

CAPITULO 6

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA VALIDACIÓN DEL MODELO

6.1 PLANTEAMIENTO

Las alianzas no constituyen un fenómeno totalmente nuevo, pero si han tenido un desarrollo muy superior en los últimos años debido a las varias razones expuestas en los Capítulos 1 y 2, donde se trata de documentar la implicación de las alianzas en la estrategia de las organizaciones y cómo en los últimos años esta relación se ha visto fortalecida a través de una práctica generalizada.

Tal como se menciona en el Capítulo 2, se ha indicado que la estrategia de la empresa define las actividades de la misma, de tal forma que estas se transforma en valor para los propietarios de la empresa, lo cual se traducirá en una creación de valor para el resto de los miembros de la organización, tales como empleados, clientes y proveedores²⁹

El análisis basado en la revisión de las investigaciones realizadas sobre alianzas y sobre el desarrollo de capacidades en las mismas que permitan mejorar las posibilidades de éxito de las alianzas que se forman nos lleva a plantearnos un modelo de desarrollo de capacidades que se intentará validar en su aplicación a la Industria de la Alimentación y Bebidas en España.

²⁹Estos miembros de la organización son conocidos con la expresión *stakeholders* en la literatura publicada en inglés

El objetivo principal de este trabajo es la identificación de los elementos que tienen un impacto en los procesos de creación de alianzas así como el desarrollo de capacidades a través de la aplicación del modelo. Para conseguirlo, se tratará de conseguir respuestas a los siguientes temas de investigación:

Pregunta de investigación 1. ¿Son las alianzas estratégicas una herramienta de mejora de gestión utilizada habitualmente en las empresas de la Industria de Alimentación y Bebidas en España?

1.a: ¿Existe una tendencia que indique un incremento en el número de alianzas empresariales en la Industria de Alimentación y Bebidas en España?

1.b: ¿Han servido las alianzas empresariales para mejorar los resultados empresariales en esta industria?

Pregunta de investigación 2. ¿Se encuentran en esta industria los factores que afectan de una forma positiva a la formación de alianzas?

2.1 ¿Qué factores favorecen en mayor medida la formación de las mismas?

2.2 ¿Qué factores la dificultan?

Pregunta de investigación 3. ¿Es posible la creación y validación de un modelo que capture de una forma fiable los elementos de ineficiencia a evitar y las capacidades a desarrollar para conseguir alianzas de éxito aplicable a las empresas del Sector de la Alimentación y Bebidas en España?

Pregunta de investigación 4. ¿Qué capacidades son claves para el desarrollo de alianzas en este sector?

Pregunta de investigación 5. ¿Desarrollan las empresas que trabajan en alianzas estratégicas en la Industria Alimentaria en España, algún tipo de infraestructura para el desarrollo de capacidades?

6.2 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Pérez, Rojas y Fernández indican la conveniencia de distinguir entre métodos y técnicas de investigación. Los métodos especifican el tipo de análisis aplicado en la investigación, que define el camino para llegar a contrastar empíricamente hipótesis científicas u otros objetivos de estudio (Pérez, Rojas y Fernández, 1998). Por técnicas entendemos los procedimientos específicos que utiliza una determinada área científica para la obtención de los datos particulares de la investigación (Sierra, 1982). Mientras las técnicas tienen un carácter práctico y operativo, los métodos se diferencian de ellas por su carácter más global.

Las técnicas se engloban dentro de un método y, a la inversa, un método comporta el uso de diferentes técnicas (Ander-Egg, 1995). Una clasificación frecuente de los métodos de investigación es la siguiente, sobre todo entre los autores relacionados con las ciencias sociales, (Arnau, Anguera y Gómez, 1990; León y Montero, 1993; Delgado y Prieto, 1997):

<ul style="list-style-type: none">• Método experimental (explicativo)
Este método trata de establecer relaciones causales entre las variables sometidas a estudio. Se caracteriza por un alto grado de sistematización y control.
<ul style="list-style-type: none">• Método correlacional (Cuasi-experimental o comparativo)
Se utiliza cuando los enunciados a contrastar no permiten al investigador una manipulación directa de las variables sometidas a estudio. En este caso, sólo se pueden establecer relaciones de covarianza (no causales) entre las variables elegidas.
<ul style="list-style-type: none">• Método descriptivo (natural u observacional)
En este método no existe manipulación ni selección de variables. El investigador registra de manera pasiva las variables tal y como ocurren en el lugar de investigación. Existe un menor grado de sistematización y se aplica en ambientes naturales, sin ningún grado de control o artificialidad.

En esta investigación utilizaremos métodos cualitativos. La metodología cualitativa es considerada como una herramienta potente para la investigación en dirección de empresas (Gummeson 191, p.19). Algunos temas de investigación, como los relacionados con las alianzas suelen ser temas basados en decisiones subjetivas tomadas por la Dirección de la empresa y generalmente basados en factores cualitativos. Para estudiar este tipo de temas complejos de una forma cualitativa y para conseguir resultados adecuados generalmente se utilizan casos.

Un método de investigación de especial utilidad en las investigaciones cualitativas es el estudio de casos (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989, Rialp, 1998). Rialp (1998) justifica la creciente utilización del estudio de casos como metodología de investigación, afirmando

que la comprensión de los procesos que implican toma de decisiones, implantación de las mismas y cambios estratégicos en las organizaciones requiere un tipo especial de análisis que no es posible realizar con la suficiente profundidad a través de un número elevado de observaciones.

Un caso puede ser definido como un estudio empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en la vida real, especialmente cuando la distinción entre el fenómeno y el entorno no están claramente definidas (Yin 1994, p.13).

Según Jankowicz (1991) los métodos y técnicas de investigación más apropiados dependen del problema y los objetivos de investigación planteados. La diferencia entre los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos no está en la calidad de los resultados sino en los procedimientos utilizados para conseguirlos (Ghauri et al., 1995). En las técnicas de investigación cualitativa, los resultados no se obtienen a través de procedimientos estadísticos u otros procedimientos cuantificados.

Los métodos cualitativos son más flexibles y adecuados cuando la cuantificación no es lo más importante o es difícil de conseguir muestras amplias y representativas. Utilizan un número limitado de observaciones y tratan de analizar distintos aspectos del problema planteado, pero en cambio permiten realizar un análisis en profundidad del fenómeno (Ghauri et al., 1995, p.86).

En esta investigación la utilización de un método flexible que permita el estudio en profundidad de un proceso que tiene una importancia clave, ya que se busca más el

conocer las causas por las que se adoptan determinadas decisiones en las alianzas, que establecer una medida estadística de su aplicación.

Por esta razón, un estudio cualitativo encaja mejor con los objetivos planteados en esta tesis. Entre los diferentes propósitos de investigación para los que pueden ser válidos los estudios cualitativos, se encuentra la comprensión de los procesos por los cuales tienen lugar las acciones y los acontecimientos (Maxwell, 1998).

En este sentido, Rialp (1998) considera que el método del caso está siendo cada vez más aceptado como instrumento de investigación científica en los temas de Organización de Empresas.

Según Yin (1994, p.1) los estudios de casos pueden ser exploratorios, descriptivos y explicativos. Los investigadores de temas empresariales generalmente limitan el estudio de casos al uso exploratorio, un estudio piloto puede usarse como base para formular de una forma más precisa preguntas o testar hipótesis (Gummenson 1991, p.75). Esta visión es, sin embargo, demasiado limitada y durante las últimas décadas la fortaleza de los estudios sobre casos se ha convertido en un método de investigación comúnmente aceptado y aumentado su uso de una forma rápida.

Para Yin el estudio de casos se utiliza en los siguientes campos de investigación: psicología, sociología, ciencias políticas y organización industrial. Este autor argumenta que este método resulta adecuado cuando las cuestiones planteadas en la investigación son del tipo “cómo” o “por qué”, cuando el problema se centra en un fenómeno

contemporáneo dentro del contexto de la vida real (en oposición a uno histórico) y el investigador tiene poco control sobre los eventos.

De este modo, para Yin (1989, p.23) el estudio de casos es “una investigación empírica que investiga un fenómeno dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. Esta metodología facilita una visión completa y significativa de las características de los eventos reales, tales como procesos organizativos y de gestión (Yin, 1994, p.14).

Esta metodología de investigación se encuentra también recogida en los estudios realizados por Eisenhardt (1989). Según esta autora, el análisis de los casos de estudio se realiza para comprender el proceso por el cual tienen lugar ciertos fenómenos. Esta autora considera adecuado este método cuando se quiere “construir” o “depurar” teorías. De acuerdo con Stoecker (1991) y Yin (1989), también es adecuado cuando se desean obtener “explicaciones causales”. Los estudios de Van de Ven y Poole (1990) lo recomiendan cuando se analizan procesos de cambio y evolución organizativos.

El estudio de casos se puede utilizar tanto para analizar en profundidad una única organización como para estudiar un número de organizaciones tal que permita comparar un conjunto de variables previamente identificadas. En este último caso, se conoce como estudio comparativo de casos (Ghauri et al., 1995, p.88). Se estudia la misma cuestión en un número determinado de organizaciones, se comparan los resultados obtenidos en unas y otras y a partir de ahí se extraen conclusiones.

El objetivo de este tipo de investigaciones es comparar las organizaciones estudiadas de forma sistemática, de tal manera que se puedan explorar distintas dimensiones del problema o examinar distintos niveles de las variables a investigar.

Voss et al (2002, pp. 197-199) clasifican el estudio de casos según cuatro objetivos diferentes; el estudio de casos puede ser exploratorio, servir de base para la creación de teoría, servir para testar la teoría o para redefinir teorías.

A continuación se indica un corto resumen de las características de los estudios de casos exploratorios y de creación de teoría (Voss et al. 2002, p. 138):

- **Exploración :**

- Propósito: para investigar en áreas poco tratadas en investigaciones previas.
- Pregunta a considerar en la investigación: ¿hay algo suficientemente interesante que justifique la investigación?
- Estructura de investigación : estudio de casos en profundidad

- **Construcción y elaboración de teoría:**

- Propósito: Identificar /describir variables claves, relaciones significativas entre variables y por qué estas relaciones existen

- Temas de investigación: ¿Cuáles son las variables claves? ¿Cuáles son los parámetros de relación entre las variables claves? ¿Por qué existen estas relaciones?
- Estructura de investigación: Pocos casos pero muy enfocados, estudios en profundidad y estudios de varios casos

La investigación en esta tesis tiene elementos de creación y validación de teoría pero también de enfoque exploratorio. Por un lado el objetivo es evaluar hasta qué nivel las prácticas de alianzas se están llevando a cabo en la Industria de la Alimentación y Bebidas en España y por otro lado validar un modelo de desarrollo de capacidades, intentando por último conocer qué tipo de infraestructura, si alguna, se desarrolla en estas empresas para la consecución de alianzas con mayor probabilidad de éxito.

Hay también críticas al uso de casos, incluso siendo utilizados por el investigador de la forma correcta. Una crítica la hace Corbett et al. (1995, p. 2): *“Los profesionales en las organizaciones hacen mucho más de lo que cuentan y escriben, mucho de esto es información crítica para el estudio y no son tratados simplemente porque el profesional de la organización no lo considera relevante aunque si podría ser para el investigador, que lo desconoce por no tener relación con la práctica. Como resultado, los puntos claves de la práctica pueden permanecer ocultos o poco resaltados”*.

Más aún, los estudios de casos han sido criticados por estudiar situaciones demasiado concretas y no ser apropiados para la generalización (Weick 1969, citado por Dubois y Gadde 2002, p.554). Aunque estos autores indican que Weick revisó su posición y concluyen que son la oportunidad para comprender mejor un fenómeno desde un punto

de vista holístico. Dubois y Gadde (citando a Easton, 1994) mencionan dos debilidades de los casos. Primero, en ocasiones los casos son meras descripciones de un evento ante los cuales los lectores deben de hacer sus propias interpretaciones. Segundo, en algunas situaciones los casos se usan como un sistema prácticamente deductivo.

En opinión del autor de este estudio, este problema puede ser obviado. La descripción de un caso es siempre un rico mapa del fenómeno pudiendo desmenuzar y entender más que los estudios cuantitativos los matices de los problemas complejos en las organizaciones.

Para evitar los problemas mencionados, este estudio tratará los casos más allá de la mera descripción de situaciones, yendo a la búsqueda de comparaciones entre las organizaciones e incluso bloques de casos de referencias.

Asimismo la experiencia del entrevistador puede ayudar a llevar las entrevistas al nivel en que la toma de datos sea más profunda.

6.3 SELECCIÓN DE CASOS

Cuando se realiza un estudio de casos basado en varias organizaciones, la selección de estos casos es una tarea crítica. Yin (1994, pp.54-55) enfatiza que en cuanto al número de casos no se trata de seleccionar un amplio número similar a la muestra precisa para llevar a cabo un estudio cuantitativo tipo encuesta. En este mismo sentido Rowley (2002, p. 19) indica que la selección de casos debe de ser dirigida hacia aquellos que pueden cubrir los objetivos de la investigación, teniendo en cuenta que factores tales

como la accesibilidad, los recursos y el tiempo disponible deben de tenerse en cuenta al seleccionar los casos de estudio.

Según Yin (1990, p.53) el estudio de casos de varias empresas debe de seleccionarlos bien i) para predecir resultados similares a partir de ellos (“réplica literal) o ii) conseguir resultados diferentes pero por razones predecibles (“réplica teórica”). También Eisenhardt (1989, p. 537) argumenta a favor de la llamada “muestra teórica” en el estudio de casos. Según ella, “los casos pueden ser elegidos para replicar casos previos o para validar teorías emergentes. También pueden ser escogidos para completar “planteamientos estratégicos”. Asimismo indica que los casos pueden ser escogidos de una forma aleatoria, aunque esto no es lo más recomendable. Sugiriendo que, dado que en los estudios de casos habitualmente se va a utilizar un reducido número, es deseable aplicar algún criterio de selección de muestras.

En esta tesis la selección de los casos se hará siguiendo los siguientes criterios:

1. Considerando los objetivos de la investigación y cómo estos influyen en los procesos de negocios de las alianzas; los casos deben de permitir tener acceso a este tipo de información (Rowley, 2002). Esto significa que las compañías a las que el autor dirija su investigación deben de participar de una forma abierta para permitir una visión en profundidad, no meramente superficial.

2. Considerando que algunos casos no han sido considerados por no permitir el suficiente conocimiento para su categorización como alianzas reales o no³⁰.
3. Los casos han sido seleccionados siguiendo un criterio de variedad (Yin, 1990), para proporcionar un conjunto heterogéneo de información en este estudio.

Para la determinación del número de casos incluidos en este estudio se ha revisado la literatura mencionada y ha habido múltiples discusiones sobre si uno o dos casos pueden ser suficientes pero la opinión más generalizada indica que el número recomendable es entre cuatro a seis casos como mínimo y de diez a quince casos como máximo absoluto (Perry 1998, p. 793).

Se argumenta por parte de este autor que cuando el investigador trata demasiados casos, existe el riesgo de pérdida de enfoque y profundidad. En esta visión, incluso sabiendo que un caso puede ser suficiente para obtener la información precisa podemos concluir que no hay un número óptimo de casos: *“Admitiendo que no hay un número óptimo de casos, un número entre cuatro y diez casos son suficientes para llevar a cabo la investigación. Con menos de cuatro casos es a menudo difícil generar teoría y la base puede ser poco sólida”* (Eisenhardt 1989, p. 545).

En este estudio se van a tratar nueve casos, lo cual cumple los parámetros citados para llegar a conclusiones válidas. Para este estudio se ha seleccionado casos relacionados con la Industria Alimentación y Bebidas en España por diversas razones:

³⁰ Ver las definiciones sobre alianzas en el Capítulo 3 de este estudio y la discusión entre Willcocks y Choi (1994), quienes argumentan que los casos de subcontratación pueden ser considerados alianzas estratégicas siempre que incluyen una serie de elementos

- Según datos del INEM³¹ representa el 17% del PIB industrial, habiendo alcanzado los 80.000 millones de euros de valor de producción.
- La industria incluye tanto las actividades de alimentación como a bebidas y sigue siendo una empresa generadora de empleo, habiendo alcanzado en el tercer trimestre de 2008 un número de 450.000 ocupados.
- Además de estas razones que muestran la importancia de esta industria para la economía española, el autor considera que esta es una de las industrias que deben de ser claves en el futuro desarrollo exterior de las empresas españolas. Un país con un sector industrial poco desarrollado y con actividades como la fabricación de bienes de consumo susceptible de ser deslocalizados con facilidad a áreas tales como Europa del Este y Asia, puede y debe desarrollar una industria relacionada con la alimentación que cubra no sólo las necesidades del país sino también pensar en la forma de extender estas operaciones a otros países. Asimismo el autor considera que al ser una industria muy relacionada con el sector primario español puede apoyar a este para alcanzar una competitividad alta y un nivel de renta adecuado que evite la “desertización” del campo español una vez que el modelo de subvenciones a la agricultura imperante desde la entrada de España en la Unión Europea en el año 1986 está llegando a su fin tras la entrada de nuevos miembros.

³¹ Según la Federación de Industrias de la Alimentación y Bebidas (nota de prensa del 5 de diciembre 2008) esta industria continua siendo un sector fuerte y dinámico incluso en la situación actual.

- Asimismo la industria reúne, en opinión del autor, las características adecuadas para conseguir ventajas competitivas a través de las alianzas estratégicas, según se describió en el Capítulo 2 de esta tesis.

6.4 RESUMEN DE LAS ETAPAS Y CRONOLOGÍA

En la figura 6.1 se representa un esquema resumen que incluye las distintas etapas en las que se ha dividido el trabajo realizado en esta tesis doctoral, así como los capítulos donde se han desarrollado cada una de las etapas. Está basado en el proceso de elaboración de un estudio comparativo de casos presentado por Yin (1989, p. 56) y representa la metodología que se ha seguido en esta investigación y que se explica a continuación.

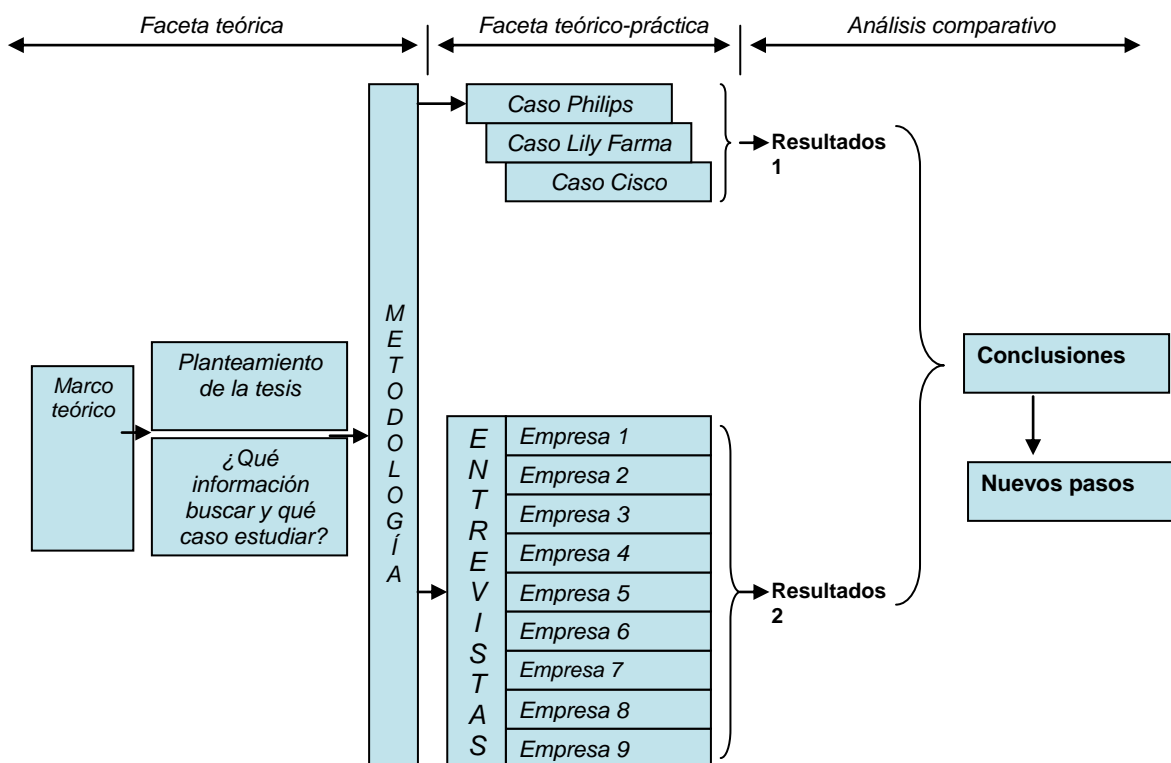


Figura 6.1: Metodología de investigación basada en el análisis comparativo de casos.

En primer lugar se plantea el marco teórico de la tesis tratando de recopilar la bibliografía que trata sobre las alianzas, de tal forma que fuera posible identificar las áreas en ella que mostrasen temas donde las investigaciones mostrasen espacios poco tratados.

A partir de ese punto fue posible identificar que los temas relacionados con la gestión de las alianzas y, muy en particular, cómo estas alianzas mejoran su probabilidad de éxito a partir del desarrollo de capacidades era un tema muy interesante para estudiar. Su aplicación a la Industria de Alimentación y Bebidas es consecuencia del convencimiento del autor de que el estudio de un sector próximo y muy importante para la economía española podría aumentar la utilidad del trabajo.

Para llevar a cabo el estudio y la comparación entre casos se han incluido dos estudios agregando diferentes casos:

- En primer lugar se buscó información de empresas que habitualmente estuvieran implicadas en relaciones de colaboración, con el objetivo de identificar rasgos que hacen que estas empresas consigan un alto nivel de éxito en alianzas y sobre todo como han conseguido hacer que las alianzas formen parte de su forma de mejora del negocio no de forma coyuntural sino estructural. Para lo cual se eligieron las experiencias de Philips, Lilly Farma y Cisco.

A partir de este estudio se elaboró un primer informe (Informe Resultados 1)

- A continuación el autor llevó a cabo nueve entrevistas en profundidad con cuestionario estructurado de respuesta abierta siguiendo la metodología explicada en este capítulo y partir de las opiniones recogidas ha redactado el segundo informe.

Por último, basándose en la comparación de los dos informes citados se han elaborado las conclusiones de la tesis, así como unas sugerencias de nuevos pasos para la investigación en el futuro.

La razón para realizar dos informes se basa en el hecho que el autor considera que la posibilidad de contraste de los resultados de la encuesta a las nueve compañías con una recopilación de prácticas de éxito en alianzas, puede ayudar a identificar la mayor o menor brecha de estas prácticas en la industria estudiada.

6.4.1 PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El proceso de la investigación comenzó en marzo del año 2003, justo después de la finalización por parte del autor de los cursos de doctorado y la obtención del D.E.A.³².

El trabajo comenzó con la revisión de la literatura relevante relacionada con alianzas y muy en particular con el estudio de los factores que ayudan a afianzar el éxito de las mismas a partir del desarrollo de capacidades. Siendo interés del autor el tratar de aplicar un modelo que capturase las posibilidades de llevar a cabo relaciones de

³² DEA: Diploma de Estudios Avanzados, que constituye la primera fase de los estudios actuales de Doctorado en España.

colaboración entre las diferentes entidades que trabajan en la Industria de Alimentación y Bebidas en España³³ y probar que el desarrollo de las mencionadas capacidades puede ser una herramienta para aumentar su probabilidad de éxito.

También se trata de medir en qué medida estas prácticas son utilizadas en esta industria en España en la actualidad.

PLAN DE TRABAJO

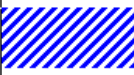
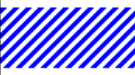



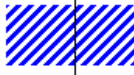

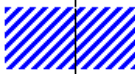


ACTIVIDADES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Recopilación de información							
Entrevistas							
Redacción Informe							
Revisión							
Presentación							

Gráfico 6.2: Cronología de la elaboración de la tesis

³³ Industria Alimentaria e Industria de Alimentación y Bebidas son términos equivalentes.

6.4.2 ENTREVISTAS

El estudio se ha basado en entrevistas personales; según Lehman et al. (1998, p. 192), hay algunas ventajas en este tipo de entrevistas en comparación con otras técnicas. Estas ventajas incluyen:

- Preguntas relativamente complejas pueden entenderse bien y cuando se recibe un cuestionario para rellenar con respuestas a preguntas complicadas la respuesta en numerosas ocasiones tiende a ser “política” si se decide contestar o simplemente no hay respuesta.
- Los niveles de respuesta son altos. La razón es que una vez conseguida la entrevista personal se tiene la dedicación de la persona entrevistada durante un cierto tiempo.
- Dependiendo de la respuesta del entrevistado, el entrevistador puede incidir más o menos en la misma u otras preguntas.
- La presencia del entrevistador puede ayudar a convencer al entrevistado a responder preguntas que de otra forma dejaría en blanco.

La naturaleza de los temas a investigar y su complejidad hacen de las entrevistas una forma de hacer posible el mantener una discusión durante la entrevista, dejando claro al entrevistado que todo lo que se responde se mantiene dentro de la mayor

confidencialidad (Zigmund 1997, p. 221). Es importante mantener las respuestas totalmente anónimas, si así lo requiere el entrevistado.

Según Silverman (2000, p. 90) las entrevistas en las investigaciones cualitativas deben de ser relativamente “carentes de estructuración”. La estructura de las entrevistas se ha basado en los objetivos de investigación y las propuestas de investigación.

Las entrevistas fueron divididas en bloques que coinciden con los temas objeto de investigación según se indica en este Capítulo.

Al fijar la fecha de la entrevista se envió un correo electrónico a los participantes explicando brevemente el tema objeto de investigación. Esto se hizo para asegurar que las personas entrevistadas conocieran los temas sobre los que iban a ser preguntados y pudieran pensar con alguna anticipación.

Las preguntas del cuestionario no fueron, intencionadamente, enviadas a los entrevistados para evitar que preparasen las respuestas “políticamente correctas”, desde su punto de vista o de la compañía.

Antes de cada entrevista, el entrevistador preguntó a cada entrevistado si permitía el uso de una grabadora para poder transcribir y estudiar mejor las respuestas. Nadie aceptó el uso de grabadora por lo que solo se tomaron notas a mano.

El autor prometió a todos los entrevistados que todas las respuestas serían tratadas de una forma confidencial y anónima. El autor propuso en algunos casos, si lo creían

necesario, la firma de un documento de confidencialidad del tipo de los que son habitualmente utilizados en las negociaciones de las alianzas (*NDA, non disclosure agreement*) para la información usada en el estudio. Ninguno de los entrevistados mostró interés en hacerlo.

Todas las entrevistas fueron acordadas con varios días de anticipación y la duración de las entrevistas fue de alrededor de dos a tres horas cada una de ellas. Previamente, el autor del estudio había preparado la entrevista a partir de informaciones de la propia empresa recogidas en internet, hemerotecas, etc.

Según Perry (1998, p. 791) una entrevista de estudio de casos debe comenzar siempre con una pregunta abierta que trata de capturar la experiencia del entrevistado.

El objetivo de estas preguntas es comenzar la conversación y no llevar las respuestas en una dirección determinada. Perry (1998, p.792) sugiere que: *“Dentro del paradigma de realismo de la investigación a través de casos, las percepciones del entrevistado son de interés sólo porque proporcionan triangulación de los datos sobre la información del mundo real ajeno al entrevistado y al entrevistador. Así algunas preguntas deben de ser preparadas por el entrevistador para sacarlas en el caso en el que el entrevistado no aborde los temas”*. Este autor defiende que las preguntas abiertas deben de combinarse con otras preguntas cerradas, que ayuden a centrar el estudio.

La lista de personas entrevistadas (con indicación de los cargos correspondientes) es la siguiente y en todos los casos hubo un compromiso de confidencialidad en las respuestas y de solo tratar la información de forma agregada:

EMPRESAS ENTREVISTADAS
Distribuidora de bebidas refrescantes
Empresa dedicada a la crianza y comercialización de vino.
Empresa dedicada a la crianza y comercialización de vino.
Empresa de bebidas alcohólicas
Empresa productos lácteos y otros de alimentación
Empresa de helados y productos lácteos
Empresa de quesos y derivados lácteos
Empresa de bebidas alcohólicas
Empresa dedicada a la producción y comercialización de fruta fresca y derivados.

Tabla 6.1: Empresas y personas entrevistadas.

Las empresas entrevistadas lo han sido por diferentes motivos, como la importancia de la empresa en el sector, la posibilidad de tener acceso directo a las personas entrevistadas (circunstancia de particular importancia en este tipo de investigaciones) y en todo momento se ha tratado de mantener una muestra que sin ser estadísticamente significativa, circunstancia que no es una condición para el estudio de casos, si fuera una representación de los subsectores más relevantes que forman la Industria Alimentaria en España.

Así, han sido entrevistadas en total nueve empresas de las cuales cinco corresponden a bebidas y cuatro a alimentación:

Bebidas: 5 empresas

- Dos son empresas vinícolas.
- Dos están en el subsector de las bebidas alcohólicas.
- Una en el de las bebidas refrescantes y no alcohólicas.

Alimentación: 4 empresas

- Una se dedica a productos lácteos, arroz y derivados.
- Una empresa que desarrolla su actividad en el subsector de la fruta
- Una se dedica a los quesos.
- Una centra su negocio principal en los helados.

6.4.3 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Hay dos formas de tratar y analizar los datos de las entrevistas. De un lado está el enfoque realista, el cual *“tiene una alta aceptación por parte de los científicos sociales que teorizan sobre el mundo en términos de impactos sobre las estructuras sociales”* (Silverman 2000, p. 122). En este enfoque realista es importante tener algunos métodos, a través de los cuales la fiabilidad de las respuestas pueda ser validada.

De otro lado está el sistema narrativo, en el cual el objetivo no es crear “una foto de la realidad”, sino encontrar valor en la discusión y las experiencias narradas por el entrevistado, viendo las respuestas como “series culturales” (Ibid 2000).

El principal énfasis está ciertamente centrado en elementos realistas, que implica que uno de los propósitos de las entrevistas era generar información que puede compararse con:

- Observaciones propias.
- Documentos escritos y publicados en diferentes medios (Internet, prensa, etc).
- Respuestas de otros entrevistados.

De esta forma aplicaremos una **triangulación** al análisis de los datos (Jick 1979).

De otro lado, algunas respuestas fueron incluidas en el análisis de datos y tratadas más como descripciones de situaciones. En general, la mayoría de las conclusiones mencionadas en los siguientes capítulos están basadas en análisis realistas de la situación basados en la triangulación de diferentes fuentes de datos (un proceso soportado por el análisis narrativo).

Las conclusiones y la correspondiente discusión, sin embargo, están enriquecidas con algunas matizaciones de los entrevistados, de tal forma que puede ser visto como narrativismo. Más aún, opiniones directas han sido usadas, para mostrar cuándo el entrevistado hace una puntualización relevante.

6.4.4 VALIDACIÓN Y FIABILIDAD DEL ESTUDIO DE LOS CASOS

La validación se refiere a los aspectos de un caso de estudio que pueden ser generalizados. Easton (1994) y Yin (1994) sugieren que la validación en el estudio de casos se refiere a la generalización analítica, como contraposición a la generalización estadística.

Validación se refiere a la habilidad del estudio para establecer medidas correctas para el concepto objeto de estudio. Para mejorar la validez de las conclusiones se pueden adoptar tres acciones:

- Usar diferentes fuentes de evidencias.
- Establecer una cadena de evidencias.
- Tener posibilidad de contrastar la información.

Otra consideración es la fiabilidad. Esta fiabilidad significa que los investigadores que estudien este fenómeno con objetivos similares deben de alcanzar los mismos objetivos.

Un estudio con alta fiabilidad, podrá de esta forma ser replicado por otros (Gummesson 1991, p.80). Yin (1994) sugiere que dos caminos para aumentar la fiabilidad en el estudio de casos son:

- 1) Usar un caso como estudio piloto
- 2) Desarrollando una base de datos

En nuestro caso podríamos considerar como estudio piloto el análisis de los casos estudiados en el Informe 1, donde se estudian las practicas en el tema de alianzas de Philips, Lilly y Cisco.

