empresa en cuestión, a la victoria en materia de ventas.

Covap como estrategia de negocio, pretende o intenta desarrollar productos con alto valor añadido ofreciendo la máxima calidad y cubriendo las necesidades de los clientes.

La compañía láctea Kaiku Corporación Alimentaria ha experimentado en cuatro años un sensible crecimiento que le ha permitido duplicar su tamaño gracias, sobre todo, a su entrada en el negocio de los productos saludables. Como objetivo para alcanzar una estrategia de negocio es ser una referencia en cuanto a innovación láctea, iniciar el proceso de internacionalización y contar con una marca consolidada que sea el modelo en su sector. Hace tres años se propusieron crecer sensiblemente y lo han conseguido. Han duplicado su tamaño y en los productos saludables tienen en España una importante cuota de mercado.

Tienen que articular la innovación láctea en los países donde se han asentado, apuntalar su crecimiento y liderar en España más de dos segmentos en el mercado lácteo. Lo podrán conseguir con los productos saludables y con el Caffè Latte. Los resultados de su estrategia ya los estamos viendo y todavía serán superiores. Este ejercicio aumentará sus ventas un 40% por las aportaciones que nos realizarán nuestras filiales en el exterior.

Ambas cooperativas han utilizado esta estrategia de negocio con el fin de diferenciarse en un mercado con tanta competencia, donde los productos están estandarizados y existen pocas formas de diferenciarse.

9. LA EXPANSION DE ACTIVIDADES

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio actual, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual.

Por ello, en la estrategia de expansión habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual. Presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar con los actualmente existentes. Así, las principales estrategias de expansión (figura 9) son las siguientes (Ansoff, 1976; Aaker, 1987; Johnson *et al.*, 2011):

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

	TRADICIONALES	NUEVOS
TRADICIONALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
NUEVOS	Desarrollo de mercados	DIVERSIFICACIÓN

Figura 8. Fuente: adaptada de Ansoff (1976:128)

9.1 PENETRACION EN EL MERCADO

La empresa trata de aumentar el volumen de las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares para sus actuales productos. Esta estrategia es una forma de especialización ya que no supone modificación del campo de actividad al mantenerse la empresa en sus negocios actuales –productos y mercados tradicionales-, aunque sí implica crecimiento ya que al menos aumenta volumen de las ventas y, probablemente, los activos y la contratación de personal.

Covap y Kaiku consiguen penetrarse en el mercado, en primer lugar, con variables comerciales tales como campañas publicitarias, promociones, etc. Estas actuaciones comerciales van dirigidas a los actuales clientes tratando de conseguir aumentar la frecuencia de uso del producto o servicio (incentivando a usar el producto un mayor número de veces o a reponerlo con mayor rapidez) o aumentar la cantidad de uso (cuando en un mismo acto de consumo se aumenta la cantidad consumida).

Pero también puede ir dirigida a captar nuevos clientes que confían en los productos de otras empresas o nuevos clientes potenciales que actualmente no consumen el producto o servicio.

Otra alternativa que les permite crecer a largo plazo es explotar las fuentes de ventaja competitiva que poseen, bien sea de liderazgo en costes o por diferenciación de producto. La penetración en el mercado es especialmente adecuada cuando la industria está en fase de rápido crecimiento o tiene importante expectativas de crecimiento futuro.

Finalmente, esta estrategia conlleva riesgos ya que depende de las condiciones y la evolución del entorno competitivo. Si hay cambios importantes en el entorno, pueden dejar a ambas cooperativas obsoletas junto con su ventaja competitiva, sin la posibilidad de variar rápidamente hacia una nueva actividad. Cualquier error en una decisión estratégica puede poner en peligro el proyecto empresarial.

9.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS

Con esta estrategia las cooperativas se mantienen en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas o diferentes. Los productos, por tanto, sirven para lo mismo, es decir, cubren la misma función que los productos anteriores pero permiten mejorar la satisfacción de dicha función para el mismo segmento de clientes.

En el desarrollo de productos se puede conseguir ampliando la gama del producto básico, por ejemplo, con distintas prestaciones. La Cooperativa ganadera COVAP ha lanzado al mercado dos nuevos productos lácteos: “Leche Semidesnatada para toda la familia” y “Leche Selección Hostelería” con nuevo formato de litro y medio. La nueva **“Leche Semidesnatada para toda la familia”** de Covap puede ser consumida tanto por niños, como por padres y abuelos porque mantiene todo el calcio y el sabor de la leche, y les ayuda a sentirse mejor y estar más unidos cada día. Este producto presenta, además, un novedoso envase lleno de ventajas. Contiene un tapón más ancho que mejora el vertido de la leche, dispone de un nuevo formato más fácil de usar, permite el ahorro de espacio al ser fácil de almacenar y de reciclar; y mantiene las propiedades de la leche durante más tiempo lo que mejora su conservación.



Kaiku Corporación Alimentaria S.L ha innovado en el lineal con el lanzamiento de '**Kaiku Sin Lactosa MIX**', un nuevo yogur de su gama sin lactosa, que cuenta con tres capas y tiene formato “ready to eat”. Este nuevo lácteo ha sido definido por la compañía como un snack pensado como tentempié ligero y saludable, diseñado especialmente para aquéllos con una rutina ajetreada que requiere productos "a medida". A través de 'Kaiku Sin Lactosa MIX', la marca aspira a revolucionar no solo el lineal, sino a reinventar el día a día de los consumidores con un producto bajo en grasas. El nuevo yogur se vende en dos variedades: natural y con fresas. Se trata de un snack “tricapa” que incorpora muesli crujiente, yogur cremoso sin lactosa y fruta. El pack incorpora además una cuchara con el objetivo de facilitar su consumo a lo largo de todo el día y en cualquier parte.

Esta estrategia es especialmente adecuada en industrias muy dinámicas o hipercompetitivas donde la innovación es constante. Sin embargo el proceso de crear

nuevos productos puede ser costoso y no necesariamente conducir al éxito inmediato (Jhonson et al., 2011), por lo que es aconsejable que los nuevos productos estén relacionados con las competencias esenciales de las cooperativas.

9.3 DESARROLLO DE MERCADOS

Con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma, aprovechan la tecnología y las capacidades de la producción existente o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos a los actuales.

Un tipo de desarrollo de mercado es dirigiéndose a nuevas áreas geográficas, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales, en las que las cooperativas puedan vender sus productos tradicionales.

Algunos de los motivos que suelen estar detrás de la idea de desarrollo son:

- Aparecen nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y de costes no excesivamente elevados.
- Ambas cooperativas disponen de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo estas operaciones de expansión.

A veces el desarrollo de mercados requiere de alguna adaptación del producto. Tal es el caso de estas cooperativas que presentan envases diferentes para su venta en supermercados, en hostelería u otros servicios. En la medida que lleve aparejado un cambio mayor en el producto, es decir, que la entrada en nuevos mercados requiera de nuevos productos o variantes significativas de los anteriores, se acercan a la estrategia de diversificación.

El espíritu emprendedor y el esfuerzo conjunto de los socios y trabajadores de Covap le han permitido avanzar en la cadena de valor mediante la transformación y comercialización de las producciones con el fin de mejorar la rentabilidad de las explotaciones ganaderas, a lo que desde hace años se une la labor en los ámbitos de la internacionalización y la innovación. Mantiene un acuerdo estable con Mercadona (en el ámbito de los productos lácteos) como interproveedor; y tiene una importante cuota en el mercado de Andalucía con la marca COVAP.

Kaiku Corporación Alimentaria S.L ha dado un paso más en su estrategia exterior y está negociando una implantación productiva en Túnez, país en el que desde hace cinco años mantiene un acuerdo de transferencia tecnológica con una compañía local.

En España, el grupo cuenta con instalaciones productivas en Pamplona, y la primera apuesta internacional la acometió en 2001 con la entrada en Chile a través de una alianza con la cooperativa local de ganaderos Lácteos Surlat, que posteriormente se diversificó hacia el segmento de los quesos con la creación de Quesos Chilesur, que tiene como accionista a la compañía vasca Aldanondo. En Argentina, Kaiku compró la firma Ruiz y Tremblay, mientras que en 2009 firmó una alianza con el grupo cooperativo galo 3A (Alliance Agroalimentaire).

Actualmente, Kaiku Corporación es el primer grupo europeo en el desarrollo de productos lácteos, gracias a sus alianzas tecnológicas con el grupo sueco Emmi - su principal accionista con un 42,7% del capital -, y con los finlandeses Valio o Raisio.

10. LA DIVERSIFICACION DE ACTIVIDADES

Antes de llegar a la internacionalización, vamos a centrarnos por ahora, en la estrategia de diversificación. Consiste en que las cooperativas añaden simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes (figura 10). Este acceso a nuevas actividades hace que ambas cooperativas operen en entornos competitivos nuevos, con unos factores de éxito probablemente diferentes de los habituales.

Las razones principales por se pueden clasificar en externas internas y otras razones:



Figura 9. Elaboración propia adaptado de "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa" Navas y Guerras, JE y LA., 2016.

Una de las principales razones externas para diversificarse está en la saturación del mercado tradicional de las cooperativas, lo que implica que no se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento por la vía de la expansión. Ello puede deberse a la saturación del mercado (industrias maduras), la obsolescencia de la línea de productos o la influencia de nuevas tecnologías. En estos casos, la diversificación constituye la opción natural de crecimiento ante las escasas perspectivas que ofrece la industria en la que la empresa opera.

Otra razón para diversificar puede estar en la localización de oportunidades de inversión que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad.

La creación de diferentes líneas de alimentación animal para cada etapa del desarrollo productivo o el amplio catálogo de leches funcionales, son muestra de la actitud innovadora de COVAP y KAIKU.

11. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

El acelerado proceso de globalización del sistema económico mundial refuerza a muchas empresas a salir fuera de sus fronteras geográficas naturales para mantener sus posiciones competitivas, convirtiéndose así en empresas multinacionales.

Se suele decir que una empresa es multinacional cuando opera en dos o más países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global o de grupo y no en cada una de sus actividades nacionales

Más allá de crecer y crear valor, las justificaciones que se pueden esgrimir para la internacionalización son múltiples y variadas. Ahora bien, estas razones generales se puede desagregar en dos grandes bloques en función de su origen (figura 12): internas y externas (Dunning, 1988, 1991; Plá y León, 2004; Dess et al., 2011; Jhonson et al., 2011, Thompson et al., 2015).

RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

INTERNAS	EXTERNAS
• Reducción de costes • Tamaño mínimo eficiente • Búsqueda de recursos • Explotación de recursos y capacidades • Disminución del riesgo global	• Ciclo de vida de la industria • Demanda externa • Seguir al cliente • Presión competitiva • Globalización de la industria

Figura 10. Elaboración propia adaptado de "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa" Navas y Guerras, JE y LA., 2016.

En el año 2009 el proceso de internacionalización es una realidad en Covap, con la creación del Departamento Internacional. En este proceso se fijan dos claros objetivos por parte del presidente de la cooperativa. El primero, es iniciar una trayectoria exportadora y el segundo, alcanzar acuerdos de colaboración con empresas extranjeras para la transferencia de tecnología y know-how. Los objetivos que se alcanzaron fueron:

- La apertura de nuevos mercados: Se penetra en 35 países y se mantiene una presencia constante en 25 países.
- La consolidación de Marca COVAP como referente de calidad agroalimentaria, introduciéndose en los canales apropiados de cada producto en los mercados exteriores.
- La consecución de acuerdos de colaboración con empresas/gobiernos extranjeros para la transferencia de tecnología y know-how.

La estructura organizativa del departamento quedaría formada por dos áreas manager dependientes del Director. Por un lado, el área Europa del Este, Asia y Oceanía (desde abril de 2008) y por otro, el área América y África. Contando con un asistente para todas las áreas del que depende jerárquicamente un administrativo. En cuanto a la evolución de las exportaciones, se puede afirmar que en menos de una década, Covap ha experimentado un auge importante gracias a la constante expansión de la cooperativa en distintos mercados Internacionales. El ritmo de crecimiento ha sido constante y especialmente

significativo desde su inicio, salvo por el ejercicio 2007, donde se produjo un descenso del 23% en la facturación a causa de la apreciación del euro frente al dólar, el aumento en los precios de vacuno y ovino por la subida del precio del cereal y la disminución en la capacidad de suministro de nata a granel.

Los principales porcentajes de exportación se han correspondido con los productos de ovino y vacuno, seguidos de los lácteos e ibéricos. En cuanto a los países de destino de las exportaciones en cada grupo, la Unión Europea fue el destino preferente en todos los productos, especialmente en el caso de los Ibéricos, que tienen presencia en 14 países del continente, así como en otros 6 países asiáticos y americanos. También los quesos forman otro grupo con amplia representación internacional.

En lo referente a volúmenes de facturación por países destacan en gran medida Italia y Portugal, con exportaciones de 5,5 y 2,5 millones de euros respectivamente. Aunque hay que destacar la presencia de Japón, Hong Kong y EE.UU entre los diez países con mayor volumen de facturación referidos a la exportación de COVAP.

En definitiva, es un proceso de internacionalización complejo que ha sabido diversificar su riesgo en distintos mercados y productos, basado en lo ya comentado, la colaboración entre empresas y el afán de expansión comercial.

Kaiku Corporación Alimentaria, en un proceso de reflexión estratégica llevado a cabo durante el año 2000, asumió como uno de los ejes principales para el desarrollo futuro de la internacionalización. Tanto “aguas arriba” (búsqueda de tecnología y socios tecnológicos) como “aguas abajo” (exportación, apertura de oficinas comerciales e implantaciones productivas en el exterior). Actualmente el grupo Kaiku cuenta con inversiones productivas en Francia, México, Chile y Argentina. Ha dado un paso más en su estrategia exterior y está negociando una implantación productiva en Túnez, país en el que desde hace cinco años mantiene un acuerdo de transferencia tecnológica con una compañía local. Esta operación supondría el desembarco del grupo guipuzcoano en África, ya que hasta ahora dispone en el exterior de plantas en Francia, México, Chile y Argentina, siempre de la mano de socios locales. El nuevo proyecto internacional de Kaiku cuenta con el apoyo de la Diputación de Guipúzcoa.

Como razones internas para la internacionalización, Kaiku reduce los costes de adquisición de algunos recursos productivos (materias primas, mano de obra o capital), reducción de las

cargas fiscales por distintos sistemas impositivos, posibilidad de localización de las actividades de su cadena de valor en los países donde sea más favorable, consecución de economías de escala por mayor volumen de producción, economías de experiencia, etc... Busca sus recursos localizando actividades en el exterior. Estas deben estar determinadas por la disponibilidad en el país de destino con determinados factores interesantes como factor trabajo especializado, infraestructuras específicas, etc y que no estén disponible en el país de origen. Explotan recursos y capacidades, conocimientos o activos específicos o capacidades de dirección y de gestión empresarial que pueden utilizarse con éxito en otros países.

Hubo un tiempo que Kaiku entró en su fase de madurez y por tanto no les fue fácil encontrar dentro de ella posibilidades de crecimiento sostenido. Esto se resuelve entrando en nuevos negocios (diversificación de productos o mediante la búsqueda de países cuyo mercado todavía está en la etapa de introducción o de crecimiento como la diversificación geográfica). Esta idea fue aplicada por Kaiku en la caída de la demanda, debido a la crisis económica. Por ello, esta cooperativa necesita instalarse cerca de sus clientes para así, internacionalizar sus productos. En esta situación, Kaiku ya no se plantea internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno.

En general, las variables relevantes a las que se deben afrontar Kaiku y Covap son:

1. Características del país de destino: las más importantes para estas cooperativas se refieren a las condiciones macroeconómicas que indican el nivel de desarrollo y el grado de estabilidad económica, política y social que tiene el país (renta per cápita, PIB, nivel de inflación, nivel de desempleo, tipos de interés, etc).
2. Dificultades para operar en el mercado local: necesidad de adaptación del producto a las características del nuevo mercado y los esfuerzos de comercialización.

Está claro que deben habilitarse a las diferencias comerciales que condicionan los hábitos de consumo y utilización de los productos como forma de entender y desarrollar los negocios y la condiciones de actuación.

11. CONSLUSIONES

Como hemos podido observar, en el sector lácteo hay mucha competencia. Por este motivo nuestras cooperativas elegidas han querido destacar sus productos introduciéndolos en mercados nuevos para captar la atención del cliente.

Como hemos podido observar, en el sector lácteo hay mucha competencia. Por este motivo nuestras cooperativas elegidas han querido destacar sus productos introduciéndolos en mercados nuevos para captar la atención del cliente.

Para ello, Covap y Kaiku siempre están abiertas a estudiar posibilidades de colaboración y alianzas estratégicas con otros grupos, buscando un modelo empresarial competitivo, profesionalizado y generador de valor. Con el consiguiente de dar a conocer sus productos y calidad tomando como referente una nueva meta adaptándose continuamente a los clientes y su demanda. ¿Y cómo ha sido posible todo esto? Pues a base de empeño, ganas y determinación. Gracias a la confianza de sus socios, al gran esfuerzo de sus trabajadores y lo más importante la confianza de sus clientes.

Porque ni un periodo económico tan complicado como es el que ha sido años atrás, donde se ha llegado a obtener grandes pérdidas en explotaciones ganaderas, no ha podido con su gran esfuerzo de superación. Ya que constantemente han teniendo en mente que hay que apostar y abordar por un proyecto claro, potente y atractivo.

12. BIBLIOGRAFÍA

Guerras, L.A., & Navas, J.E. (2ª Edición). (2016). “*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*”. Navarra, España: Editorial Aranzadi, S.A.

Albizu, E., & Landeta, J. (2ª Edición). (2011). “*Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y práctica*.” País Vasco, España: Editorial Pirámide.

Páginas web:

- Kaiku, sociedad cooperativa.

<http://www.cooperativakaiku.es/cast/cooperativa.html>

- Covap, corporacion alimentaria.

<https://www.covap.es/conocenos/nuestras-industrias/alimentacion-animal/>

- Covap. *Memoria 2011*

<https://workcrm.com/clientesexternos/76e25814ae22ad63d695c525ce525d28/files/application/81d420c701efa88639a88d39a8e68725.pdf>

- Libre Mercado. *La economía Española*

<https://www.libremercado.com/2018-03-03/la-economia-espanola-acelera-la-marcha-y-podria-crecer-hasta-un-32-en-2018-1276614845/>

- Club ensayos. *Misión, visión y objetivos de Covap*.

<https://www.clubensayos.com/Negocios/Historia-misi%C3%B3n-visi%C3%B3n-y-objetivos-de-la-empresa/2011767.html>

- ABC (30/10/2015). “*Covap se marca el objetivo de producir 390 millones de litros de leche en 2018.*”

<http://sevilla.abc.es/andalucia/cordoba/20151003/sevi-covap-leche-cordoba-201510022059.html>

- El País (30/04/2007). “*Lideramos el negocio de los productos saludables*”.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/04/30/empresas/1177940389_850215.html

- Covap. *Memoria 2013*

<https://workcrm.com/clientesexternos/76e25814ae22ad63d695c525ce525d28/files/application/6e12903e429bd23f6195e66a86f6bb0a.pdf>

- Expansión.com (07/06/2011). “*Kaiku desembarca en África con una planta en Túnez*”.

<http://www.expansion.com/2011/06/06/pais-vasco/1307381584.html>

- Guerras y Navas. “*Dirección estratégica de la empresa*”.

<http://www.guerrasynavas.com/civitas.htm>

- Alimarket (13/05/2016). “*Kaiku Sin Lactosa innova en yogures*”.

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/213522/-kaiku-sin-lactosa--innova-en-yogures>

- Asesoría Internacional (12/11/2016). “*Proceso de internalización de Covap*”.

<https://metodo403.wordpress.com/2014/11/12/proceso-de-internacionalizacion-de-covap/>