

Cooperatives i internacionalització

Estudi DO Montsant

Nom de l'estudiant: Marta Montaña Loscos

Nom del tutor/a: Eloi Serrano Robles

06/06/2021

MEMÒRIA TREBALL FINAL DE GRAU

Curs: 2020/2021 – 5è Grau en Administració i direcció d'empreses i gestió de la innovació

Resum

El següent estudi presenta un objectiu principal que es analitzar el procés d'internacionalització de les cooperatives i poder veure si es troben amb més dificultats que una empresa mercantil per realitzar-la. Aquesta investigació és realitzarà a la Denominació d'Origen Montsant, on hi ha varies cooperatives internacionalitzades. Per tal de realitzar la investigació, les dades s'obtidran de una sèrie d'enquestes i entrevistes a cellers cooperatius i cellers de forma jurídica mercantil per poder veure com ho realitzen.

Resumen

El siguiente estudio presenta un objetivo principal, el cual es poder analizar el proceso de internacionalización de las cooperativas y de esta manera poder ver si se encuentran con más dificultades que una empresa de forma jurídica mercantil al realizarla. Esta investigación se centrará en la Denominación de Origen Montsant, donde hay varias cooperativas internacionalizadas. Para poder realizarla, los datos se obtendrán de una serie de encuestas y entrevistas que se realizarán a distintas bodegas cooperativas y mercantiles.

Abstrac

The following study presents a main objective, which is to be able to analyze the internationalization process of cooperative and in this way to be able to see if they encounter more difficulties than a commercial company when carrying it out. This research will be carried out in the Montsant Denomination of Origin, where there are several internationalized cooperatives. In order to carry it out, the data will be obtained from series of surveys and interviews that will be carried out in different cooperative and commercial wineries.

Índex

1. Rellevància científica del tema a investigar	5
2. Antecedents-marc teòric	8
2.1 Cooperativa.....	8
2.1.1 Definició i objectius.....	8
2.1.2 Tipus	10
2.1.3 Governança	10
2.2 Cooperatives agrícoles	11
2.2.1 Història	11
2.2.2 Internacionalització.....	11
2.3 Internacionalització	12
2.3.1 Què és la internacionalització.....	12
2.3.2 Tipus d'internacionalització	13
2.3.3 Teories de la internacionalització.....	13
2.3.3 Estratègia global vs multipaís.....	15
2.3.4 Estratègies internacionalització, la visió de Solberg	16
2.5 Estratègies de les cooperatives agràries	18
2.6 Conclusions marc teòric:	22
3. Preguntes de recerca/ objectius	23
4. Metodologia	24
5. Treball empíric.....	27
5.1 Dades demogràfiques:.....	27
5.2 Internacionalització dels cellers a la DO Montsant.....	28
5.2.1 Motius i dificultats de la internacionalització.....	29
5.2.2 Les cooperatives i la internacionalització:	35
5.2.3 Valors cooperativistes en la internacionalització:.....	37
6. Resultats.....	38
7. Conclusions.....	42
8. Bibliografia.....	45

9. Annexos.....	48
9.1 Enquesta cellers de forma jurídica mercantil.....	48
9.2 Enquesta cellers cooperatius.....	49
9.3 Entrevista Cooperatives resposta	50
9.4 Preguntes Denominació d'Origen Montsant.....	60
9.5 Excel base de dades.....	61

Índex il·lustracions

Il·lustració 1: Mapa Denominació d'Origen Montsant	7
--	---

Índex Taules

Taula 1: Estratègies de Solberg.....	17
Taula 2: Autors Marc Teòric i Antecedents	20
Taula 3: Comparativa internacionalització cellers	28

Índex Gràfics

Gràfic 1: Trajectòria mitja dels cellers	27
Gràfic 2: Mitjana de treballadors	28
Gràfic 3: Motivacions per a la internacionalització.....	30
Gràfic 4: Percentatge de producció internacionalitzat segons el motiu.....	31
Gràfic 5: Mitjana dificultats internacionalització.....	32
Gràfic 6: Puntuació mitjana dificultats segons experiència del celler.....	33
Gràfic 7: Primer país en internacionalitzar-se	34

1. Rellevància científica del tema a investigar

La indústria vinícola a Espanya té molt renom i això no és un fet gens sorprenent. Espanya es troba dins els tres primers països productors de vins del món, acompanyant a Itàlia i França. I és el primer país en quant a hectàrees dedicades a les vinyes, representant un 13% del mundial (969.000 Ha). Tot i ser tan importants com a productors de vins, es queda a la cua com a consumidor amb uns 11,1 litres per capità.

A Catalunya el sector vinícola es troba situat al TOP3 dels sectors alimentaris. Actualment al territori català es troben uns 626 cellers, uns 8.359 viticultors i 11 Denominacions d'Origen. En total al sector al vinícola hi ha més de 25.900 treballadors (Prodeca - Promotora dels Aliments Catalans, 2021).

Espanya és el país que més vins exporta del món: amb un total de 4300 cellers, aproximadament, uns 3100 exporten els seus vins a països estrangers. Per tant, quasi a tot arreu del món es pot trobar un vi espanyol. I aquí entra en joc un dels pilars fonamentals de la investigació, que és la internacionalització. Una empresa es pot internacionalitzar de moltes maneres, important producte d'altres països, venen producte fora... i en aquest estudi ens trobarem que tot el tema de la internacionalització vindrà donat per la exportació de productes.

Per tant, s'estudiaran aquets temes tan importants, amb una recerca basada en els cellers cooperatius d'una Denominació d'Origen catalana concretament, el Montsant. Aquesta DO es troba ubicada al sud de la comunitat autònoma i està formada per les comarques Priorat i Ribera d'Ebre.

Aquí apareix el tema investigar la internacionalització de les cooperatives en aquesta Denominació d'Origen, per veure si hi ha alguna diferència en la seva manera de portar a terme el procés en comparació als cellers de forma jurídica mercantil. Les diferents dades per a realitzar l'estudi s'obtidran dels resultats d'unes enquestes realitzades als caps dels diferents cellers que formen la DO.

El tema a estudiar en l'àmbit personal és rellevant pels vincles amb aquesta Denominació d'Origen, en concret, per diversos coneguts treballant-hi. El concepte

cooperativa sempre ha estat molt present en l'entorn familiar. Aquesta és l'oportunitat per investigar i analitzar el tema.

La relació principal amb el grau que s'està cursant és amb l'assignatura de *Noves Tendències Empresarials*, on el tema d'estudi és l'economia social i les cooperatives. Es tracten molts conceptes per primera vegada, els quals són molt importants per aprofundir-hi més. També s'analitzaran empreses que treballen en el sector del vi, el qual també està relacionat dins de tot el món de l'Administració d'Empreses.

Hi ha moltes definicions de què és una Cooperativa i diversos autors amb visions diferents de com hauria de ser, actuar, dirigir-se... Per tant, totes aquestes opinions entren en conflicte també alhora de si una cooperativa hauria d'internacionalitzar-se. En un article de la revista CIRIEC es parla de les dificultats de les cooperatives agroalimentàries a l'hora d'internacionalitzar-se, es destaca la poca informació que es troba sobre aquestes barreres i es dona com una nova possible línia d'estudi l'aprofundiment en un sector concret per detectar les barreres característiques d'aquest. (Fayos Gardó i Calderón García, 2013)

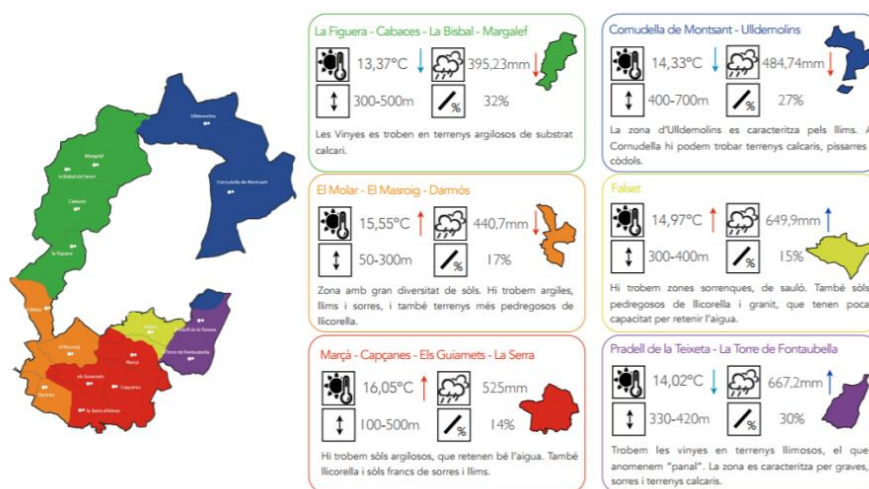
L'estudi tindrà lloc a la Denominació d'Origen Montsant, aquesta DO és una de les 11 DO de Catalunya i va ser creada a l'any 2001 però la seva història comença molt abans. L'any 1932 van aparèixer les primeres Denominacions d'Origen a Espanya, de les quals una era la DO Tarragona amb la subzona Falset. Actualment aquesta subzona ocupa tot el territori de la DO Montsant.

Es troba situada al Sud de Catalunya dins de la província de Tarragona i repartida entre dues comarques, el Priorat i la Ribera d'Ebre; està formada per 16 municipis. Aquesta DO va començar amb 28 bodegues, però actualment en són 56 (7 cooperatives i 49 cellers privats).

La DO ocupa 1800 hectàrees amb diferents tipus de sol depenent de quina zona es tracti. Les principals varietats autòctones de la zona són la Carinyena i la Garnatxa (vins negres) i la Garnatxa Blanca i el Macabeu (vins blancs) segons informa la denominació d'origen (DO Montsant, 2020)

És una DO on predomina el vi negre, el vi blanc sol representa un 10% de la producció total.

Il·lustració 1: Mapa Denominació d'Origen Montsant



Font: Dossier Do Montsant

2. Antecedents-marc teòric

En aquest apartat es definirà el punt de partida de la investigació. S'ha realitzat l'anàlisi d'estudis, llibres i articles que tracten dels diferents aspectes relacionats amb el treball, per tal d'entendre i conèixer tots els conceptes i teories al voltant del tema d'estudi.

2.1 Cooperativa

2.1.1 Definició i objectius

Segons la Real Acadèmia Espanyola, una cooperativa és una societat de caràcter mutualista que té per objectiu prioritari la promoció d'activitats econòmiques i socials dels seus membres i la satisfacció de les necessitats amb la participació activa dels mateixos. Observant els principis cooperatius i atenent a la comunitat que l'envolta. (*Definición de Cooperativa - Diccionario Panhispánico Del Español Jurídico - RAE, n.d.*)

Però no tots els autors que parlen de cooperatives o del cooperativisme, tenen el mateix concepte sobre quina seria una definició exacta. Com per exemple, segons la Comissió Científica de CIRIEC-Espanya es defineix l'economia social com "la integrada per empreses privades que actuen en el mercat produint béns i serveis, assegurant o finançant, on la distribució del benefici i presa de decisions no està lligada al capital aportat pel soci" segons (M. E. Fernández, 2006).

Al Manifest del I Congrés d'Economia Social celebrat a Madrid al 1992, es va definir com totes les activitats econòmiques que es basen en l'associació de persones a una organització democràtica i participativa, (M. E. Fernández, 2006).

També es parla del cooperativisme com un moviment socioeconòmic de caràcter mundial, on els membres són beneficiaris segons el treball que hagin aportat.

L'Aliança Cooperativa Internacional al 1995, va definir les cooperatives com una associació autònoma de persones, que s'ha realitzat voluntàriament i amb l'objectiu de fer front a les necessitats, creant una empresa de propietat conjunta i democràtica, (M. E. Fernández, 2006).

Una altra manera d'analitzar-ho és seguint els 5 principis fonamentals que tenen les cooperatives: solidaritat, cooperació i democràcia com a forma de vida; el treball és més important que el capital; el treball associat és la base fonamental; la propietat social dels mitjans de producció i l'autogestió. Destacant sobretot, que les cooperatives tenen com a matèria primera l'ésser humà.

Però tot i no haver una definició exacta de què és una cooperativa, s'han analitzat diferents aspectes per trobar finalment els 7 principis de les cooperatives (M. E. Fernández, 2006):

- Associació oberta i voluntària
- Gestió democràtica
- Participació econòmica dels associats
- Autonomia i independència
- Dedicació, formació i informació
- Cooperació entre cooperatives
- Compromís amb la comunitat

Alguns autors recopilen diferents definicions i corrents de pensament sobre el concepte de cooperativa i economia social, com per exemple (Coraggio, 2013). Aquest autor explica 3 formes de pensament sobre com hauria d'actuar l'economia social. Aquestes van de la més lleu a la més difícil i complicada d'aplicar, ja que cada una implica canvis més significatius, però com explica la conclusió no es pot arribar a la 3a sense la 1a i la 2a, és a dir, totes són importants i necessàries:

- La primera ens explica com aconseguir la integració social, compatible amb les empreses mercantils, les quals poden competir en un mateix mercat.
- La segona defensa que no pot haver una unió merament econòmica, el paper de la persona pren importància i les relacions entre aquestes són molt importants i s'han de poder combinar amb la resta del procés econòmic.
- La tercera i última es pot considera la més difícil, ja que no sol presenta uns canvis a seguir, sinó una "Alta Economia" que substitueixi l'actual i beneficia el bé comú, la solidaritat i la reciprocitat.

2.1.2 Tipus

Hi ha moltes definicions de què és una cooperativa i també molts tipus de cooperatives, tots amb la mateixa base però amb objectius diferents.

- **Cooperativa de treball:** Amb l'organització en comú de béns o serveis per a tercers. Té l'objectiu de proveir i mantenir els llocs de treball per als seus socis. Dins d'aquesta trobem diferents variants com per exemple cooperatives d'impuls empresarial, cooperatives d'interès socials i cooperatives de transport.
- **Cooperatives d'estalvi i crèdit:** Tenen l'objectiu de satisfer les necessitats financeres dels socis i de tercers.
- **Cooperatives de consum:** Serveixen per ajudar als seus socis en la compra conjunta de determinats productes.
- **Cooperatives agràries:** Els agricultors socis posen en comú els seus recursos per a algunes activitats. Dins d'aquestes trobem cooperatives de serveis agrícoles i cooperatives d'explotació comunitària de la terra.

Aquest estudi es centra en les cooperatives agrícoles, concretament vinícoles.

2.1.3 Governança

L'objectiu principal de la governança dins de les cooperatives és la presa i aplicació de decisions per arribar a assolir els objectius marcats. Aquests òrgans de governança regulen i controlen tots els factors que afecten tant interna com externament a les cooperatives.

Segons (Palacio Sanchis i Climent, 2007) és necessari una direcció estratègica dins els organismes d'economia social i les cooperatives, per tal d'aconseguir analitzar el camí a seguir i poder trobar amb més seguretat quin és el seu avantatge competitiu.

La distribució de poders a les cooperatives es basa en tres estaments:

- Accionistes
- Consell d'administració
- Conseller delegat

Dins els òrgans de govern d'aquestes, trobem que hi ha una part formada per la representació dels socis i una altre que actua de manera executiva (Muñoz i Briones, 2011). Els òrgans principals són:

- L'Assemblea General
- La Intervenció: Les persones que hi formen part s'anomenen interventors i s'ocupen de la fiscalització dels comptes. Els membres han de ser socis de la cooperativa.
- El Consell Rector: Representació i govern de l'entitat. Els membres han de ser socis de la cooperativa.
- La Direcció General

2.2 Cooperatives agrícoles

2.2.1 Història

Una vegada definida l'economia social, és necessari saber com van sorgir les primeres cooperatives agràries. El cooperativisme va aparèixer a finals del segle XIX i principis del XX, per la necessitat que els canvis econòmics que s'estaven vivint van provocar als agricultors. (Planas, 2014; Santos Cabré, 2018)

Les condicions del mercat havien canviat molt, els productes necessaris per l'agricultura havien pujat de preu, i el producte final havia baixat. Davant d'aquesta situació es van començar a produir les primeres unions d'agricultors, per poder comprar productes a un preu millor i guanyar poder de negociació al mercat.

Durant el segle XX, la demanda de vins estava basada en vins a doll on la qualitat no era tan important. Amb el pas del temps, els gustos dels consumidors amb els productes vinícoles van anar evolucionant, cada vegada volien un vi més bo i de més qualitat. A la dècada dels 90 va aparèixer el concepte vins nous; per tant les cooperatives es van haver d'adaptar (Albaladejo, 2015)

2.2.2 Internacionalització

Poc a poc va anar apareixent el concepte de la globalització i internacionalització. Aquest fet va arribar sobre la segona meitat del segle XX. Va créixer la competència entre els diferents productors de vi, produint-se la necessitat de buscar nous mercats.

Gestionar la internacionalització no és un procés senzill per les cooperatives siguin de la mida que siguin, i diferents autors s'han fet ressò d'aquest complicat procés. A la dècada dels 90, després de la incorporació de d'Espanya a la Unió Europea el 1986, moltes cooperatives i empreses espanyoles es van començar a internacionalitzar-se.

Per a les cooperatives aquest fet va suposar una transformació dels seus valors i pràctiques originals (Bretos i Errasti, 2018).

La globalització ha portat molts beneficis a les empreses, però també dificultats com, per exemple, la gran competència a nivell global que genera. Aquest fet fa que es produeixi una adaptació per part de les empreses que formen part de l'economia social, ja que han de tenir una millor eficiència econòmica (Bretos i Errasti, 2018).

Tots aquests canvis produïts per la internacionalització i la gran competència generen uns canvis de millora per fer front a la nova situació. Els principals canvis són de governança, per tal de no perdre els principis de les cooperatives als diferents països on s'arriba. No es vol perdre la gran participació que tenen els socis i per tal d'aconseguir-ho es creen diferents petits consells i consells socials de negoci amb l'objectiu de mantenir una comunicació oberta amb tots els elements que en formen part. Un altre objectiu d'aquests consells és la transició de valors cooperatius a totes les parts de l'empresa internacionalitzada (Bretos i Errasti, 2018)

2.3 Internacionalització

2.3.1 Què és la internacionalització

El procés d'internacionalitzar forma part de l'activitat econòmica de moltes empreses actualment. Diferents factors han produït que entitats comencin a portar part de la seva producció a l'estranger o, d'una altra manera, agafin productes de l'estranger per fer servir en la seva producció.

La Real Acadèmia Espanyola defineix internacionalitzar com el procés de sotmetre a l'autoritat conjunta de diverses nacions, un organisme, territoris, assumptes que depenien de l'autoritat d'un sol estat, (*Internacionalizar - Definición - Diccionario de La Lengua Española - RAE - ASALE, n.d.*)

La relació que hi ha entre la globalització i la internacionalització està clara, ja que un concepte porta a l'altre. Si es parla de globalització s'aprecia que progressivament hi ha més obertura i interdependència dels sistemes econòmics i polítics, com comenten (V. Fernández i García-Pardo, 2008). En l'anàlisi s'explica com la globalització afecta a tot tipus de persones i empreses, tant si aquestes treballen en àmbit nacional o internacional.

A l'hora d'internacionalitzar-se existeixen diferents motivacions per a fer-ho, hi ha les motivacions Pull i les Push, (Fuentes, 2018).

- **Pull:** Són les que venen donades de la pròpia empresa, els propis directius. On ells decideixen, tot i que al país d'origen hi hagi oportunitats, obrir-se a nous mercats.
- **Push:** Aquestes motivacions són les que sorgeixen perquè hi ha dificultats al mercat d'origen i l'empresa es sent incitada a marxar a altres mercats.

Alguns exemples són: estabilitat econòmica, diversificar el target, guanyar quota de mercat, guanyar presència internacional, explotació de recursos, reducció de costos, demanda externa...

2.3.2 Tipus d'internacionalització

A l'hora d'internacionalitzar-se no totes les empreses ho fan de la mateixa forma, cadascuna adopta la que més encaixi a les seves necessitats, (Becerra i Patricia, 2010).

Importació: Consisteix en buscar proveïdors en nous mercats, per tal d'obtenir matèria primera per satisfer les necessitats de l'empresa. Es busca aquelles empreses en països de l'exterior que millor funcionin per l'entitat i pel que necessita.

Exportació: En aquest cas, en lloc de buscar proveïdors, es busquen importadors, distribuïdors perquè vinguin el producte de l'empresa a nous mercats. Aquest és el cas que s'analitza en profunditat a la investigació actual.

Inversió Estrangera Directa: Com el seu nom indica consisteix en fer una inversió en alguna empresa d'un país diferent al d'origen. La inversió es pot fer de diferents maneres: adquisició, fusió, constitució o ampliació de capital.

2.3.3 Teories de la internacionalització

La internacionalització i el comerç entre països és un fet que molts autors han anat estudiant i investigant des de fa anys i les teories envers ella han anat evolucionant i abastant més temes i perspectives.

Des d'Adam Smith i David Ricardo amb l'Escola Clàssica ja van fer una primera aproximació on van construir la teoria clàssica de la internacionalització, la qual explica el per què les empreses decideixen exportar i importar diferents productes (Pablo, 2007). Els països importarien els productes que més els costa d'obtenir al seu propi país i

exportarien els que aconseguen amb menys dificultats. Aquesta teoria però no té en compte els intercanvis entre països que tenen unes condicions similars.

Més endavant, a finals del segle XIX i principis del segle XX, es van realitzar estudis aprofundint més amb l'avantatge competitiu i comparatiu que tenen les diferents empreses a l'hora d'exportar béns, (Fuentes, 2018). Amb el pas del temps, la indústria moderna ha portat a les economies d'escala la idea de que com més productes fabriquen menors seran els costos per producció.

Les empreses amb economies d'escala fabriquen molts productes i això pot portar a una oferta per sobre de la demanda, en aquests casos és on es decideix exportar aquests excedents a altres països amb més demanda. Aquesta teoria trenca amb la competència perfecta de l'economia clàssica, ja que les empreses amb economies d'escala surten molt més beneficiades que les empreses petites. (Pablo, 2007)

Després de la Segona Guerra Mundial, quan el comerç mundial va començar a incrementar, van anar apareixent teories de com les diferents empreses escollien el país on internacionalitzar-se i com ho feien.

- **Teoria de la internacionalització** (Coase, 1937): Aquesta teoria es basa en si els costos d'aprenentatge i establiment són menors que el benefici que s'extreu de la internacionalització, en aquest cas és bo obrir-se a nous mercats.
- **Teoria del cicle de vida del producte** (Vernon, 1966): Explica que el lloc on l'empresa s'internacionalitzi dependrà del grau d'estandardització del producte, ja que si en algun país l'empresa tingués la posició de monopoli al ser l'única que ofereix tal producte es quedaria en aquell país fins que poc a poc aniria perdent aquesta posició.
- **Teoria de la diversificació de riscos** (Rugman, 1981): Es tracta la motivació de l'empresa per internacionalitzar-se, concretament el motiu d'internacionalitzar-se a diferents països per així també diversificar el risc i que no recaigui tot en un únic país concretament.
- **Teoria eclèctica** (Dunning, 1977): Engloba les anteriorment anomenades ja que parla de que una empresa s'internacionalitzarà al país que compleixi els següents tres factors:

- Actius tangibles o intangibles, els quals es poden invertir de forma rentable i obtenir un benefici.
 - Ofereixi una sèrie d'avantatges respecte el país d'origen.
 - La mateixa empresa consideri que és un avantatge anar a aquest altre país.
-
- **Model d'Uppsala** (Johanson i Valhne, 1977): Aquest model és conegut com el model gradualista, ja que explica com les empreses gradualment van internacionalitzant-se. El procés començaria en una venda esporàdica a un país exterior, d'aquí l'empresa agafaria algun contacte i continuaria venent a aquest, paulatinament aquestes vendes incrementarien fins arribar a ser una activitat quotidiana en la vida de l'empresa. Aquest model implica que també de manera gradual van dedicant-se més recursos a la internacionalització de l'empresa, quan es va guanyant més coneixement sobre el mercat exterior, (Fuentes, 2018).

2.3.3 Estratègia global vs multipaís

Hi ha diferents estratègies a l'hora d'internacionalitzar-se, com més endavant s'explica, però una de les principals eleccions que ha de triar l'empresa és si ho farà de manera Global o Multipaís (Porter, 1986).

Per tal de classificar l'empresa en una o l'altra, s'estudien dues dimensions: el grau de concertació de les activitats en cadena i el de coordinació de les diferents activitats.

Estratègia Global: En aquesta es consideren els països estrangers on l'empresa s'internacionalitza un únic mercat homogeni on no fa falta canviar el producte que s'ofereix. Per tant tots els productes que siguin estandarditzats seran més adequats amb aquesta estratègia. Com s'ha d'oferir un producte molt similar a tots els països, en aquestes empreses es requereix un alt grau de control ja que tot s'ha de fer de manera precisa, (Almodóvar, 2009)

Estratègia Multipaís: Quan la competència no és igual als diferents països on es dirigeix l'empresa, s'utilitzarà aquesta estratègia. L'empresa pot competir de diverses maneres als països on està internacionalitzada. Per aquesta estratègia es necessita un alt grau de coneixement dels països.

Per tal de decidir quina estratègia utilitzar Porter explica dues dimensions clau, el grau de concentració de les activitats en cadena i el de coordinació de les diferents activitats.

La **concentració** és per veure si cada país té una cadena de valor diferent o poden tenir la mateixa a tots els països i la **coordinació**, per si les activitats a realitzar als països estan controlades totes per igual o cada una d'elles té autonomia. (Almodóvar, 2009).

2.3.4 Estratègies internacionalització, la visió de Solberg

Solberg (1991) va complementar la classificatòria que havia realitzat Porter. Es va basar en dues dimensions concretes: l'estructura de l'oferta i la permeabilitat del mercat.

Estructura de l'oferta: Dins d'aquesta dimensió intervenen l'estructura competitiva, que és el nombre de competidors de la indústria i la seva mida (molts i grans, molts i petits...); i el grau d'especialització nacional de la indústria, és a dir, si el volum d'internacionalització és limitat, ja que hi ha moltes ofertes al país.

Amb aquests dos factors es poden extreure 3 tipus d'indústries.

- Indústria nacional: És una tipologia on el mercat està dominat per empreses nacionals.
- Indústria regional: Aquesta porta a les empreses a internacionalitzar-se als països veïns.
- Indústria global: En aquesta hi ha grans empreses que estan dedicades a diferents sectors del mercat i que actuen de manera global.

Permeabilitat del mercat: De la mateixa manera que la dimensió anterior dins aquesta també trobem 2 factors clau: les barreres d'entrada a un país i la similitud dels mercats.

D'aquestes dues dimensions, s'extreu 3 tipus de mercats internacionals:

- Mercats locals: Aquells que no hi ha cap risc de que entrin nous competidors, ja que hi ha unes altes barreres d'entrada i la similitud no és alta.
- Mercats potencialment globals: Tenen algunes barreres d'entrada però no tan altes com les anteriors i fa que encara no pugui considerar-se global.
- Mercats globals: Tenen un fàcil accés gràcies a les baixes barreres d'entrada i la similitud.

Solberg (1991), completa l'anàlisi estudiant el potencial de la pròpia empresa per a la internacionalització, estudiant si tenen una cultura corporativa internacional i si tenen una quota de mercat relativa. Aquests dos factors permeten classificar l'empresa en Globalment immadura, Globalment adolescent o Globalment madura.

Al final de l'estudi, es relaciona el tipus de mercat amb la capacitat de l'empresa per internacionalitzar-se i es proposen 9 estratègies a seguir:

Taula 1: Estratègies de Solberg

		Grau internacionalització de la indústria		
		Local	Potencialment global	Global
Capacitat de l'empresa per la internacionalització	Madura	7 Entrar a nous mercats	8 Globalització	9 Enfortir posició global
	Adolescents	4 Consolidar els mercats	5 Expandir-se internacionalment	6 Cercar aliances
	Immadura	1 Quedar-se al país d'origen	2 Desenvolupar nínxols internacionals	3 Ser comparada

Font: Elaboració pròpia

2.4 El cooperativisme en altres països

L'economia social està molt present en diferents països i les cooperatives són part important del seu sector vinícola. Com a exemple farem referència a dos països veïns: França i Portugal.

El sector vinícola francès està molt ben analitzat en un detallat estudi (Castro, 2016) on també s'analitzen les seves cooperatives. Tracta el tema de les exportacions que es realitzen al país, i quin percentatge sobre la producció representen, incidint en la

fluctuació en el temps. Destaca el considerable augment que hi va haver l'any 2015, després d'uns anys on el creixement era notablement menor.

Portugal és un país amb una llarga tradició cooperativista (Rebelo, 2008), això ha fet que el concepte de cooperativa i la manera de gestionar-les estigui molt arrelat i que s'hagi mantingut invariable amb el temps. En aquest estudi, els autors analitzen com haurien d'evolucionar i que haurien de canviar per adaptar-se a l'actualitat.

2.5 Estratègies de les cooperatives agràries

Al llarg dels anys van apareixent nous reptes als quals les cooperatives han de fer front per no perdre posicionament davant les empreses privades. Per tal de mantenir-se han de crear i seguir una línia estratègica.

L'estratègia basada amb l'exportació va ser treballada per Aulakh, Kotabe i Teengen al 2000, on la van definir diferenciant 3 dimensions (V. Fernández i García-Pardo, 2008):

Estratègies competitives: Buscar un avantatge competitiu, per tal de poder diferenciar-se de la resta.

Per aconseguir tenir una bona activitat exportadora a un altre país s'ha de tenir una bona posició competitiva en aquests mercats exteriors com diuen Katsikeas, Piercy i Ioannidis (1996). Es poden utilitzar algunes tècniques de diferenciació de la resta de competidors que es troben al mercat, d'aquesta manera l'empresa pot respondre més satisfactòriament als diferents clients.

Alguns exemples d'aquesta estratègia competitiva són: ser líder en costos, tenir una estratègia de diferenciació de producte, o dirigir-se a un únic segment de clients.

Les empreses que s'orienten a una estratègia específica tendeixen a aconseguir un resultat superior que les que no ho fan, segons (V. Fernández i García-pardo, 2008)

Grau d'adaptació: Intentar utilitzar els mateixos recursos per a diferents països on s'exporta.

L'estandardització es basa en comercialitzar a tots els països exactament els mateixos productes. Per altra banda l'adaptació, com els seu nom indica tracta cada element del

màrqueting mix (preu, producte, promoció i distribució) per tal d'adaptar el que ofereix i la forma en la que ho fa, per a cada país que s'exporta.

Per tant, amb les grans diferències que hi ha cultural o econòmicament entre els països, pot ser que una estratègia d'estandardització no sigui la més adequada actualment, i que les empreses es centrin més amb l'estratègia d'adaptació. A més a més, així també ens facilita el posicionament dins de cada mercat.

Però per altra banda, si les empreses tenen una bona imatge mundial, la política d'estandardització pot portar a unes polítiques d'escala molt positives i contribuir a un bon resultat de l'activitat exportadora (V. Fernández i García-Pardo, 2008)

Estratègia d'expansió: Concentració versus diversificació

Hi ha un ampli debat respecte quina de les dues estratègies funciona millor.

- **Concentració:** al llarg dels anys s'han anat ampliant coneixements sobre aquest tema i han anat sorgint diferents motius per escollir la concentració. Permet aconseguir una major quota de mercat i tenir un gran control respecte els recursos fent una distribució eficient. Hi ha menys costos de transaccions i proporciona un millor coneixement de les característiques dels mercats exteriors.
- **Diversificació:** Molts empresaris han defensat aquesta estratègia durant molt temps. Es caracteritza per donar accés a unes millors economies d'escala, amb un millor coneixement de com aplicar les mesures per entrar a diferents països i tenir una major flexibilitat operativa.
- Un altre punt de vista es situa al centre de les dues opcions anteriors, ja que s'han de tenir en compte molts aspectes com l'empresa, el mercat, el producte... I per tant és difícil triar una opció o l'altra radicalment.

Taula 2: Autors Marc Teòric i Antecedents

Autor	Què explica
Almodóvar (2009)	Estratègia Global i Multipaís.
Coase (1937)	Teoria Internacionalització.
Coraggio (2013)	Diferents visions de l'economia social: 3 corrents de pensament.
Dunning (1977)	Teoria eclèctica .
Fernández i García-Pardo (2008)	Explicació d'estratègies que segueixen algunes cooperatives. Recomanació d'orientació a una única estratègia.
Ignacio Bretos (2018)	Adaptació de les cooperatives per a la internacionalització. Explica casos concrets com la cooperativa Mondragón.
Johanson i Valhne (1977)	Model d'Uppsala .
María Eugenia Fernández (2006)	Visions de les cooperatives en l'evolució en el temps.
Medina Albaladejo (2015)	Paper important de les Denominacions d'Origen i com ajuda als cellers que en formen part. Arribada de noves estratègies del màrqueting en consonància amb la nova demanda d'un producte de més qualitat i una estètica més cuidada.
Pablo (2007)	Explicació de les principals teories de la internacionalització.
Palacio Sanchis i Climent (2007)	Governança de les cooperatives i necessitat d'un òrgan de presa de decisions estratègiques.
Planas (2014)	Història de la creació de les primeres cooperatives agràries.
Porter (1986)	Estratègia Global i Multipaís.

	Dimensions clau: coordinació i concentració.
Raquel Castro (2016)	Estudi sector vinícola a França.
Rebelo, João (2008)	Cooperatives a Portugal.
Rugman (1981)	Teoria diversificació de riscos.
Santos Cabré (2018)	Història de la creació de les primeres cooperatives agràries.

Font: Elaboració pròpia

2.6 Conclusions marc teòric:

Després de realitzar la investigació prèvia i conèixer els diferents punts al voltant del tema a tractar també s'han trobat els punts que la literatura explica i no explica sobre la investigació i s'han extret algunes conclusions.

La internacionalització és tant el procés que realitza una empresa per portar productes a altres països com el d'utilitzar productes que venen de l'estranger, com s'explica en el punt 2.3.2 Tipus d'internacionalització. Actualment és una practica que moltes empreses utilitzen. D'aquesta manera les cooperatives també han començat a realitzar-la.

Una cooperativa és un tipus d'entitat que pertany a l'economia social on el seu principal objectiu es satisfer les necessitats dels socis que hi formen part. Es troben diferents definicions de cooperatives i hi ha persones que pensen que internacionalitzar-se no entra dins dels valors d'una cooperativa, com explica en un estudi (Coraggio, 2013), on es mostra el debat que hi ha amb la internacionalització de les cooperatives i explica les complicacions que es troben a l'hora d'internacionalitzar-se. Un ampli debat moral comentat anteriorment.

Un altre article que relaciona la internacionalització i les cooperatives es troba a la Revista CIRIEC (revista per excel·lència de l'economia social) on es mostren algunes de les limitacions que han de fer front les cooperatives agroalimentàries a l'hora de la internacionalització, (Fayos Gardó i Calderón García, 2013). Tot i que, incideix en les dificultats que comporta la internacionalització de productes agroalimentaris més que en les limitacions pròpies de l'economia social.

Per tant es veu un gap clar analitzant les cooperatives pertanyents als sector vinícola amb la seva internacionalització, ja que és un sector molt arrelat a Espanya. On no s'analitzaran les dificultats d'internacionalitzar un producte en concret, sinó les limitacions a que s'enfronten els cellers i cooperatives per fer aquest procés.

3. Preguntes de recerca/ objectius

Amb els antecedents i marc teòric estudiats i com s'ha anomenat anteriorment, si una empresa no s'internacionalitza té un futur molt més complicat, per tant la internacionalització té una gran importància. Tant empreses petites com grans porten els productes a altres països. D'aquesta manera en aquest estudi es vol veure com ho fan les diferents empreses.

I aquí és on entra el tema a investigar, la internacionalització de les cooperatives, un debat viu i intens actualment. Hi ha grans defensors que veuen en el comerç exterior un gran suport pel futur del cooperativisme i, alhora, hi ha grans detractors, que pensen que la internacionalització no segueix els valors fonamentals del moviment cooperativista.

Per tal de portar a terme aquest objectiu es presenten diverses preguntes:

- Els cellers s'internacionalitzen segons expliquen les teories d'internacionalització?
- Tots els cellers han de superar les mateixes dificultats?
- Les motivacions per internacionalitzar-se són diferents entre cooperatives i cellers de forma jurídica mercantil?

Aquest estudi té una hipòtesi a acceptar o refutar: **La condició de cooperativa determina una estratègia diferent a l'hora d'internacionalitzar-se respecte empreses mercantils.** On la variable principal seria la condició de cooperativa.

4. Metodologia

A l'inici de la investigació s'ha realitzat un estudi amb dades secundàries basades en articles, estudis i llibres d'autors de renom en l'àmbit del tema que es tracta, és a dir, el cooperativisme, la internacionalització, la viticultura... La recerca d'aquests s'ha realitzat mitjançant pàgines especialitzades com Google Scholar. D'aquest tipus de dades sobre el tema que es tracta se'n troben força, sobretot del marc teòric ja que la història de tot el moviment cooperativista de finals del segle XIX ha estat molt estudiada per diversos autors.

De fonts secundàries, a més a més, es comptarà amb la recerca d'articles relacionats dins de diferents revistes sobre economia social i revistes d'agricultura. Com per exemple: CIRIEC.

Aquestes dades són utilitzades per tal de crear i conèixer el context amb el que es troba la recerca, i com ha anat evolucionat amb el temps el tema a tractar.

L'estudi es concreta a la Denominació d'Origen Montsant, per tant totes les dades primàries seran obtingues de cellers cooperatius d'aquesta DO. L'elecció ve donada per la llarga trajectòria cooperativista a la zona a estudiar i l'evolució i adaptació a les necessitats actuals. El fet de que bastants cellers hagin iniciat el procés d'internacionalització, permetrà extreure una perspectiva en primera persona del que suposa donar aquest pas i de les possibles limitacions.

Es realitzaran enquestes als caps encarregats de la internacionalització dels cellers de forma jurídica mercantil i enquestes i entrevistes als caps dels cellers cooperatius, d'aquesta manera podem veure si el procés és diferent o no, i entendre millor les limitacions amb les que es poden trobar. La gran majoria de cellers d'aquesta DO estan internacionalitzats, per tant es podrà veure quines són les principals diferències entre ells.

Pel que fa a les enquestes, se n'han realitzat dues: una per als cellers cooperatius i una per als cellers de forma jurídica mercantil. Les preguntes per als cellers cooperatius són les mateixes que pels de forma jurídica mercantil però amb una ampliació dedicada en especial al tractament de cooperativa i el seu funcionament.

Aquí un exemple de les preguntes que apareixen:

- Quin % de la vostra facturació prové del que s'internacionalitza?
- Principals motius per a la internacionalització?
- Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se
 - Inversió inicial:
 - Acollida dels mercat :
 - Burocràcia:
 - Dificultat per trobar acords amb distribuïdors:
 - Alguna altra variable que ho dificulti: _____

Les preguntes de l'enquesta estan basades en com és el procés, veure quant implica per al celler realitzar la internacionalització i sobretot quines són les principals dificultats amb les que s'enfronten.

A més a més, com s'ha anomenat anteriorment, s'han realitzat entrevistes als caps dels cellers cooperatius, on les preguntes han estat de resposta oberta per poder veure quines són les dificultats que es poden trobar o com gestionen tot el procés.

Algunes preguntes de l'entrevista són:

- En el procés d'internacionalització, segueix els principis i els valors cooperatius?
- Creieu que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?
- Utilitzeu el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

Aquest pas es realitza amb el suport de la Denominació d'Origen, la qual ha ajudat a confirmar quins dels seus celler són cooperatius i a contactar amb aquets. També té diferents estudis i estadístiques de les societats que hi formen part, les quals seran beneficioses per poder analitzar-ho d'una perspectiva global de la DO. Degut a la situació actual fruit de la pandèmia, la recerca de dades primàries es realitzarà online majoritàriament, i presencial en els casos que sigui possible.

La Denominació d'Origen Montsant actualment està formada per 56 cellers, incloent tant els cooperatius com els de forma jurídica mercantil. Per tal de realitzar aquesta investigació s'ha treballat amb un 95% de nivell de confiança i un 5% de nivell de significació. Per tant, la mida de la mostra finalment és de 49 cellers per a que sigui representativa, incloent les 7 cooperatives.

Per realitzar-la, com s'ha anomenat, s'utilitzaran dades privades com són les extretes dels cellers amb les enquestes i entrevistes i, a més a més, les dades públiques dels informes que ha facilitat la DO sobre la internacionalització. Les dades privades serviran per realitzar l'anàlisi exploratori descriptiu, i les públiques per ajudar a crear un context amb dades més generals.

Per tal de realitzar la recerca, es realitzarà un anàlisi exploratori o descriptiu per poder acceptar o refutar la hipòtesi plantejada. S'utilitzaran per les dades quantitatives mesures de posició i centralització i per les dades qualitatives la moda, d'aquesta manera es podrà veure quina és la resposta més comuna.

Per la part de les variables qualitatives, aconseguides principalment de les entrevistes es realitzarà una comparativa entre les respostes obtingudes.

5. Treball empíric

En aquest apartat de la recerca es troba l'estudi realitzat mitjançant la metodologia esmentada anteriorment, per tal de poder acceptar o refutar les hipòtesis plantejades i poder extreure unes conclusions.

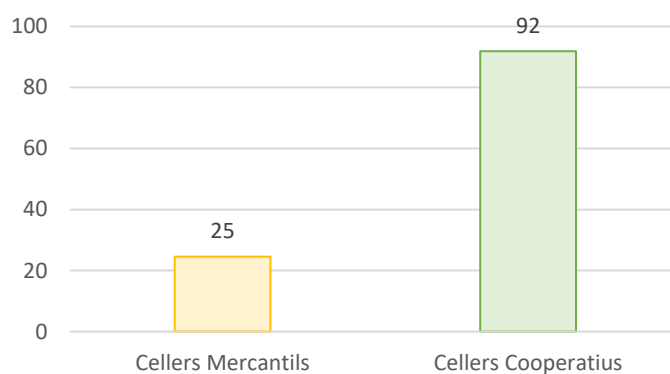
5.1 Dades demogràfiques:

L'estudi s'ha realitzat a 49 cellers de la Denominació d'Origen Montsant, dels quals 42 són cellers de forma jurídica mercantil i 7 són cellers cooperatius.

Per a començar l'anàlisi primer de tot s'explicaran les característiques bàsiques dels cellers enquestats per tal de conèixer-los millor.

A la DO Montsant, les cooperatives van sorgir a principis del segle XX degut als canvis que estaven succeint al mercat i la mala situació en la que es trobaven els agricultors. Per tant, les cooperatives que encara segueixen vigents actualment d'aquesta zona tenen molts anys de trajectòria total, la majoria més de 100 anys. Per altra banda, en cellers de forma jurídica mercantil, hi ha més diferència de trajectòria, ja que la majoria són relativament nous, al voltant d'uns 20 anys d'experiència, però també destaquen alguns els quals són cellers familiars que també tenen un llarg recorregut a la seva esquena.

Gràfic 1: Trajectòria mitja dels cellers

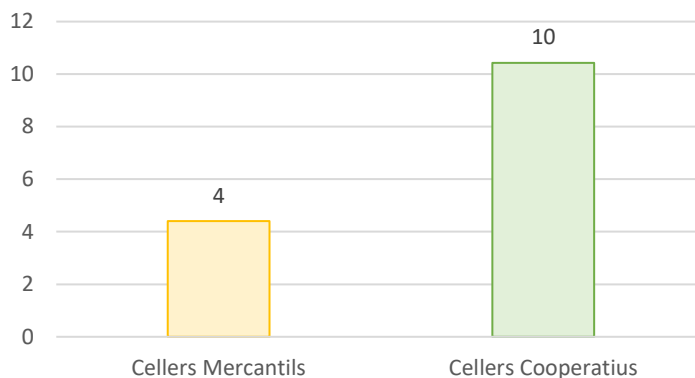


Font: Elaboració pròpia

Aquest gràfic mostra la mitjana dels anys de trajectòria dels cellers de forma jurídica mercantil i dels cooperatius. Destaca la gran diferència de trajectòria que hi ha entre uns i altres.

Els anys de trajectòria no és l'únic fet diferencial entre les dues tipologies de cellers, també ho és el nombre de treballadors.

Gràfic 2: Mitjana de treballadors



Font: Elaboració pròpia

En aquest gràfic s'observa la diferència en la mitjana de treballadors. Als cellers cooperatius arriba el raïm de tots els seus socis, alguns d'ells petits productors amb una o dues hectàrees de conreu de vinya, però totes aquestes hectàrees juntes són bastant més que les que porten el seu raïm a un sol celler de forma jurídica mercantil. Per això els cellers cooperatius necessitem més treballadors en el seu procés d'elaboració.

5.2 Internacionalització dels cellers a la DO Montsant.

A la Denominació d'Origen Montsant un 85,71% dels seus cellers estan internacionalitzats. Si sol analitzem les cooperatives ho estan un 71% i dels cellers de forma jurídica mercantil un 88%.

Taula 3: Comparativa internacionalització cellers

	Sí	No	%
Cellers Mercantils	37	5	88%
Cellers Cooperatius	5	2	71%

Font: Elaboració pròpia

Les dues cooperatives que no estan internacionalitzades són cooperatives més petites que la resta de les que es troben a la Denominació d'Origen. Una en concret, centra gran part de la seva producció a l'oli i l'altra, simplement, ven el raïm dels seus socis a altres cellers.

Pel que fa als cellers de forma jurídica mercantil, el fet de no internacionalitzar-se depèn molt de la visió de l'empresa o del lluny que volen fer que arribi la seva producció.

Per altra banda, hi ha la gran majoria de cellers que són els que si han pres la decisió d'internacionalitzar-se.

5.2.1 Motius i dificultats de la internacionalització

En aquesta part de l'anàlisi s'estudien els principals motius pels quals han decidit realitzar una internacionalització i quines són les principals dificultats a les quals s'han hagut d'enfrontar.

Aquest apartat també es realitzarà amb un estudi comparatiu de les dades dels cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil.

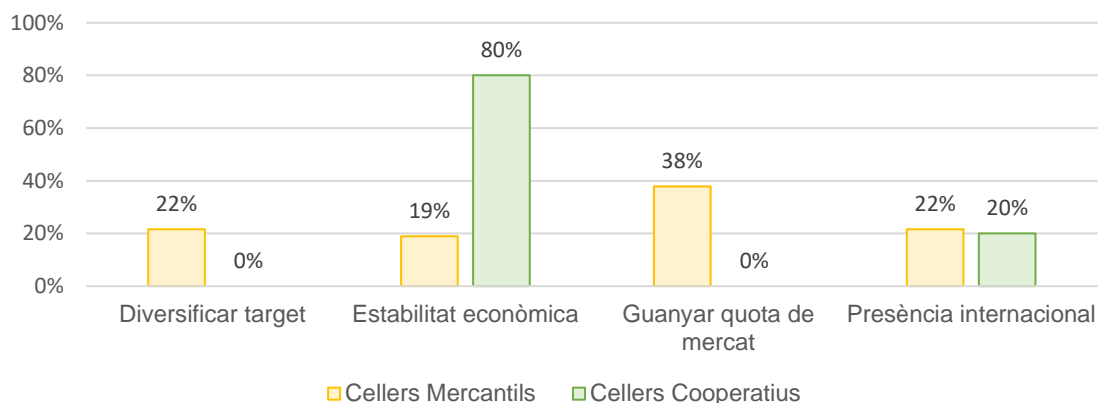
5.2.1.1 Motius de la internacionalització:

Per aquesta part de l'estudi es van plantejar 4 motius amb possibilitat d'afegir-ne algun més. Els cellers havien d'escollir quin havia sigut el seu motiu principal per internacionalitzar-se. També el que s'analitza és si hi ha una diferència entre els cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil envers a la motivació que els porta a realitzar-ho.

Els 4 motius que s'analitzen són:

- **Diversificar el target:** El motiu principal és voler arribar a diferents targets, com per exemple gent que viu a altres països amb cultures diferents.
- **Estabilitat econòmica:** Aquesta és una motivació preventiva per si en algun cas el país d'origen o algun en els que es troben patís una crisi o recessió econòmica.
- **Guanyar quota de mercat:** És escollit quan un gran objectiu de l'empresa és créixer econòmicament i ser una gran rival per als seus competidors.
- **Presència internacional:** Empreses amb una gran visió del que pot ser la seva empresa, volen fer que arribi lluny i sigui coneguda arreu del món.

Gràfic 3: Motivacions per a la internacionalització



Font: Elaboració pròpia

En aquest gràfic es veuen les respostes obtingudes de cellers cooperatius i de forma jurídica mercantil.

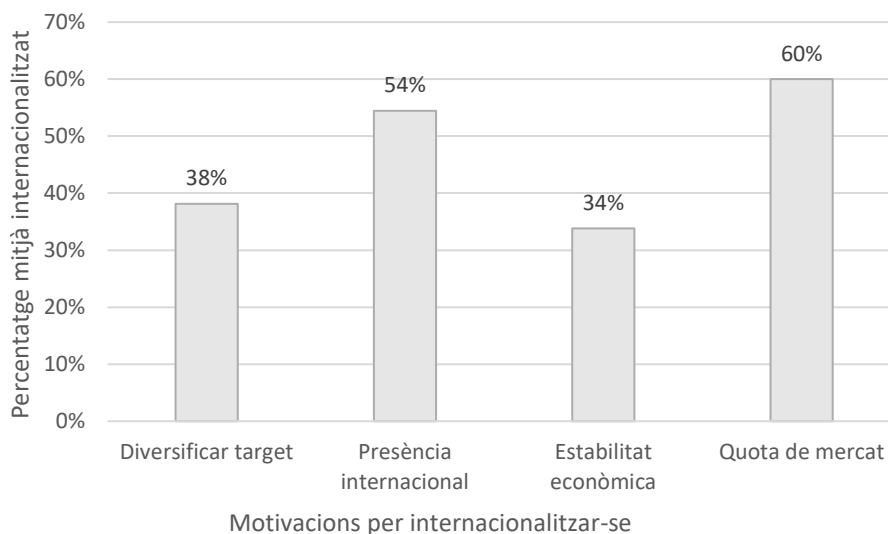
En els cellers de forma jurídica mercantil la motivació que més destaca és la de guanyar quota de mercat en un 38%, fet que es justifica en l'objectiu de les empreses mercantils d'expandir-se i augmentar el seu benefici.

Pel que fa a les cooperatives, el primer aspecte que crida l'atenció és el 80% que han escollit que ho fan per buscar l'estabilitat econòmica. L'objectiu d'una cooperativa a diferència d'una empresa de forma jurídica mercantil no és obtenir benefici, sinó satisfer les necessitats dels seus socis, d'aquesta manera no entraria dins dels valors cooperatius que la principal motivació per internacionalitzar-se fos guanyar quota de mercat per obtenir un major benefici.

A més a més, s'ha comprovat que depenent la motivació escollida, l'empresa té un percentatge de producció internacionalitzada major o menor. Les empreses que han escollit ampliar la quota de mercat, tenen una mitja del 60%, mentre, per altra banda, les que busquen estabilitat econòmica tan sols un 34%.

Aquest fet demostra que depenent el motiu de la internacionalització, l'empresa internacionalitzarà més part de la seva producció o menys.

Gràfic 4: Percentatge de producció internacionalitzat segons el motiu



Font: Elaboració pròpia

5.2.1.2 Dificultat per a la internacionalització.

A l'hora de la internacionalització les empreses es troben en diferents limitacions les quals dificulten el procés, però no totes afecten de la mateixa manera a les empreses.

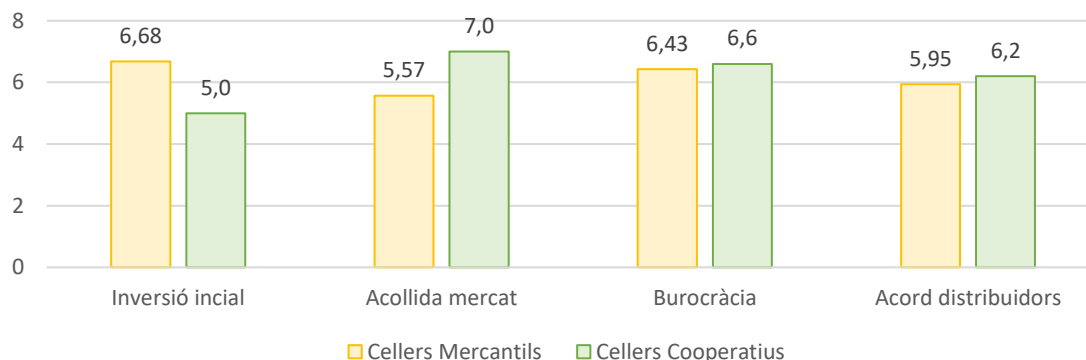
Per realitzar aquesta part de l'estudi, es va demanar als cellers enquestats que puntuessin del 1 al 10 el grau de dificultat que havien suposat 4 factors, amb la possibilitat d'afegir-ne algun més.

Els quatre factors eren:

- **Inversió inicial:** Donar el pas de començar a exportar un producte suposa invertir diners, recursos, personal en aquest projecte, per tant pot suposar una dificultat real.
- **Acollida de mercat:** No tots els mercats són iguals ni volen el mateix tipus de producte, però potser alguns mercats són més receptius amb el tipus d'empresa que es presenta.
- **Burocràcia:** Els diferents països tenen diferents legislacions i tràmits a realitzar.
- **Acords amb els distribuïdors:** Un cop es coneix a un distribuïdor o importador, s'ha d'arribar a un acord on les dues parts estiguin satisfetes.

El principal objectiu al realitzar aquesta pregunta, es poder veure si les dificultats a les que s'enfronten els cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil són diferents, fet que donaria que el ser una cooperativa pot dificultar més o menys el procés.

Gràfic 5: Mitjana dificultats internacionalització



Font: Elaboració pròpia

Aquest gràfic mostra la mitjana de les puntuacions que han respost per una banda els cellers cooperatius i per l'altra els de forma jurídica mercantil per a cada una de les dificultats.

La primera dificultat és **la inversió inicial**, on es veu reflectida una gran diferència entre la resposta dels cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil. Ja que els cellers de forma jurídica mercantil consideren que la inversió inicial ha suposat una dificultat més gran que els cooperatius. Aquest fet ve donat per la llarga trajectòria que tenen les cooperatives, com ja s'ha dit, pràcticament totes tenen aproximadament 100 anys d'experiència, en els quals han anat evolucionant i fent-se més grans. Per aquest motiu, la inversió inicial no va suposar un gran problema per a cap de les cooperatives internacionalitzades. En canvi, els cellers de forma jurídica mercantil, la majoria molt més joves, han considerat que és una gran dificultat, a més a més, és la mitjana més alta de la resta de dificultats.

L'acollida del mercat també és un punt on hi ha una gran diferència entre les dues tipologies de cellers. Els cellers de forma jurídica mercantil és la dificultat que menys han valorat, ja que per ells no suposa una dificultat. Les cooperatives, en canvi, sí que han puntuat aquest factor més elevat ja que no a tots els països és té el mateix concepte del que és una cooperativa, aquest aspecte s'aprofundeix més en el punt 6.2.2 *Les cooperatives i la internacionalització de la recerca*.

La dificultat o limitació en la qual estan més d'acord els cellers cooperatius i de forma jurídica mercantil és en la **burocràcia**. Cada país té les seves legislacions i normes, un fet que causa problemes a l'hora d'entrar a un mercat estranger. A les entrevistes

realitzades, sobretot es comenta la gran dificultat que pot arribar a ser la burocràcia, degut a la gran casuística de documents, certificats... que hi ha.

L'arribada a acords amb els distribuïdors és un altre aspecte on tant cooperatives com cellers de forma jurídica mercantil tenen una resposta similar. Per les entrevistes realitzades es sap que la durada d'arribar a un acord depèn també molt del país i de la tradició que hi hagi; és un procés que pot ser de 3 mesos fins a 2 anys.

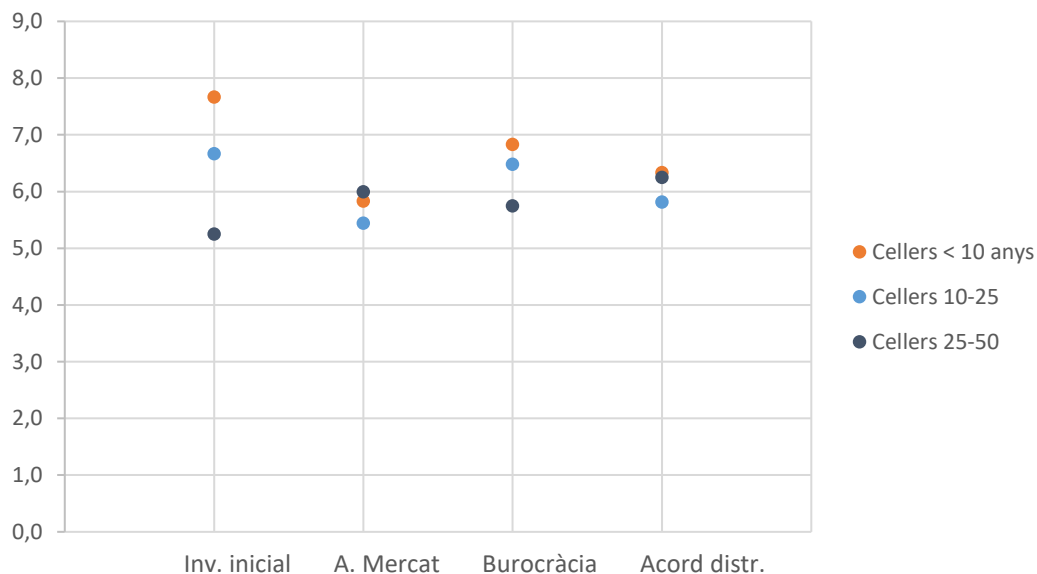
Per analitzar les dificultats, a més a més, s'ha realitzat un estudi per veure si els anys de trajectòria i experiència fan que canviïn la percepció d'aquestes dificultats.

S'han fet 3 grups diferents agrupant als cellers de forma jurídica mercantil per edats:

- Cellers amb menys de 10 anys
- Cellers entre 10 i 25 anys
- Cellers amb més de 25 anys

Per realitzar aquest anàlisi no s'han comptat els cellers cooperatius per a que no influís les dificultats en les que s'enfronten les cooperatives pel simple fet de ser-ho.

Gràfic 6: Puntuació mitjana dificultats segons experiència del celler



Font: Elaboració pròpia

Amb aquest gràfic es demostra que canvien les dificultats depenen l'experiència i anys de trajectòria que té el celler, ja que les característiques i capacitats de l'empresa van canviant amb el pas del temps.

La primera limitació, **la inversió inicial**, es veu clarament que els cellers amb menys trajectòria ho consideren una dificultat més gran que la dels cellers amb més experiència. Dedicar tants recursos a un projecte d'internacionalització pot ser més costós per una empresa que comença, que per una que ja està establitzada i amb seguretat.

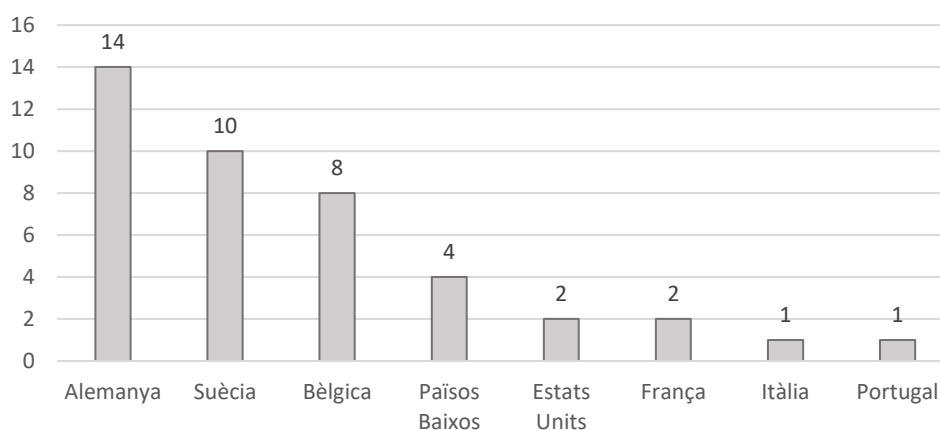
L'altre aspecte que també pateixen més els cellers joves és el factor de **la burocràcia**, ja que al tenir menys experiència es pot donar el cas que no tinguin persones tan especialitzades amb les exportacions i que el procés es converteixi en tot un descobriment.

A l'enquesta i entrevistes es va preguntar als diferents cellers si consideraven alguna altra dificultat important a comentar, n'hi ha hagut 3 que han estat comentats per diferents cellers, tant cooperatius com mercantils. Aquests són: la dificultat de trobar nous contactes, la diversitat d'idiomes i la logística per a fer els enviaments. Destacant la diversitat d'idiomes per damunt de la resta, fet que també es pot relacionar amb les diferents cultures que hi ha arreu del món.

5.2.1.3 Països internacionalització:

Una de les preguntes de l'enquesta consistia en que els cellers ens diguessin els primers països on es van internacionalitzar. D'aquesta manera es pot veure si hi ha alguna tendència o si es compleixen les diferents teories en vers a la internacionalització explicades en el punt 2.3 *Internacionalització*.

Gràfic 7: Primer país en internacionalitzar-se



Font: Elaboració pròpia

Com es veu al gràfic els primers països on s'internacionalitzen els cellers de la Denominació d'Origen Montsant són països europeus, països propers. A més a més com es veu els països europeus que també són grans productors de vi no estan entre la primera opció, ja que tenen una forta estructura de l'oferta en aquests i és més complicat que busquin un vi estranger.

També un altre fet que destaca sobre els països que són la primera opció per internacionalitzar-se és que tots tenen una alta consumició d'alcohol per càpita, superior que la d'Espanya.

5.2.2 Les cooperatives i la internacionalització:

A les cooperatives a més a més de realitzar l'enquesta, es va realitzar una entrevista als seus caps i encarregats d'internacionalització, on es van fer preguntes per tal de entendre millor el seu procés i problemes amb els quals s'han pogut trobar.

A la Denominació d'Origen Montsant hi ha 7 cooperatives vinícoles, el número de socis varia força d'unes a les altres. Les més grans, que serien la de Falset, Capçanes i Masroig, tenen entre 200 i 300 socis, la resta de cooperatives que són més petites en tenen menys de 100. La temporada amb més feina és quan s'apropa l'època de la verema. Les cooperatives marquen un calendari als seus socis, indicant el moment en que s'ha de veremar cada varietat per assolir el millor rendiment. El preu del raïm depèn del seu rendiment, és a dir, de la quantitat de most que s'extreu.

De les set cooperatives, n'hi ha dues que no s'internacionalitzen, com ja s'ha comentat; quatre més ho fan sota el nom de la seva pròpia cooperativa i l'altra és una cooperativa de segon grau, és a dir, forma part d'una empresa on almenys hi ha dues cooperatives. Aquesta última no s'internacionalitza sota el seu nom, ja que ho fa sota el nom de l'empresa que ho porta.

Les cooperatives de la Denominació d'Origen tenen diferents característiques i diferents maneres de funcionar. No totes treballen amb els valors i bases de l'economia social.

- **Funcionament de cooperativa només amb els seus socis**, en aquest grup s'acaba aquí la seva relació amb l'economia social. Ja que tota la part empresarial, màrqueting, internacionalització i comunicació ho fan com un celler de forma jurídica mercantil i en el nom del celler ja no apareix el nom de Cooperativa.

D'aquesta manera totes les limitacions a les quals una cooperativa es pot enfrontar no són un problema per aquests cellers, ja que en cap moment ser una cooperativa forma part del seu discurs, en paraules del Josep Arnal, gerent del Celler Masroig "Nosaltres funcionem totalment com una empresa de forma jurídica mercantil i de cara cap a fora ho som".

- **Cooperatives que aposten fermament per l'economia social**, segueixen els seus valors i els promouen en tots els aspectes del cicle de vida. Des dels socis fins les seves publicacions a les xarxes i la seva forma de produir els vins. Aquests cellers cooperatius en el seu nom si que apareix el mot Cooperativa.

Aquets cellers cooperatius no creuen que per ser una cooperativa hi hagi més dificultats per internacionalitzar-se, tot i que es troben que hi ha un gran desconeixement sobre el que és una cooperativa, el seu funcionament o la professionalitat que pot haver-hi darrera. Com diu irònicament l'Ester Borràs a la seva entrevista: "Fins i tot, m'han preguntat si tenim un enòleg!".

Comenten que en alguns països el concepte de cooperativa no és conegut, fins el punt en que s'ha d'explicar què és, què vol dir economia social i quins valors es defensen. En aquests casos els cellers que sí parlen de que són una cooperativa es divideixen en dos grups: els que prefereixen deixar a part el terme cooperativa i no entrar a donar explicacions sobre el seu funcionament, prefereixen dir que són un celler; i els que defensen ser una cooperativa per davant de tot i estan encantats d'explicar tot el seu funcionament.

Un altre punt esmentat per les diferents cooperatives és que en alguns països concrets no està del tot ben vist ser una cooperativa, ja que el concepte està relacionat a una mala qualitat i els diferents importadors pensen que en una cooperativa entra tota mena de vi sense passar per uns controls. En Jürgen Wagner comenta a l'entrevista "Depèn el país que et moguis el valor i fet de ser una cooperativa pot no estar massa ben vist".

En canvi hi ha països amb una gran cultura cooperativista, sobretot els del nord d'Europa, on el fet de ser una cooperativa i treballar amb els seus valors és un fet que agrada molt i genera més interès cap als vins d'aquest tipus de cellers.

5.2.3 Valors cooperativistes en la internacionalització:

Els valors d'una cooperativa són clars. La cura del medi ambient és un dels quals es té més presents i més en comú entre les cooperatives d'aquesta Denominació d'Origen. L'estalvi d'aigua, l'aprofitament d'energia, com la reutilització d'ampolles de vidre, són una mostra de les diferents activitats que es realitzen. Per totes aquelles que porten el nom de cooperativa són molt importants aquestes tasques i fer-les d'allò més bé.

Un altre punt comú que està relacionat amb els valors d'una cooperativa és el fet de cooperar amb entitats pertanyents a l'economia social que realitzen una activitat similar a la de la pròpia cooperativa. En aquest punt el nivell de cooperació no és excessivament alt, les cooperatives de la Denominació d'Origen Montsant no cooperen entre elles, sol en algun moment per algun projecte determinat.

Com s'anomena al marc teòric, la definició de cooperativa varia depenen la persona o autor a qui preguntis, però en els 7 principis cooperatius s'ha trobat una unió. Les cooperatives del Montsant que porten al nom la paraula Cooperativa són les que compleixen estrictament aquets 7 principis, tots i cada un d'ells. Als altres cellers, com ja s'ha anomenat, la part de cooperativa resta només amb els socis i a la forma de portar el raïm fins als cellers.

A l'entrevista als cellers cooperatius se'ls va preguntar si consideraven que utilitzaven els valors cooperatius a l'hora d'internacionalitzar-se i la resposta dels que sí que treballen sota el nom de cooperativa va ser clara: Totalment. Tots i cadascun d'ells recalquen la importància de ser una cooperativa, ja que ells han escollit portar-ho al nom i ho defensen per damunt de tot. El comerç just i la sostenibilitat van per davant. I tal com va dir en Joan Cucurella, encarregat de la internacionalització a la cooperativa de Cornudella: "Ens agrada ser una cooperativa i si algú no vol participar-hi no hi ha cap problema".

6. Resultats

En aquest apartat s'analitzen les dades del treball empíric en relació a la hipòtesi plantejada i s'han extret les següents conclusions:

A la Denominació d'Origen Montsant estan internacionalitzats un 85,71% dels cellers. El principal motiu pel qual no ho estan alguns és perquè són petits cellers, els quals no són la primera font d'ingressos de la família propietària, sinó que complementen la seva economia. Tampoc tenen el temps material per dedicar-se a aquesta tasca.

Com s'ha dit en el punt 6.2 *Internacionalització del cellers a la DO Montsant*, 2 de les 7 cooperatives que formen part de la Denominació d'Origen no ho estan, ja que una està especialitzada amb l'oli i el vi no és el principal producte que comercialitza i l'altra cooperativa ja no és productora de vi, només recull el raïm del socis.

Amb relació amb les motivacions per a la internacionalització, s'ha pogut comprovar que el principal objectiu que es volia assolir amb el fet de començar a exportar vins, és diferent entre cellers cooperatius i cellers de forma jurídica mercantil.

S'ha trobat que el principal motiu pel qual els cellers de forma jurídica mercantil s'internacionalitzen és per adquirir més quota de mercat i les cooperatives per aconseguir més estabilitat econòmica. En aquest punt les cooperatives prioritzen els seus valors i no s'internacionalitzen pel fet de tenir una millor economia o per poder fer créixer l'empresa, sinó per poder continuar assegurant una estabilitat i viabilitat a l'empresa, i que els seus socis puguin continuar treballant en elles. El fet de que les empreses s'internacionalitzin per tal tenir més estabilitat explica la teoria de la diversitat de riscos de (Rugman, 1981).

Un dels objectius més importants per les empreses és obtenir beneficis i com es mostra en el *Gràfic 5: Mitjana dificultats internacionalització*, les motivacions que han portat als cellers mercantils a internacionalitzar-se han estat les relacionades en voler fer créixer l'empresa i d'aquesta manera obtenir una millor economia i prestigi, la més seleccionada ha estat ampliar la quota de mercat, seguit d'aconseguir més presència internacional.

Analitzades les motivacions, es van estudiar les dificultats a les que s'enfronten els cellers. En aquest punt també es troba una diferència entre les cooperatives i els cellers de forma jurídica mercantil.

La principal dificultat a la que s'han enfrontat les cooperatives és l'acollida de mercat. Com expliquen a les entrevistes realitzades, no tots els països tenen el mateix concepte de cooperativa, alguns d'ells pensen que és una metodologia poc professional i aquest factor influeix a l'hora de trobar un mercat per internacionalitzar els seus vins.

Les cooperatives de la Denominació d'Origen Montsant tenen molts més anys d'experiència que la majoria dels cellers mercantils, fet que fa que la inversió inicial per a elles no sigui un gran inconvenient ja que abans d'internacionalitzar-se ja comptaven amb una llarga trajectòria i amb els recursos necessaris. A diferència, pels cellers de forma jurídica mercantil, molts d'ells amb menys anys de trajectòria, alguns menys de 20 anys, la inversió inicial és una gran dificultat.

Analitzades les motivacions i dificultats de les empreses per internacionalitzar-se, es passa a veure profundament el procés de les cooperatives i si mantenen els seus valors cooperatius per a fer-ho. Com s'explica en el punt 6.2.2 *Les cooperatives i la internacionalització*, no totes les cooperatives de la Denominació d'Origen Montsant treballen segons els valors de l'economia social. Les que sí ho fan tenen present en el seu procés d'internacionalització en tot moment els valors i el concepte de cooperativa. De les 5 cooperatives que s'internacionalitzen, 4 sí ho fan sota aquests preceptes. D'aquesta manera un 80% segueix els valors a l'hora d'anar a un altre país.

A continuació s'ha realitzat un anàlisi de les diferents teories i estratègies relacionades amb la internacionalització per veure si els cellers que formen part de la Denominació d'Origen ho han fet seguint aquests punts.

En el punt 2.3 *Internacionalització*, s'expliquen diverses teories i estratègies a seguir plantejades pels diferents autors. I amb el coneixement de a quins països es solen internacionalitzar primer els cellers de la DO es poden comprovar si són aplicables a aquest sector.

Els cellers del Montsant comencen pels països més propers a ells i poc a poc, a mesura que es van consolidant al mercat, es van expandint, a l'anar aconseguint contactes de més països. Com es pot veure és un procés molt gradual com explica perfectament el model **d'Uppsala**.

A l'hora de marxar a un altre país a exportar, es busca també llocs on el consum de vi/alcohol per capità sigui considerablement alt i superior al d'Espanya, ja que així es troba un avantatge enfront la permanència al territori català. I d'aquesta manera els

cellers troben molts beneficis en exportar a un altre país. Això és una mostra de la teoria eclèctic de **Dunning**.

El vi és un producte conegut mundialment i cada vegada està agafant més rellevància i renom, això fa que molts països vulguin vins i segurament de l'exterior. Els cellers miren a quins països ja tenen vi català per poder anar també, com molt bé demostra la **teoria del comportament oligopòlic i la de cicle de vida del producte (Vernon 1966)**.

Un dels motius de l'empresa per internacionalitzar-se, és arribar a més nombre de mercats. D'aquesta manera, tenir més estabilitat en cas que algun dels mercats anés malament o entrés en crisi, pogués sortir sense un gran perjudici. Aquesta afirmació es basa amb la **teoria de la diversitat de riscos de Rugman, 1981**.

Un cop estudiades les teories individualment, s'estudia si els cellers de la Denominació d'Origen Montsant compleixen també el que explica Solberg (1991) i apareix en el punt *2.3.4 Estratègies internacionalització, la visió de Solberg*

Solberg tracta dos grans factors per explicar la seva teoria: **tipus de mercat internacional i capacitat d'internacionalització**.

El primer està format per l'estructura de l'oferta i la permeabilitat del mercat.

Pel que fa a l'**estructura de l'oferta**, la indústria vinícola està concentrada en diferents països, és a dir no tots els països són productors de vi, alguns són més consumidors i no tan productors, per tant als països no productors, els que si ho són tenen una gran oportunitat de negoci. També pel que fa a l'estructura competitiva, dins els països productors hi ha diversos cellers que són competència, especialment en aquest cas els de la mateixa DO. Per tant es pot dir que el sector vinícola en la Denominació d'Origen Montsant és una indústria global.

L'altre factor que va estudiar Solberg va ser la **permeabilitat del mercat**, com s'ha estudiat en aquesta investigació els cellers tenen algunes dificultats a l'hora d'internacionalitzar-se actualment, no hi ha unes grans barreres però n'influeixen algunes.

Per tant, un cop estudiada l'estructura de l'oferta i la permeabilitat del mercat, podem determinar que la cooperativa de Falset es troba en un **mercat potencialment Global**.

El segon gran aspecte a mirar segons Solberg és **el potencial de l'empresa per internacionalitzar-se** i intervenen dos aspectes, la cultura corporativa internacional i la quota de mercat relativa.

- **Cultura corporativa:** Els cellers que formen part de la Denominació d'Origen Montsant estan disposats a internacionalitzar-se i és un objectiu que es vol realitzar. Tenen una cultura internacionalista.
- **Quota de mercat relativa:** Cada celler té una quota de mercat diferent, alguns cellers són més grans, altres més petits, però tots tenen la suficient quota de mercat com per poder internacionalitzar-se sense problemes.

Per tant, pel que fa a la capacitat de l'empresa per internacionalitzar-se és alta i moderada.

Solberg va realitzar una matriu per saber que hauria de fer una empresa sobre la internacionalització segons en quin punt es trobi.

Els cellers amb una capacitat d'internacionalització alta, el que han de fer segons Solberg és enfortir la Posició Global i seguir en les seves estratègies, com per exemple la Cooperativa de Falset i la de Capçanes, que són dels cellers més grans, actualment tenen aquesta estratègia.

Les que tenen una capacitat d'internacionalització mitjana, han de buscar aliances, punt molt important per a poder internacionalitzar-se a altres països on fa falta conèixer allí a un importador per a poder entrar.

Els cellers de la Denominació d'Origen Montsant practiquen diferents polítiques preventives i és molt proactiva als països on estan internacionalitzats. Els comercials s'encarreguen d'aquesta tasca i estan constantment analitzant els diferents països i mirant els canvis de mercat.

Un cop analitzats tots els punt anteriors, es pot determinar que la hipòtesi: **La condició de cooperativa determina una estratègia diferent a l'hora d'internacionalitzar-se respecte empreses mercantils**, no és certa, ja que el procés que segueixen els cellers cooperatius és molt similar al que segueixen els cellers de forma jurídica mercantil, diferenciant-se en les motivacions que tenen per fer-ho i les dificultats. Però el procés en si és el mateix.

7. Conclusions

Les cooperatives a Catalunya representen un total de 3.951 empreses que formen part de l'economia social, aquest total aporta aproximadament 47.000 llocs de feina per a la població i més de 2 milions de persones en tenen relació, directa o indirectament, com a treballadors, socis, consumidors... D'aquesta manera, es fa palès que a Catalunya el cooperativisme és un moviment important i ben arrelat. S'ha de remarcar la gran importància del sector del vi, no es pot oblidar que aquest es troba en el TOP 3 dins els sectors alimentaris

En aquest estudi s'han plantejat diferents preguntes i punts a tractar per tal de realitzar la recerca i extraure unes conclusions, amb l'objectiu comú d'esbrinar si el procés d'internacionalització de les cooperatives és diferent al de les empreses mercantils.

S'han analitzat diferents aspectes en els que es podrien trobar diferències, com per exemple les dificultats i motivacions per internacionalitzar-se, o la relació que podria haver amb els anys d'experiència que tingués l'empresa.

S'ha comprovat que els cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil tenen unes motivacions diferents. Les cooperatives s'internacionalitzen demostrant els seus valors i focalitzant la seva principal motivació en buscar l'estabilitat empresarial, ja que el primer objectiu d'una cooperativa és satisfer les necessitats dels seus socis, entre elles destaca la de que mai els hi falti un lloc de treball.

En relació a les dificultats plantejades torna a haver diferències entre els cellers cooperatius i els de forma jurídica mercantil. Les dificultats que es troben les cooperatives venen donades del desconeixement sobre el seu funcionament o per una imatge negativa que es té d'elles en alguns llocs. No a tots els països hi ha la mateixa tipologia de cultura econòmica, ni el mateix concepte de cooperativa i per aquest motiu, depenent de la localització, pot ser beneficiós o perjudicial el fet de ser una cooperativa.

Pel que fa a la resta de dificultats, són comunes entre els cellers, però no representen el mateix nivell de limitació per a tots, és a dir, la dificultat que representa la inversió inicial afecta més als cellers joves, sense massa trajectòria, degut a que en el moment inicial d'una empresa no es tenen massa recursos econòmics.

La burocràcia és la dificultat en que tant cellers cooperatius com cellers de forma jurídica mercantil estan més d'acord. S'ha arribat a la conclusió de que és degut a que tots els cellers s'hi han d'afrontar. Cada país té unes normes i lleis pròpies, algunes si que són comunes, com per exemple dins de la Unió Europea, però la majoria dels països tenen la seva pròpia legislació . És un procés que a mesura que es va tenint més trajectòria, es va fent més senzill, ja que es guanya experiència en tots els processos que s'han de seguir i en la manera de realitzar-los.

Tot i que els cellers cooperatius s'enfronten a limitacions que els altres cellers no tenen, aquests estan orgullosos de la seva raó de ser, dels seus socis i de la seva manera de treballar i si algun importador no confia en elles per ser una cooperativa o rebutja els seus vins, la posició que agafen és deixar-ho passar i buscar algú que realment ho valori i estigui interessat en com es realitza la feina al seu celler. No és l'única dificultat a la que s'enfronten, però sí que es pot dir que és l'única que es troben únicament els cellers cooperatius.

Un fet destacable de la recerca són les dues tipologies de cooperatives que s'han trobat, ja que en el moment en que es van plantejar les preguntes de recerca i els objectius, no s'imaginava que es poguessin trobar cooperatives que realment funcionessin com un celler de forma jurídica mercantil.

Finalment després de tot l'anàlisi queden obertes algunes línies d'investigació:

- Realitzar un estudi similar però en un altre sector, comparant cooperatives i empreses de forma jurídica mercantil per tal de veure si s'arriben a les mateixes conclusions, d'aquesta manera es podria saber si les conclusions extretes valen per a totes les cooperatives o només per a les del sector vinícola en concret.
- Aprofundir les estratègies que es segueixen a l'hora d'internacionalitzar-se sol les cooperatives i d'aquesta manera veure si equivalen a les plantejades per autors com Solberg.
- Realitzar un estudi sobre les cooperatives vinícoles per analitzar si treballen sota tots els preceptes que les cooperatives i l'economia social defensen amb més profunditat.

Després de realitzar aquest estudi es demostra que la internacionalització de les cooperatives segueix els seus principis i valors fonamentals. Tal com diu la cap d'internacionalització del celler de Falset, l'Esther Borràs: *"No ens hem trobat que*

haguéssim de canviar el discurs per vendre més a l'exterior. Ens agrada ser una cooperativa i si algú no vol participar no hi ha cap problema”.

Per tant, per concloure aquest estudi, es pot dir que el procés d'internacionalització dels cellers cooperatius és igual al dels celler de forma jurídica mercantil, tot i que les dificultats a les que s'enfronten siguin diferents.

8. Bibliografia

Albaladejo, F. J. M. (2015). *Transformaciones del sector vitivinícola en España , 1960-2006* (Issue January 2011, p. 32).

Almodóvar, P., Navas López, E., i Huerta Riveros, P. (2009). LA TIPOLOGÍA ESTRATÉGICA COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA EMPRESA CONJUNTA INTERNACIONAL. *Investigaciones Económicas*, XXXIII(3), 407–438.

Becerra, P., i Patricia, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento i Gestión*, 28, 171–195.

Bretos, I., i Errasti, A. (2018). La viabilidad de las cooperativas en la globalización: Presiones degenerativas y nuevas estrategias de regeneración en las cooperativas multinacionales de Mondragón. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria - Revista Vasca de Economía Social*, 14, 103–127. <https://doi.org/10.1387/reves.19522>

Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". *Económica*, 4, págs. 386-405.

Coraggio, J. L. (2013). Las tres corrientes de pensamiento y acción dentro del campo de la Economía Social y Solidaria. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 15(2), 11. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2013v15n2p11>

D.O. Montsant. (2020). *Dossier De Premsa - Som Montsant. Fem Montsant*. [https://dl.dropboxusercontent.com/u/20854999/DOSSIER DE PREMSA.pdf](https://dl.dropboxusercontent.com/u/20854999/DOSSIER%20DE%20PREMSA.pdf)

Definición de cooperativa - Diccionario panhispánico del español jurídico - RAE. (n.d.).

DUNNING, J.H. (1977), 'Trade location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach', en Ohlin, B., Hesselborn, P.D. and Wijkman, P.M. (ed.), *The International Allocation of Economic Activity*, London: Macmillan, págs. 395-418.

Fayos Gardó, T., i Calderón García, H. (2013). Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias Españolas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 111, 32–59. <https://doi.org/10.5209/rev-REVE.2013.v111.42675>

Fernández, M. E. (2006). Las cooperativas : organizaciones de la economía social e instrumentos de participación ciudadana Cooperatives : Social Economic Organizations and Instruments for Citizen Participation. *Revista de Ciencias*

Sociales (RCS), XII(2), 237–253.

Fernández, V., i García-pardo, I. P. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39–64.

Fuentes, F., Sánchez, S., i Santos, L. (2018). Cooperativismo agroalimentario en Europa. Dimensión, gobernanza y análisis BCG de las sociedades cooperativas TOP25 de la UE-28 y TOP10 en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 0(0), 73–98. <https://doi.org/10.5209/reve.62811>

Internacionalizar - Definición - Diccionario de la lengua española - RAE - ASALE. (n.d.).

Johanson, J i Vahlne (1990), “The Mechanism of internationalization” *International Marketing Review*, vol. 7-4, pp.11-24.

Muñoz, C., i Briones, J. (2011). Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, 171–191.

Pablo, P., Chavarro, A., i Ariel, C. (2007). Teorías de internacionalización. In *Leeds Beckett Repository*.

Palacio Sanchis, J. R., i Climent, V. C. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 237–258. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910%0Ahttps://www.redalyc.org/pdf/174/17405910.pdf>

Planas, J. (2014). Características y factores explicativos del primer cooperativismo agrario: el ejemplo de una comarca vitivinícola catalana. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, 110–135.

Prodeca - Promotora dels Aliments Catalans. (n.d.). *El sector del vino en Catalunya | Prodeca*. <https://www.prodeca.cat/es/sectores/el-sector-del-vino-en-catalunya>

Rebelo, J., Caldas, J., i Matulich, S. (2008). Manager Power, Member Behavior and Capital Structure: Portuguese Douro Wine Cooperatives. *Agricultural Economics Review*, 9(2), 5–16.

Rugman, A.M. (1981). *Inside the multinationals: the economics of internal markets*. Columbia University Press, New York.

Santos Cabré, Alba; Planas, J. (2018). *Las Bodegas Cooperativas Y La Evolución Vinícola En El Priorat: Del Vino a Granel Al Vino De Calidad*.

VERNON, R. (1966), "International investment and international trade in the product Cycle". *Quarterly Journal of Economics*, 80, págs. 190-207.

9. Annexos

9.1 Enquesta cellers de forma jurídica mercantil

1. Any creació:
2. Número de treballadors:
3. Esteu internacionalitzats (Si o No):
4. Des de quin any:
5. Quin % de la vostra producció s'internacionalitza?
6. Quin % de la vostra facturació prové del que s'internacionalitza?
7. En quins països esteu presents?
8. Principals motius per a la internacionalització?
9. Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se
 - Inversió inicial:
 - Acollida dels mercat :
 - Burocràcia:
 - Dificultat per trobar acords amb distribuïdors:
 - Alguna altra variable que ho dificulti: _____

9.2 Enquesta cellers cooperatius

1. Any creació:
2. Número de treballadors:
3. Esteu internacionalitzats (Sí o No):
4. Des de quin any:
5. Quin % de la vostra producció s'internacionalitza?
6. Primer país internacionalitzat?
7. L'entitat coopera amb altres que proporcionen els mateixos productes o serveis:
 - Compartint local
 - Compartint coneixement
 - Compartint gestió
 - Compartint projectes
 - No coopera
8. Disposeu de pràctiques i procediments per l'estalvi i l'eficiència en el consum d'aigua?
9. Disposeu de pràctiques formals de prevenció de residus?
10. D'aquests 7 principis, quins considereu que compliu:
 - La primacia de la persona i de l'objecte social sobre el capital.
 - Adhesió voluntària.
 - El control democràtic.
 - La conjunció dels interessos dels membres usuaris i de l'interès general.
 - La defensa i aplicació dels principis de solidaritat i responsabilitat.
 - L'autonomia de gestió i independència.
 - La destinació de la majoria dels excedents a la consecució d'objectius a favor del desenvolupament sostenible, a l'interès dels serveis als membres i a l'interès general.

9.3 Entrevista Cooperatives resposta

COOPERATIVA DE FALSET

Esther Borràs – Cap internacionalització

Principals motius per a la internacionalització?

Anar a nous mercats per tenir més consolidació.

Procés d'internacionalització

Fins abans de la famosa pandèmia bàsicament el que es feia era anar a fires sectorials: la més important és ProWine a Dusseldorf Alemanya. Just abans de la pandèmia se n'havia creat una nova, que era una extensió de l'Alimentaria, dedicada exclusivament a vins a Barcelona.

Bàsicament el mitjà més normal de fer contactes era la presència a fires, ara es troba a faltar que no es poden tastar els vins.

En el nostre cas hem participat a la DO Montsant, que fa tastos especials per a vins de la DO Montsant

També hem participat a accions d'Acció, Prodeca també a través de DO Montsant.

Hi ha empreses privades que fan aquest tipus d'esdeveniments i en format online. Ho vam fer i va estar molt bé amb Estats Units i Canadà. L'aspecte negatiu era el no poder tastar el vi, ja que pot ser un incentiu. Una persona genera més confiança.

Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se ...

- Inversió inicial : 4

Al tenir més trajectòria no costa tant, però si que necessites recursos per anar a fora o enviar mostres...

- Acollida dels mercats: 6

Si tries mercats madurs on el vi està molt acceptat, com Alemanya, tens més oportunitats. Ara a la cooperativa ens centrem més als mercats que tenim i donar cura al client i ajudar-lo a vendre.

Nosaltres a nivell internacional només venem vi embotellat.

- Burocràcia: 6

Duanes i la documentació és un punt molt important a tenir en compte.

- **Dificultat per trobar acords amb distribuïdors: 7**

Depèn del país, alguns són molt ràpids i si estan convençuts ja fan la compra. N'hi ha alguns de més lents, Japó és molt lent, pots tardar vora 1 any.

També hi ha monopolis, fan el procés de concurs i si entres bé es ràpid.

- **Altres dificultats: 8**

Trobar contactes nous.

Considerem que els valors del vostre celler són els d'una cooperativa? Totalment. La cooperativa com a marca va ser una proposta de fa temps, sabem que hi ha mercats que no saben què és, com EEUU. Alguns ho tenen mal vist. Relacionem el concepte de cooperativa amb Abacus.

Hem sigut de les que sempre hem apostat per la cooperativa, defensem la història del moment on va sortir, junts treballarem millors. Quan expliques el vi expliques el sistema.

Hi ha vegades alguna mala imatge que es té presa cap a les cooperatives. Ens hem trobat que ens preguntaven si tenien enòleg, si entrava tota mena de raïm o era cuidat. Depèn el país que et moguis el valor i fet de ser una cooperativa pot no estar massa ben vist.

En el procés d'internacionalització, seguim els principis i els valors cooperatius?

Sí completament. Defensem el comerç just i la sostenibilitat per davant de tot. En la internacionalització i la nostra manera de funcionar portem sempre presents els valors de les cooperatives.

Si no volguéssim transmetre els valors, ja no haguéssim fet la aposta.

Creieu que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?

Per nosaltres no ha suposat cap problema, nosaltres principalment venem al mercat català.

No ens hem trobat que haguéssim de canviar el discurs per vendre més a l'exterior. Ens agrada ser una cooperativa i si algú no vol participar no hi ha cap problema, però també trobes a gent interessada amb els valors que es defensen i que li agrada.

Quina és la vostra estratègia competitiva?

Explicuem que som una cooperativa, els nostres valors, la importància de la terra i les persones, la tradició, el territori... Busquem diferenciar-nos per oferir molta qualitat i amb una història bonica darrera.

Utilitzeu el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

Jo dic d'entrada que som una cooperativa per com som, no com un fet diferenciadors. Tampoc volem utilitzar el fet de ser-ho per vendre més.

Hem notat un canvi en que abans t'havies d'explicar molt més. Quan ens vam començar a internacionalitzar havíem d'explicar què érem, com funcionàvem, demostrar la qualitat del vi. Cada vegada potser la gent va coneixent més el que significa ser una cooperativa.

Com trieu el país on anar?

En un inici es va començar anant als països més propers per no arriscar tant en la internacionalització. També es fan investigacions de mercat per tal de veure si el vi pot funcionar o no a el país.

Canvien les etiquetes segons el país?

Pel que fa a les etiquetes, en general no es canvien, excepte en aquells països en què cal afegir informació obligatòria addicional, en aquests casos només es modifica la contra, però no la frontal, que és la imatge pròpiament del vi.

CELLER DE CAPÇANES

Jürgen Wagner – Cap de màrqueting i internacionalització

Principals motius per a la internacionalització?

Tenir més estabilitat. A l'estar a més mercats, si un falla poder aguantar igual.

Procés d'internacionalització

El nostre avantatge és que ja portem 25 anys, per tant tenim una xarxa molt consolidada i disposem dels contactes i sabem molt com funciona, l'experiència ajuda molt. I si tens contactes i relacions s'obren certes portes, et recomanes un a l'altre...

Al nostre sector és molt important, el vi en si ja té una certa màgia.

Independentment seguim anant a les fires internacionals: Europa, Estats Units, Àsia, Xina...

Cada país és diferent, a Europa una mica més igual; Amèrica, però entre ells molt diferents; Àsia i nosaltres molt diferent.

Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se ...

- Inversió inicial : 5

Els recursos els tenim, la informació també, l'avantatge és el nostre volum de facturació, que és suficientment elevat per assumir aquets costos.

- Acollida dels mercats: 8

Hi ha mercats saturats que dificulten molt la nova entrada, també hi ha mercats emergents que potser per falta de coneixement costa més.

- Burocràcia: 6

És una gran dificultat, si t'has cremat unes quantes vegades els dits vas aprenent. Crec que les persones que comencen gasten molts diners per aprendre a fer bé aquest pas. Cada país té les seves coses, i com més t'allunyes més costa.

Al nostre sector hi ha moltes empreses familiars, i per elles pot suposar un gran problema i fins i tot fer que no s'internacionalitzin.

- Dificultat per trobar acords amb distribuïdors: 5

Cada país és diferent, trobar un acord que acceptin les dues parts ha d'agradar, és com jugar als escacs, ja veus què pots fer o què farà l'altre.

- Altres dificultats

Els idiomes, aquí a Espanya hi ha un gran camí per fer.

Considerem que els valors del vostre celler són els d'una cooperativa?

Sí. Com a celler sempre intentem seguir els valors d'una cooperativa, però entren en joc diferents factors que fan que no sempre es segueixi, però principalment sí.

En el procés d'internacionalització, seguim els principis i els valors cooperatius?

Sí, seguim els valors que té l'empresa, que són com els d'una cooperativa, però no sempre els portem davant.

Creieu que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?

Hi ha diferents països, diferents mentalitats on el concepte de la cooperativa no és bo i a alguns països no agrada. Als països nord i centre europeus, el concepte cooperativa agrada a la gent. Cada vegada hi ha més cooperatives en altres sectors, nosaltres vam sorgir d'una necessitat i cada cop hi ha mes gent.

Nosaltres mai amaguem que ho som, però si creiem que no està ben vist tampoc anem dient-ho activament.

Quina és la vostra estratègia competitiva?

Parlem del poble, les vinyes, la garnatxa, la història. No ens considerem com una típica cooperativa, creiem que tenim un discurs més modern i més actualitzat.

Utilitzeu el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

No, com he dit el fet de ser una cooperativa no ho anem comunicant, no s'amaga però no volem que sigui la principal cosa per la que se'ns conegui.

Com trieu el país on anar?

Per triar un país al principi de tot comences per proximitat, que tingui poca burocràcia i no requereixi una gran inversió. Però quan tens Europa cobert que és el que primer vas, ja mires cap a fora i has de mirar si et val la pena. Hi ha gent que es queda sol a Europa i no cal més.

Canvien les etiquetes segons el país?

El 95% es manté exactament igual, sol la part de les mencions legals si algun país ho requereix si que es canvia.

Un exemple que vull destacar es que nosaltres fem un vi Kosher especial per a la comunitat jueva. Tota la idea va sorgir al 1995 quan la comunitat jueva de Barcelona volia un vi apte per a beure segons la seva religió i ens el van demanar a nosaltres. I ara aquest vi és un dels que venem més

Una altre tema a comentar és que ens hem comprat una furgoneta camperitzada per anar per tota Europa durant 6 mesos, per poder veure i parlar amb els nostres distribuïdors i fer-ne de nous, per tal de superar una mica la crisi de la Covid.

CELLER MASROIG

Eulàlia Roca – Cap de màrqueting i internacionalització

Principals motius per a la internacionalització?

Ampliar mercats i fer créixer l'empresa. Volíem tenir una presència internacional

Procés d'internacionalització

Dons tot comença buscant alguna persona que sigui el teu intermediari o importador, per tal de conèixer intermediaris abans de la pandèmia anàvem a fires i esdeveniments subvencionats com per exemple la major fira del vi, Prowine. Ens movíem molt. Ara amb la situació actual busquem contactes que tinguem i intentem donar molt bon servei als països que ja exportem.

Després de unes negociacions que de vegades poden ser realment llargues, nosaltres amb el nostre importador de Japó vam estar 2 anys de negociacions, arribes a un acord i comença el procés.

Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se ...

- Inversió inicial : 4

La inversió inicial és més al principi, ara en tan temps internacionalitat no suposa un problema

- Acollida dels mercat: 7

Costa a vegades entrar a nous mercats, no tots els processos són iguals.

- Burocràcia: 7

Són molts papers, formularis... que s'han d'omplir i gestionar correctament per poder portar un vi a un país estranger. És un punt que es pot fer una mica complicat.

- Dificultat per trobar acords amb distribuïdors: 8

És un procés que necessita molta confiança, costa agafar clients. Pot durar 2-4 anys de negociació.

- Altres dificultats:

El risc val la pena ja que el benefici es molt alt

Considerem que els valors del vostre celler són els d'una cooperativa?

Nosaltres no treballem com una cooperativa més enllà de la relació amb els socis i la manera d'obtenir el raïm a través seu. Per tot lo demás, funcionem com un celler privat en tots els aspectes.

En el procés d'internacionalització, seguim els principis i els valors cooperatius?

No

Creiem que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?

Nosaltres fem la internacionalització com un celler privat, no anomenem a cap lloc el fet de ser una cooperativa, ni forma part del nostre discurs a l'hora de anar a altres països.

Quina és la vostra estratègia competitiva?

Celler Masroig, durant els últims anys, s'ha convertit en un dels cellers de referència de la DO Montsant. És un celler especialitzat en la producció de vins d'alta qualitat amb una relació qualitat/preu excel·lent.

De les prop de 500ha de vinya que tenim, la majoria es concentren entre els 30 i 50 anys, cosa que ens permet tenir molta vinya vella i produir vins de gran qualitat. També conservem vinyes de més de 60 anys i centenàries, que ens permeten obtenir produccions limitades i singulars de molt alta qualitat.

Utilitzem el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

Com ja he dit, no treballem com una cooperativa.

Com triem el país on anar?

Es fan investigacions de mercat de Acció (realitza estudis de mercat enològics) i altres organismes públics per tal d'ajudar també als cellers a internacionalitzar-se, fent events.

Les principals coses que es miren són el consum per capità del país, el % de vins espanyols que hi ha a la regió, si ja tenen algun vi de la regió.

Canvien les etiquetes segons el país?

No, les etiquetes són iguals a tots els països on estem, a no ser que faci falta per legislació alguna a la part del darrera.

COOPERATIVA DE CORNUDELLA

Joan Cucurella – Encarregat de màrqueting i internacionalització

Principals motius per a la internacionalització?

Aconseguir més estabilitat i estar preparats per si en un futur passa alguna cosa

Procés d'internacionalització

Nosaltres actualment treballem amb els contactes que ja tenim, però igualment no deixem de buscar-ne de nous, anem a fires internacionals que es la manera més senzilla de fer contactes d'altres països. Després d'aquest any tan complicat costa més, ja que no hi ha fires presencials i des de el celler estem pensant maneres per seguir arribant a països nous.

Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se ...

- Inversió inicial : 6

En un principi és un gran esforç. Han de passar un quants anys per obtenir beneficis.

- Acollida dels mercat: 7

Els inicis sempre són difícils, però a mesura que el producte es va coneixent l'acollida és molt millor. No és un procés ràpid.

- Burocràcia: 7

És un dels aspectes més costosos. Cada país té una normativa i unes exigències a complir. S'han de conèixer i entendre.

- Dificultat per trobar acords amb distribuïdors: 6

És qüestió de confiança. En un principi costa arribar a aquests acords. Quan es va coneixent el producte tot va simplificant-se. Però no és fàcil.

- Altres dificultats:

Amb tots els aspectes, la dificultat és començar, que et coneguin, que confiïn en el producte. És un procés lent i s'ha d'estar convençut.

Considereu que els valors del vostre celler són els d'una cooperativa?

Sí. Som una cooperativa i n'estem satisfets.

En el procés d'internacionalització, seguieu els principis i els valors cooperatius?

El nostre celler és una cooperativa i en totes les seves accions es treballa seguint els principis cooperatius. No tractem de manera diferent el tema de la internacionalització.

Creieu que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?

Hi ha països que no coneixen el funcionament de les cooperatives i en un principi, ho poden qüestionar. però si el producte és de qualitat i les relacions comercials són correctes, no hi ha problema.

Quina és la vostra estratègia competitiva?

Treballa bé, fer productes de qualitat.

Utilitzeu el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

No ho amaguem mai, és la nostra manera de funcionar.

Com trieu el país on anar?

En un principi, els mercats propers. Per facilitat i accessibilitat. Dins la Unió Europea, tot i que pot haver alguna diferència entre els països, hi ha molts similituds i això ho facilita.

Canvien les etiquetes segons el país?

No és necessari. A vegades s'ha de fer alguna petita modificació.

COOPERATIVA GUIAMETS (CELLER UNIÓ)

Àngel Teixidó – Cap de màrqueting i internacionalització

Principals motius per a la internacionalització?

Ampliar mercats pensant en el futur.

Procés d'internacionalització

Quan nosaltres ens internacionalitzàvem per nosaltres mateixos, buscàvem importadors de països començant pels propers. Anàvem a fires per donar-nos a conèixer, sempre vam pensar que era la millor opció així la gent pot tastar el teu vi mentre tu li expliques tot el discurs.

Puntueu de l'1 al 10 (1 poc – 10 molt) cada variable depenent la dificultat que ha suposat per internacionalitzar-se ...

- **Inversió inicial : 6**
- **Acollida dels mercat: 7**

El Celler Unió té molts anys al darrera seu que el fan conegut a molts mercats exteriors.

- **Burocràcia: 7**

És complicat seguir les directrius de cada país, però amb el temps s'agafa una experiència molt important.

- **Dificultat per trobar acords amb distribuïdors: 6**

Els distribuïdors són exigents amb el producte. Cal treballar bé i guanyar-se la confiança.

- **Altres dificultats:**

Considereu que els valors del vostre celler són els d'una cooperativa?

Sí, som una cooperativa i la relació amb els socis es basa en els principis cooperatius. Per aquest motiu, quan nosaltres vam veure que sols no podíem continuar vam incorporar-nos a UNIÓ. D'aquesta manera el que nosaltres no podíem fer, ens asseguràvem que es seguiria fent sota els principis d'una cooperativa.

En el procés d'internacionalització, seguieu els principis i els valors cooperatius?

El procés d'internacionalització es fa a través d'UNIÓ, una cooperativa de cooperatives.

Creieu que el fet de ser una cooperativa dificulta el procés d'internacionalitzar-se?

Una petita cooperativa té moltes dificultats, però les cooperatives grans són presents a molts països.

Quina és la vostra estratègia competitiva?

Som una cooperativa de segon grau. La comercialització i l'estratègia competitiva va a càrrec d'UNIÓ.

Utilitzeu el fet de ser una cooperativa en aquesta estratègia? Com per exemple amb la diferenciació?

Sí, UNIÓ és reconeguda arreu pels seus valors cooperatius que li venen de les cooperatives que en formen part.

Com trieu el país on anar?

Quan ens vam començar a internacionalitzar vam buscar països propers a Espanya que tinguessin un consum per capità de begudes alcohòliques alt. A més a més, abans d'anar a un país ja mires si hi ha algun celler català o de la zona que estigui internacionalitzat.

Canvien les etiquetes segons el país?

No ho portem això nosaltres, ho porta Unió. Però no canvien entre països.

9.4 Preguntes Denominació d'Origen Montsant

Entrevista a Pau Sabaté

Encarregat Internacionalització Denominació d'Origen Montsant

Si haguessis de classificar els cellers de la Denominació d'Origen en 3 grups per edats quins serien? O quina classificació soleu utilitzar?

Una classificació clàssica és la distinció entre cooperatives i cellers privats. Les cooperatives, les més antigues. Algunes es remunten a inicis del segle XX (per posar exemples Celler Masroig del 1917 i Agrícola Falset-Marçà de 1919). Les cooperatives, juntament amb alguns cellers privats que ja treballaven per la zona són els que van fundar, l'any 2001 la DO Montsant. A partir d'aquí han anat arribant nous cellers privats: iniciatives de fora i petits cellers familiars fins arribar als 60 cellers.

Si s'ha de realitzar una separació en tres grups per edat serien per exemple de menys de 10 anys, de 10 a 25 i de més de 25 anys.

Els tasts de vins són uns esdeveniments que es realitzen bastant pel territori, els cellers solen anar-hi? Està en augment aquest tipus d'esdeveniments?

Els tasts de vins procurem fer-los sempre basant-nos en el territori. Com a DO ens interessa explicar el relat dels valors intrínsecs que defineixen la DO. És per això que hem desenvolupat el projecte de zonificació, amb el qual basem els nostres tasts. Creiem que és una molt bona metodologia per donar a conèixer els vins i té molt bona acollida al territori.

Podries explicar breument com sol ser el procés d'internacionalització dels cellers. És a dir primer trobar un importador, arribar a un acord...

És força complicat i és diferent en funció del país. En alguns països, per exemple, existeix el monopoli del sector del vi; d'aquesta manera es controla i regula la comercialització del vi. És el cas per exemple de Canadà i Suècia. En aquests casos, la comercialització ve molt definida pel país. En d'altres està molt més liberalitzat i el que cal és trobar un importador per a comercialitzar el vi; aquí n'hi ha de força tipologies, grans, petits, que van a comprar per volum, per valor afegit de producte... Depèn.

L'important en aquest sentit és que els cellers estiguin visibles i fer feina de "picar pedra". Un dels llocs per a fer contactes és a través de les fires internacionals. Aquí, la DO juguem un paper actiu perquè promovem la participació en fires com són la de Prowein a Düsseldorf, Prowine Shanghai, o la Barcelona Wine Week. Aquí els cellers, en el cas que busquin importador inicien relacions comercials. Ara bé, fins que no s'envia una comanda de vi pot ser complicat: factors com etiquetatge, les taxes,... fan allargar el procés.

9.5 Excel base de dades

Aquest document esta adjunt en format Excel.

