



UNIVERSIDAD DE MURCIA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Aspectos relacionales en la base social de las cooperativas agrarias de comercialización:
Efectos sobre la disposición de los socios a invertir y el desempeño de la cooperativa

Gustavo Marcos Matás

2014

DIRECTORES:

Miguel Hernández Espallardo

Narciso Arcas Lario

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer el encomiable trabajo de dirección de los Dres. Miguel Hernández Espallardo y Narciso Arcas Lario. Este trabajo es resultado de sus ideas, experiencia y conocimiento, pero también, más allá del ámbito académico, de su sincera confianza, paciencia y ánimo, que tan generosamente me han ofrecido.

Igualmente agradecer a la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario – Universidad Politécnica de Cartagena que me ha acogido y ha proporcionado los recursos necesarios para llevar a cabo este trabajo. Asimismo, a la cooperativa ANECOOP por su apoyo en la obtención de los datos, y a las cooperativas que igualmente han participado en el estudio.

Tampoco quiero pasar sin agradecer a mis compañeros del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados por su ayuda y consejo, especialmente a aquellos que me han acompañado durante este proceso.

A los miembros del Dipartimento di Scienze Agrarie de la Università di Bologna por brindarme su ayuda y consejo para mejorar la investigación.

Por último, mi especial reconocimiento a mi compañera, Elvira, que me ha acompañado en todo momento con sus palabras de ánimo y afecto, y que generosamente ha renunciado al tiempo que nos pertenecía.

A mis padres

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO 1. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN COMO FORMA DE GOBIERNO INTERORGANIZACIONAL.....	11
--	-----------

1.1. Importancia y problemática del sector agroalimentario	13
1.2. La cooperativa agraria como respuesta a los problemas del sector agroalimentario.....	17
1.3. Las cooperativas agrarias como forma de gobierno	20
1.4. Conceptualización de las cooperativas agrarias de primer grado y de segundo grado	22
1.5. Importancia económica y social de las cooperativas.....	31
1.5.1. Importancia económica.....	31
1.5.2. Importancia social.....	38
1.6. Críticas a la fórmula cooperativa.....	39
1.7. Enfoques de estudio de la cooperativa	44
1.7.1. Teoría Neoclásica	45
1.7.2. Teoría de la Agencia.....	46
1.7.3. Teoría de los Costes de Transacción.....	49
1.7.4. Teoría de los Derechos de Propiedad	53
1.7.5. Teoría Relacional.....	55
1.7.6. Teoría de los Recursos y Capacidades.....	57

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	61
--	-----------

2.1. Población de estudio.....	63
2.2. Diseño del cuestionario	64

2.2.1. Medidas con ítem único	66
2.2.2. Desarrollo de las escalas	69
2.2.3. Recogida de datos	70
2.3. Características de la muestra	71
2.4. Calidad de las respuestas	73
2.4.1. Comprobación de las competencias del informante	73
2.4.2. Test de sesgo de no respuesta	74
2.4.3. Test de sesgo por método común	75
CAPÍTULO 3. LA DISPOSICIÓN DE LOS SOCIOS A INVERTIR EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN	77
3.1. El efecto de la cultura de orientación al mercado sobre la disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias: una aplicación de la Teoría de los Derechos de Propiedad	83
3.1.1. Introducción	83
3.1.2. Marco teórico	85
La orientación al mercado en las cooperativas agrarias.....	85
La Teoría de los Derechos de Propiedad	87
3.1.3. Metodología	94
Muestra.....	94
Escalas de medida	94
Variables de control	99
3.1.4. Resultados	100
3.1.5. Conclusiones	106
3.2. El papel de la heterogeneidad y el oportunismo en la disposición a invertir en cooperativas agrarias	111
3.2.1. Introducción	111
3.2.2. Marco teórico	113

Heterogeneidad	113
Oportunismo	114
3.2.3. Metodología	118
Muestra	118
Escala de medida	119
Calidad de las escalas.....	121
3.2.4. Análisis y resultados	122
3.2.5. Validación de los resultados en la submuestra de cooperativas de primer grado integradas en una de segundo grado	126
Escala.....	126
Resultados	128
3.2.6. Conclusiones	131

CAPÍTULO 4. FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN 135

4.1. Los mecanismos de gobierno en cooperativas agrarias de comercialización: Efectos sobre el oportunismo y el desempeño	139
4.1.1. Introducción	139
4.1.2. Marco teórico	142
Efectos del oportunismo sobre el desempeño	142
Gestión del oportunismo	145
Efectos de los mecanismos de gobierno en el desempeño.....	150
4.1.3. Metodología	154
Muestra	154
Escala de medida	154
Calidad de las escalas.....	158
4.1.4. Resultados	160
4.1.5. Conclusiones	163

4.2. Modelo holístico de los factores explicativos del desempeño.....	167
4.2.1. Modelos de relaciones teóricas	168
Modelo inicial	168
Modelo alternativo I: Modelo íntegro	172
Modelo alternativo II: Modelo con relaciones alternativas	175
Modelo alternativo III: Nuevo constructo de heterogeneidad	181
Modelo alternativo IV: Modelo holístico final	184
Calidad de las escalas del modelo holístico final.....	186
4.2.2. Conclusiones	188
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	191
ENGLISH REPORT. RELATIONAL ISSUES IN AGRICULTURAL MARKETING COOPERATIVES’ MEMBERSHIPS: EFFECTS ON MEMBERS’ WILLINGNESS TO INVEST AND COOPERATIVE PERFORMANCE	203
Introduction	205
1. Methodology.....	212
2. Willingness to invest in agricultural marketing cooperatives	214
2.1. Market orientation and property rights problems	215
2.2. Heterogeneity and opportunism.....	222
3. Explaining agricultural marketing cooperatives’ performance	228
3.1. Effects of governance mechanisms and opportunism.....	228
3.2. An holistic model explaining cooperatives’ performance	233
4. Conclusions, limitations and future research.....	235
BIBLIOGRAFÍA.....	241

ANEXOS.....279

Anexo 1. Cuestionario online sobre socios 281

Anexo 2. Cuestionario online sobre cooperativas asociadas..... 285

Anexo 3. Email de invitación para realizar el cuestionario..... 291

Anexo 4. Obsequio de libro digital 293

Anexo 5. Obsequio libro 295

Anexo 6. Carta de agradecimiento por participación 297

INTRODUCCIÓN

En el sector agroalimentario, las cooperativas agrarias de comercialización tienen una gran importancia económica, aportando cerca del 50% de la producción final agraria (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013). Pero su relevancia no sólo se queda en el plano económico, sino que juegan un papel fundamental al hacer posible el acceso a muchos agricultores a unas condiciones adecuadas de comercialización de sus producciones que de otra forma no podrían poner en el mercado en condiciones razonables de rentabilidad a corto plazo y competitividad a largo plazo (Baamonde, 2009a).

La cooperativa agraria de comercialización se presenta como una de las alternativas organizativas a disposición de los agricultores para operar en los mercados agrarios. Se trata de una organización particular, con un grado de integración intermedio entre la empresa productora-comercializadora (mayor grado de integración) y la venta directa en el mercado a través, por ejemplo, de alhóndigas (ningún tipo de integración). En esta fórmula, los socios son propietarios y controlan, una característica de la jerarquía, pero también son proveedores de producto, lo que otorga a la relación una característica de mercado (Bijman y Hendrikse, 2003). Así, la cooperativa agraria se aprovisiona casi en su totalidad de las producciones de sus socios, los cuales además son sus propietarios, usuarios de sus servicios y supervisores de una organización que distribuye al beneficio de forma igualitaria sobre la base del uso o volumen comercializado por el socio (Barton, 1989). Estas características confieren al análisis de la relación socio-cooperativa un papel muy relevante en el estudio de las cooperativas (Nilsson, 2001).

Las cooperativas agrarias tienen que competir con otras formas de organización en unos mercados cada vez más competitivos, globales y desregulados, con frecuentes cambios legislativos, avances tecnológicos, y una demanda muy

concentrada y con un gran poder de negociación (Arcas y Hernández, 2008; Baamonde, 2009a). A esto se le unen los cambios en la demandas de los consumidores, con mayores exigencias en cuanto a calidad, seguridad, variedad y conveniencia (Bijman y Hendrikse, 2003). En este entorno, la capacidad para adaptarse a los nuevos cambios se presenta como un elemento capital para la supervivencia de cualquier operador, también los que se sitúan en el origen de la cadena, como es el caso de las cooperativas agrarias.

Sin embargo, en ocasiones se señala que esta forma de gobierno presenta mayores dificultades a la hora de afrontar estrategias de cambio y adaptación para competir en el mercado. La razón reside en que es cuestionada desde un plano teórico la eficiencia de la cooperativa a la hora de conseguir recursos para financiar inversiones, recursos que tienen que provenir fundamentalmente de los socios (Porter y Scully, 1987; Harte, 1997). Se argumenta desde esta corriente teórica (p. ej. Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) que las cooperativas son ineficientes dado que los propietarios (los socios) tienen sus derechos sobre la propiedad vagamente definidos (Nilsson, 2001).

Por otro lado, la heterogeneidad de los intereses de los socios parece haber aumentado (Fulton, 1999), lo que también supone un hándicap para las cooperativas a la hora de afrontar estos retos del mercado. En tanto que las cooperativas se orientan más hacia los consumidores, pasando de ser productores independientes de *commodities* hacia productores de productos específicos, necesitan de importantes inversiones, las cuales no favorecen por igual a todos sus miembros. La heterogeneidad de objetivos puede llevar a conflictos en los procesos de decisión, mermar la capacidad de coordinación y reducir el compromiso de los miembros y, con ello, su disposición a invertir en la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2002).

Esta heterogeneidad se ve también amplificada como consecuencia de los procesos de concentración empresarial que han tenido lugar en los últimos años en el sector cooperativo. Las cooperativas han experimentado un proceso de concentración empresarial a través de fusiones, adquisiciones, formación de grupos, integración en cooperativas de segundo grado, etc. que ha tenido como resultado la existencia de un menor número de cooperativas, pero de mayor dimensión (Planells y Mir, 2002; Meliá y Martínez, 2011). Un problema asociado a estos procesos es que llevan aparejado un aumento de la heterogeneidad de la base social de las cooperativas, lo que hace aumentar los conflictos ya comentados asociados a las mismas.

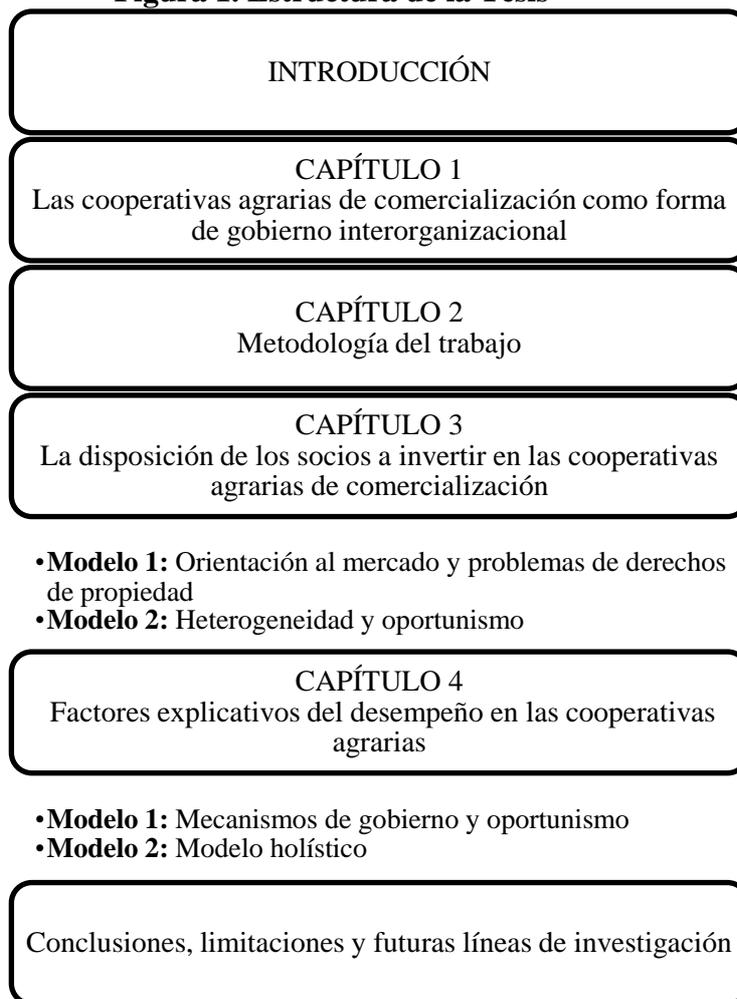
En nuestro país desde las instituciones se ha promovido esta concentración haciendo hincapié en la necesidad que tienen las cooperativas de alcanzar el tamaño necesario para contrarrestar la concentración de la demanda y adquirir una dimensión competitiva (Juliá y Meliá, 2003; Montero y Montero, 2005; Vargas, 2007; Campos i Climent, 2011; Baamonde, 2012). En esta línea se enmarca la reciente Ley 13/2013, de 2 de agosto, de fomento de la integración cooperativa y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario.

A pesar de que las cooperativas agrarias se enfrentan a los nuevos retos del mercado, a su supuesta ineficiencia para conseguir financiación y la heterogeneidad de sus bases sociales, éstas siguen operando en un número considerable y son muchos los ejemplos de éxito empresarial (Feng y Hendrikse, 2012). Nos planteamos así como tesis del trabajo la existencia de factores en el ámbito de las relaciones de la cooperativa con su base social que contrarrestan estos problemas, factores pueden explicar la disposición de los socios a invertir y, en última instancia, el desempeño de la organización cooperativa. Por tanto, el objetivo principal de este trabajo es el de analizar los factores de la relación socio-cooperativa que influyen en la disposición a

invertir de sus socios y el desempeño final de la cooperativa. En particular, nos planteamos como objetivos específicos los siguientes:

- Analizar cómo influyen los problemas de los derechos de propiedad en la disposición a invertir de los miembros de la cooperativa.
- Comprobar cómo la orientación al mercado de la base social explica su disposición a invertir y cómo su efecto puede estar moderado por la existencia de los problemas asociados a los derechos de propiedad.
- Descubrir qué papel juega la heterogeneidad de los socios en su disposición a invertir en la cooperativa.
- Estudiar cómo explica el oportunismo de los socios la disposición a invertir de los mismos y el desempeño de la cooperativa.
- Determinar cómo influyen los mecanismos de gobierno de la relación socio-cooperativa sobre el oportunismo de los socios y el desempeño de la cooperativa.
- Estudiar la influencia de la disposición a invertir de los socios en el desempeño de la cooperativa.

Para conseguir estos objetivos, la Tesis se estructura en cinco capítulos (Figura 1).

Figura 1. Estructura de la Tesis

El capítulo 1 se inicia con el análisis de la problemática del sector agroalimentario, y del papel que juegan las cooperativas para afrontarla. A continuación se describe la organización cooperativa desde el punto de vista legal y de los principios que la rigen, señalando cuáles son sus singularidades frente a otras organizaciones. Posteriormente se muestran los datos más importantes de las cooperativas agrarias que ayudan a entender su importancia económica y social. El capítulo continúa con un epígrafe dedicado a recoger las críticas atribuidas a las cooperativas, y finaliza con otro en el que se hace un repaso a las teorías que fundamentan algunas de estas críticas.

El capítulo 2 está dedicado a la metodología general del estudio, si bien posteriormente en cada modelo teórico se comentan sus aspectos metodológicos más concretos. En él se describe la población, la recogida de datos y el diseño del cuestionario, así como los diversos test para evaluar la calidad de los datos obtenidos.

El capítulo 3 aborda los fundamentos teóricos y el análisis empírico realizado para explicar la disposición a invertir de los socios en las cooperativas. Para ello, utilizamos dos modelos teóricos explicativos. El primero se centra en contrastar cómo la orientación al mercado de los socios y los problemas asociados a la estructura de propiedad de la cooperativa, reconocidos por la Teoría de los Derechos de Propiedad, influyen en la disposición a invertir, analizando no sólo efectos directos sino también la interacción entre ellos. El segundo modelo teórico plantea cómo el oportunismo de los socios y la heterogeneidad entre éstos explican su disposición a invertir. Concretamente, nos interesa analizar si el efecto de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir está completamente mediado por su impacto sobre el oportunismo.

El capítulo 4 está dedicado a explicar el desempeño de las cooperativas. En el primero de sus dos modelos se analiza, a partir de diversas teorías, las relaciones entre el oportunismo, los mecanismos de gobierno de la cooperativa y su desempeño. El segundo modelo teórico es de tipo holístico e incluye todas las relaciones y conceptos estudiados en los modelos previos. El mismo permite validar todos los modelos planteados en este trabajo, poniendo en común todos los conceptos y teorías que explican el desempeño de la cooperativa, dándonos así una visión integradora de los factores que la determinan.

El trabajo tiene relevancia académica por su aportación a la explicación de las limitaciones de las cooperativas para conseguir financiación interna (Vitaliano, 1983; Cook, 1995; Chaddad *et al.*, 2005), así como por el análisis sobre los problemas que plantea la heterogeneidad en la base social (Bijman y Ruben, 2005; Nilsson, 2010). La explicación de la disposición a invertir en las cooperativas es de especial interés dado que no existen estudios que la traten como variable a explicar, a pesar de ser reconocida como una variable clave para el éxito en este tipo de organización (Fulton, 1999; Zeuli y Betancor, 2005; Österberg y Nilsson, 2009). De la misma manera sucede en cuanto al desempeño de las cooperativas. Si bien existen estudios teórico y exploratorios que señalan su los determinantes de la competitividad (Hansen *et al.*, 2002; Karami y Rezaei-Moghaddam, 2005; Moyano *et al.*, 2008), son escasos los que la han tratado como variable explicada en estudios empíricos (ejemplos son Arcas-Lario y Hernández-Espallardo, 2003; Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

También en el plano académico, el trabajo empírico realizado ha servido para validar el cuerpo teórico de las diversas teorías del ámbito de las relaciones interorganizacionales que se han utilizado, mediante la confirmación de los postulados en los que se han basado las hipótesis de investigación planteadas. Concretamente se han valido algunos de los fundamentos de la Teoría de los Derechos de Propiedad, Teoría de los Recursos y Capacidades y Teoría de los Costes de Transacción.

Por otra parte, desde un punto de vista práctico, el interés del estudio es sin duda relevante para la gestión de las cooperativas agrarias, ya que se han explicado unos conceptos (disposición a invertir y desempeño) que son de especial relevancia para la competitividad de estas organizaciones. En definitiva, el trabajo ha

evidenciado el papel de los aspectos más sociales y relacionales en la explicación de una mayor disposición a invertir. Estos aspectos tienen que ver con la cultura de orientación al mercado de la base social, la convergencia de esta cultura, de objetivos y valores entre los miembros y los mecanismos de socialización, selección e inversiones específicas en la relación de la cooperativa con sus miembros.

CAPÍTULO 1

LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN COMO FORMA DE GOBIERNO INTERORGANIZACIONAL

El objetivo de este primer capítulo es poner en contexto la cooperativa agraria, tanto desde un plano económico, dentro del sector agroalimentario, como académico. A tal fin, en primer lugar analizamos la problemática del sector agroalimentario y el papel que desempeña la cooperativa agraria como solución a la misma. A continuación, hacemos una conceptualización de las cooperativas agrarias desde un punto de vista legal y de los principios cooperativos. Posteriormente, analizamos la importancia socioeconómica de las cooperativas agrarias. Por último, tras detallar las principales críticas achacadas a esta fórmula organizativa, hacemos un repaso de los enfoques teóricos que la han analizado.

1.1. Importancia y problemática del sector agroalimentario

El sector agroalimentario, conformado por el subsector agrario y el de la industria alimentaria, tiene una gran importancia económica por su capacidad productiva y de creación de empleo, tanto directo como indirecto a través de la actividad económica inducida en otros sectores anexos con elevada dependencia del mismo (p. ej. transporte, químico, maquinaria, productos auxiliares). De aquí que sea considerado como un sector estratégico por su contribución a la generación de riqueza y empleo de forma sostenible (Baamonde, 2009a).

El agroalimentario es uno de los pocos sectores productivos con una balanza de pagos excedentaria en España, contribuyendo con el 13,7% al total del comercio exterior español en 2012. Las exportaciones del sector han representado el 15,8% del total de exportaciones de abril 2013, donde destaca el subsector de las frutas y hortalizas cuya tasa de cobertura es de un 449% (MAGRAMA, 2013), subsector del que España acaparaba en 2009 el 23% de las exportaciones de la UE-27 (Camanzi *et al.*, 2009).

Pero la importancia de la actividad agroalimentaria no es sólo económica. También destaca su impacto social y medioambiental. Además de proveer de alimentos a la población, desarrolla un papel fundamental en la fijación de ésta al territorio rural y en la conservación de los valores medioambientales y paisajísticos del mismo, lo que justifica en buena parte la preocupación de las distintas administraciones nacionales y comunitarias por su buen funcionamiento (MAPA, 2003).

Centrándonos en la rama agraria, en la Unión Europea (UE-27) su producción alcanzó un valor de 405.650 millones de euros en 2012 (EUROSTAT, 2013). La producción agraria española en 2012 se estima en unos 43.151 millones de euros, lo que supuso un 2,47% del PIB nacional. Este sector ocupa en 2013 a 1.019.500 personas, lo que representa un 4,5% del total de población activa, según datos de la Encuesta sobre Población Activa para el primer trimestre de 2013 (MAGRAMA, 2013).

Sin embargo, España ha seguido la tendencia de la agricultura europea de los últimos 20 años, reduciendo su importancia en el total de la economía, aunque esto no haya afectado por igual a todas las regiones, produciéndose especializaciones regionales y funcionales. Esta especialización ha permitido al sector ser más competitivo a pesar de su reducido tamaño (Cooperativas Agro-alimentarias, 2012; Bijman *et al.*, 2012). Pero por otro lado, el elevado número de explotaciones agrarias atestiguan la persistencia del modelo mediterráneo de agricultura basado en un elevado número de explotaciones de reducido tamaño. Este modelo es visto como un problema por aquellos que defienden el incremento del tamaño de las explotaciones como medio para conseguir su competitividad (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Este tamaño de las explotaciones agrarias y de las empresas agroalimentarias en España es en general pequeño donde alrededor del 95% son pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, existe una disparidad entre el tamaño de los productores y el de sus principales clientes de la distribución, lo que se traduce en una clara ventaja para las cadenas de distribución, que son de cinco a seis veces más grandes que la compañía agroalimentaria de mayor dimensión del país (Baamonde, 2009a).

También es oportuno reseñar la edad elevada de los agricultores, ya que cerca de un tercio son mayores de 65 años. A esto se le une el hecho de que existen dificultades para atraer a agricultores más jóvenes, debido a diversos factores. Por un lado, los padres animan a sus hijos a ejercer otras profesiones en lugar de continuar con el negocio agrario; ya que la agricultura es vista como una actividad difícil, poco rentable y con poca valoración social; de forma que los jóvenes ven en la agricultura inestabilidad y poco futuro. Además, los jóvenes inmigrantes, se ven excluidos de emprender esta actividad al no disponer de oportunidades para conseguir el capital necesario (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Estos dos hechos, la avanzada edad y la no renovación generacional, provocan problemas en la toma de decisiones en los negocios agrarios. Ello es debido a que los agricultores mayores tienen una visión más cortoplacista sobre las necesidades de inversión, crecimiento, modernización, cambios organizacionales, y del cambio en general. Como consecuencia de esta mentalidad, los fondos han sido utilizados en ocasiones para cubrir los gastos corrientes de las explotaciones en lugar de ser invertidos en tecnología, modernización de las explotaciones o cambios organizativos. Unido a esto, las fincas agrarias han sido vistas a menudo por los agricultores mayores como potenciales inversiones inmuebles (en mayor medida en época del boom inmobiliario, cuando los terrenos eran habitualmente recalificados).

Además, los agricultores mayores presentan menor grado de profesionalización y experiencia en tareas de gestión, especialmente en las áreas ajenas a la producción (Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Por otra parte, varias características hacen del agroalimentario un sector maduro con alta competitividad (Buendía, 1999; MERCASA, 2010): 1) el consumo alimentario crece poco, de manera que se ha llegado a un techo cuya superación depende de la evolución de la población; 2) liberalización de los mercados, quedando expuestos a la competencia de países cuyas condiciones de acceso a materias primas y mano de obra son más ventajosas; 3) una enorme concentración de la gran distribución y su consecuente desequilibrio en el poder de negociación, y 4) los consumidores modifican sus comportamientos de compra a gran velocidad, haciendo que el ciclo de vida de los productos sea menor, además de presentar una mayor sensibilidad al precio. Frente a esta situación, a la ya comentada estructura atomizada del subsector agrario se le une una orientación más hacia la producción que al mercado (Baamonde, 2009a), lo que dificulta aún más la adopción de medidas que permitan a las empresas agrarias afrontar estos retos de forma individual.

Esta presión competitiva a la que se enfrenta la producción agraria española configura un entorno complejo y difícil. El bajo crecimiento del consumo, la abundancia de oferta y los efectos de la crisis económica presionan a la baja los precios (MERCASA, 2010), especialmente en el eslabón primero de la cadena, el más débil, lo que se está traduciendo en un deterioro de las rentas percibidas por los agricultores. De esta forma, a pesar de que desde 1996 a 2009 los precios de los alimentos aumentaron un 3,3% y los costes de explotación un 3,6%, los precios que perciben los agricultores sólo aumentaron un 2,1%. Esto ha supuesto un deterioro de sus rentas reales (Baamonde, 2009b). Esta situación se ve agravada por el elevado

número de pequeños agricultores con dificultades para acceder de forma competitiva a inputs y servicios, así como a condiciones de comercialización sólo al alcance de las grandes empresas productoras-comercializadoras (Baamonde, 2009a).

1.2. La cooperativa agraria como respuesta a los problemas del sector agroalimentario¹

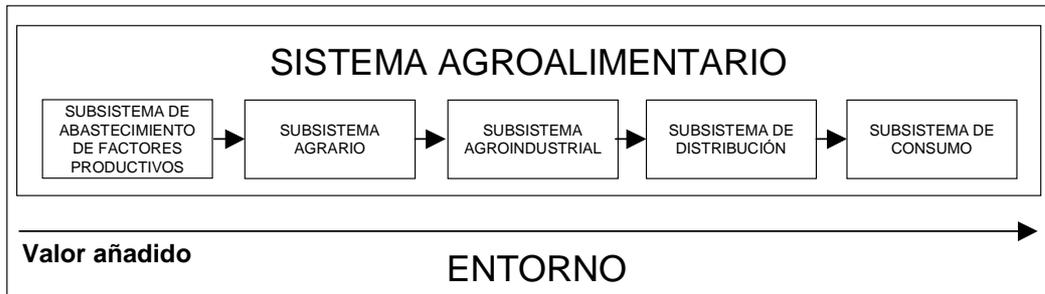
Ante la situación expuesta, parece interesante que sean establecidas relaciones estables en la cadena agroalimentaria, que promuevan la cooperación y especialización encaminada a adoptar una estrategia para el logro de ventajas competitivas (Grunert *et al.*, 1996). El modelo cooperativo se presenta como una forma de asociacionismo que puede dar solución a muchos de los retos que el mercado plantea. En cuanto a la producción, la fórmula cooperativa se presenta para los agricultores como una solución para mejorar los precios recibidos por sus productos y los pagados por los inputs, mejorar su poder de negociación, acceder a innovaciones y servicios que la cooperativa les presta, y abaratar los costes de explotación, entre otras ventajas (Arcas y Munuera, 1998).

El papel de la cooperativa en el sistema agroalimentario, participando en todas sus fases, es lo que se presenta como una oportunidad para los agricultores frente a los retos del sector (García, 2007). Es por tanto su función dentro del sistema agroalimentario lo que exhibe el potencial de la cooperativa, entendiendo este sistema como el formado por las múltiples empresas que desempeñan las funciones

¹ En el texto hacemos siempre referencia a las cooperativas denominadas como agrarias, si bien nos referimos tanto a cooperativas puramente agrarias como agroalimentarias. La literatura tradicionalmente se ha referido a ellas como agrarias e, incluso, la Ley 27/1999 de Cooperativas las denomina agrarias. Aunque ya la reciente Ley 13/2013, de 2 de agosto enmienda esta denominación. Esta nueva Ley menciona así en el apartado IV de su preámbulo: “*Se procede a reformar el artículo 6 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, con el objetivo de mejorar la definición de las clases de cooperativas agrarias en su denominación actual para adaptarlas a su realidad económica y social, que en lo sucesivo pasarán a denominarse «agroalimentarias», así como respecto de las de segundo grado*”.

generadoras de valor a lo largo de toda la cadena de aprovisionamiento (Figura 1.1) (Arcas *et al.*, 2000).

Figura 1.1. Sistema agroalimentario



Fuente: Arcas *et al.* (2000).

Diversos estudios han sugerido que el conocimiento y la gestión de la cadena de aprovisionamiento agroalimentaria es un prerequisite esencial para mantener la competitividad y mejorar el desempeño (Kim, 2006; Wei *et al.*, 2007; Li y Wang, 2007). Las organizaciones han empezado a reconocer que la gestión de la cadena de aprovisionamiento es un asunto clave para obtener ventajas competitivas en sus productos y servicios, y superar los retos de un entorno cada vez más competitivo y dinámico (Agus y Hassan, 2008; Cousins *et al.*, 2008). Esto ha supuesto la revisión de todos los aspectos relacionados con la gestión de la cadena de aprovisionamiento, desde cómo conocer las demandas de los clientes, hasta cómo usar sus propios recursos y capacidades, y los de sus proveedores, para cumplir sus obligaciones con los clientes (Kannan y Tan, 2007). Diversas investigaciones muestran que una efectiva gestión del canal de aprovisionamiento tiene un impacto directo sobre el desempeño financiero y de marketing (Prasad y Tata, 2000; Shin *et al.*, 2000; Lee *et al.*, 2007), hasta el punto que Sila *et al.* (2006) subrayan que para conseguir un alto desempeño en la cadena, las organizaciones necesitan integrar a sus socios proveedores en sus operaciones.

Por sus especiales características, lo anterior cobra especial significado en el caso de la cadena de aprovisionamiento de los productos agrarios en fresco. El valor del producto fresco se deteriora significativamente con el paso del tiempo a lo largo de la cadena a un ritmo que depende de la temperatura y humedad, lo que supone un reto para la gestión de estos productos (Blackburn y Scudder, 2009). Estos cambios en el valor del producto hacen que la elección de la estrategia de aprovisionamiento sea decisiva para alcanzar la eficiencia y capacidad de respuesta necesarias. Controlar aspectos como la calidad, seguridad alimentaria, costes, nivel de servicio y la flexibilidad de los suministros se ha convertido en un factor crítico para cualquier cadena de aprovisionamiento agraria (Hamprecht *et al.*, 2005).

La integración de la cadena de aprovisionamiento agroalimentaria se ha convertido así en una estrategia muy importante para garantizar una fuente fiable de productos agrarios (Ruben *et al.*, 2007). La misma aparece como un medio para reducir las incertidumbres respecto a los atributos deseados de las producciones de los agricultores (calidad, seguridad alimentaría y frescura). Para garantizar un suministro fiable, la distribución busca asociaciones sostenibles con los productores que aminoren los costes de supervisión y selección, y fortalezcan la confianza mutua (Hueth *et al.*, 1999). Por ello, es necesario implementar sistemas de información colaborativa que conduzcan a la eficiencia, el desempeño y la calidad a través de la cadena de aprovisionamiento (Robinson y Malhotra, 2005). En consecuencia, las empresas de los distintos niveles de la cadena de aprovisionamiento del sistema agroalimentario han ido estableciendo diferentes tipos de asociaciones y/o integraciones, tanto horizontales como verticales. Una de estas fórmulas de integración son las cooperativas agrarias de comercialización (Shaw, 1994).

La importancia de la integración de los agricultores en cooperativas, participando de la cadena de aprovisionamiento, es fundamental para mejorar sus rentas. Diversos expertos han señalado que las cooperativas poseen ventajas comparativas y especialidades intrínsecas con potencial para mejorar su presencia y control dentro de la cadena agroalimentaria (MAPA, 2003; García, 2007). De esta forma, se presentan como una fórmula que permite a los agricultores mantener una posición estratégica dentro de la cadena alimentaria. A través de ellas se orientan hacia el mercado (Arcas-Lario y Hernández-Espallardo, 2003) y participan del valor añadido que se genera en cada uno de los eslabones (producción, transformación y comercialización), algo especialmente deseable considerando la diferencia entre los precios en origen y los de la distribución.

En definitiva, como subrayó el Comité Económico y Social Europeo (CESE) en su informe “Cooperativas y Desarrollo Agroalimentario”, dentro del sector agroalimentario el cooperativismo se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social (CESE, 2012).

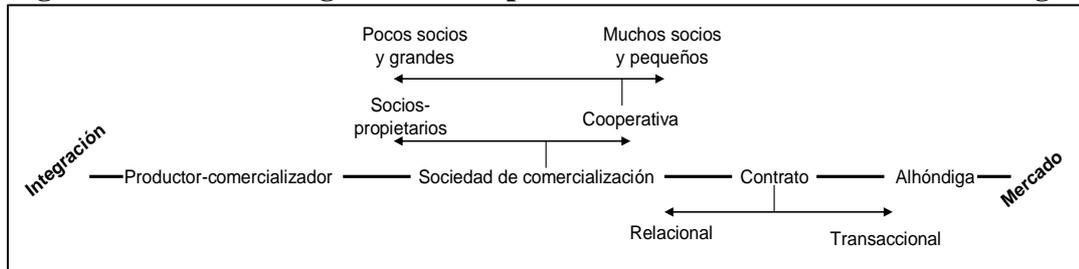
A continuación pasamos a describir las cooperativas agrarias desde el punto de vista organizacional.

1.3. Las cooperativas agrarias como forma de gobierno

Las cooperativas agrarias, como agente comercializador que opera en origen, tienen que competir con otras fórmulas organizacionales que presentan distintos niveles de integración (Figura 1.2) (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). La cooperativa constituye un tipo especial de integración vertical para los socios, que puede ser denominada como parcial, debido a que en ella hay elementos de mercado

(una relación transaccional continua de compra-venta entre la cooperativa y sus socios) y elementos de jerarquía (los socios, que mantienen su independencia, ejercen control sobre la cooperativa) (Bijman y Hendrikse, 2003).

Figura 1.2. Formas de gobierno competidoras en la comercialización en origen



Fuente: Arcas *et al.* (2011a).

La cooperativa agraria tiene una peculiar forma de aprovisionarse ya que, a diferencia de otras formas de gobierno, se abastece de forma casi exclusiva de sus socios. Además, éstos no sólo son sus proveedores, sino también sus propietarios, usuarios de sus servicios y supervisores de una organización que distribuye el beneficio de forma igualitaria entre ellos en función del uso o actividad que realizan con la cooperativa (Barton, 1989).

En una primera fase de la cadena, las cooperativas surgen de la asociación de agricultores que, como titulares de empresas agrarias, forman cooperativas de primer grado. De la misma manera, estas cooperativas de primer grado se pueden asociar entre ellas formando cooperativas de segundo grado, pudiendo este proceso continuar para crear cooperativas de tercero y subsiguientes grados. Entre estas empresas agrarias se establecen tanto relaciones horizontales como verticales, en las que intervienen una gran diversidad de actores y recursos, con la finalidad de crear valor para el mercado y distribuir el beneficio entre estas empresas, creando lo que se conoce como asociaciones de coordinación del mercado (Ollila, 1994). Estas relaciones horizontales entre agricultores o cooperativas agrarias independientes

situadas al mismo nivel de la cadena que se coordinan para la comercialización de sus producciones pueden ser consideradas como alianzas de co-marketing (Bucklin y Sengupta, 1993). De forma parecida, la perspectiva de análisis de las relaciones verticales para la comercialización podrían llevarnos a considerar las relaciones entre sus miembros y las propias cooperativas de comercialización como asociaciones de distribución o *channel partnerships*, en tanto que se tratan de relaciones entre empresas a un distinto nivel de la cadena de distribución que se coordinan y comparten objetivos para la consecución de un beneficio común, pero que mantienen su interdependencia (Mohr y Spekman, 1994).

La preferencia por la fórmula cooperativa, así como el funcionamiento de la relación entre los agentes que intervienen depende de los beneficios obtenidos y de las reglas establecidas para la colaboración (Nilsson, 2001; Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). Por tanto, las cooperativas agrarias se presentarán como una alternativa preferible en tanto los intereses de los agricultores sean satisfechos mejor que en cualquier otra alternativa posible (Ortmann y King, 2006).

Una vez descrito el papel de las cooperativas en la cadena de aprovisionamiento y cómo se plantean a nivel organizativo, pasamos a describir sus aspectos más formales y los principios por los que se rigen.

1.4. Conceptualización de las cooperativas agrarias de primer grado y de segundo grado

Existen una gran diversidad de modelos y tamaños de cooperativas. Así, encontramos, desde las que se dedican exclusivamente a proveer servicios a sus socios, hasta las grandes cooperativas que procesan los productos que aportan sus miembros y los comercializan directamente a los distribuidores minoristas, pasando

por las que comercializan a la industria o actúan como simples intermediarios. El tipo de producto, la forma de comercializarlo (materia prima o granel, marca propia, marca de distribuidor,...) y el cliente pueden ser muy diversos entre las cooperativas.

La Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define a las cooperativas como *“una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”* (ACI, 2010). Además, añade que éstas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad; y recoge los principios que son la guía por la cual las cooperativas ponen sus valores en práctica. Estos principios son (ACI, 2010):

1) Adhesión voluntaria y abierta o principio de puertas abiertas. Según este principio *“las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de género”*.

2) Control democrático de los socios. *“Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar a las cooperativas son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado un voto) y las de otros grados están organizadas de forma democrática”*.

3) Participación económica democrática. *“Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos, parte de ese capital es por lo general de propiedad común de la cooperativa. Normalmente los asociados reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser asociado. Además, los asociados asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa; el aumento de las reservas, una parte de las cuales, por lo menos, son indivisibles; el beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas”.*

4) Autonomía e independencia. *“Las cooperativas son organismos autónomos de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y permita mantener su autonomía cooperativa”.*

5) Educación, entrenamiento y formación. *“Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación”.*

6) Cooperación entre cooperativas. *“Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, regionales, nacionales, e internacionales”.*

7) Preocupación por la comunidad. *“Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados”*.

Estos principios son a su vez fuente de algunos problemas que se les atribuyen a las cooperativas y que van a ser objeto de estudio en este trabajo. El principio de adhesión voluntaria y abierta supone para muchas cooperativas la convivencia de muchos socios y en ocasiones muy heterogéneos. Si bien este principio tiene sus limitaciones, ya que la cooperativa puede exigir ciertos requisitos a los candidatos, estas situaciones de heterogeneidad pueden generar una serie de problemas que desincentiven la inversión de los socios. Igualmente, los principios de gestión democrática, participación económica y autonomía e independencia también son considerados como una fuente de problemas para las inversiones en las cooperativas. La razón reside en que estos principios no favorecen una asignación óptima de los derechos de propiedad. En el capítulo 3 nos ocuparemos de analizar esta problemática asociada a las organizaciones cooperativas.

Ya en el ámbito legal, la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, que regula este tipo de organizaciones, las define en su introducción como *“una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional en los términos resultantes de la presente Ley”*.

En cuanto a las cooperativas agrarias, la sección IV de la referida Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, referente a esta tipología concreta, las

define como “*las que asocian a titulares de explotaciones agrícolas [...], que tienen por objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural [...]*”. Para ello “*podrán desarrollar, entre otras las siguientes actividades: a) adquirir, elaborar, producir y fabricar por cualquier procedimiento, para la cooperativa o para las explotaciones de sus socios [...] cualquier elemento necesario o conveniente para la producción y fomento agrario; b) conservar, tipificar, manipular, transformar, distribuir y comercializar, incluso directamente al consumidor, los productos procedentes de las explotaciones de la cooperativa y de sus socios en su estado natural o previamente transformados [...]; d) cualquier otra actividad necesaria, conveniente o que facilite el mejoramiento técnico, laboral o ecológico de la cooperativa o de las explotaciones de sus socios [...]*”.

En el modelo de gobierno de la cooperativa es donde reside el principal elemento diferenciador frente a las tradicionales empresas capitalistas. El principio fundamental que rige el modelo de gobierno de las cooperativas (segundo principio cooperativo de la Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional) es que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios. Éstos participan activamente en la fijación de sus políticas y la toma de decisiones, siendo elegidos para representar y gestionar las cooperativas, y respondiendo ante los socios, quienes tienen iguales derechos de voto: un socio, un voto (Chaves, 2004).

Esta gestión democrática se apoya en tres órganos de la cooperativa: la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención. La Asamblea General es el órgano soberano y está compuesta por todos los socios, que participan activamente

en cualquier tipo de decisión de carácter económico o social. La soberanía es ejercida mediante el mecanismo de “un socio, un voto”. La Asamblea General elige los cargos representativos que forman el Consejo Rector, quienes representan, gestionan y responden ante los socios, generalmente por un período de cuatro años. Una vez que la Asamblea General ha establecido la política a seguir, el Consejo Rector ha de responsabilizarse de la ejecución mediante la definición de la estrategia y el control de la Intervención. Esta Intervención es el órgano de fiscalización de la cooperativa. Se trata de una persona elegida por el Consejo Rector al que debe rendir cuentas de su actuación (Romero, 2006).

Estos principios comentados y su legislación específica hacen de la cooperativa un tipo especial de acuerdo de cooperación. Algunos autores (Arcas, 1999; Baamonde, 2009a) han resumido las características singulares de la cooperativa:

- Es una sociedad de base colectiva con personalidad propia distinta de la de sus socios.
- Su objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios mediante la realización de una actividad económica o la prestación de una serie de servicios en condiciones más ventajosas que las ofrecidas por el mercado.
- Los socios pueden adoptar distintos roles en su relación con la cooperativa, estos son: propietario, directivo, proveedor, cliente y trabajador. Incluso un mismo socio puede adoptar varios de estos roles.
- Presenta una gestión participativa, democrática y con una naturaleza solidaria.

- Tiene un carácter personalista, de forma que las relaciones del socio con la cooperativa no dependen del capital aportado sino de la actividad cooperativizada, lo que se manifiesta tanto en su forma de organización como en el reparto del beneficio generado.
- Por lo general, presenta un elevado número de socios con características y objetivos diversos.
- Los socios tienen libertad para entrar o abandonar la empresa.
- Tiene una vida duradera sin limitaciones en el tiempo, es decir, la cooperativa permanece aunque los socios pueden ir cambiando.
- Vínculo y compromiso ineludible con el territorio donde está emplazada.

Todas estas características peculiares de las cooperativas agrarias van a influir en las relaciones que los socios mantienen con ellas y en la forma de coordinarlas y gobernarlas. Sin embargo, tres de ellas, relacionadas entre sí, tienen especial incidencia: el elevado número de socios, los diferentes papeles que éstos pueden adoptar y la diversidad de objetivos que pueden perseguir (Arcas, 1999).

Además, según el papel adoptado por los socios: proveedor de productos, capital o trabajador, cliente de productos o servicios, y/o directivo, la relación que éstos mantienen con la cooperativa puede tener distinta naturaleza y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Arcas, 1999; Hind, 1999). Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios (por ejemplo, por el distinto volumen de las aportaciones del producto a la cooperativa o porque algunos sean agricultores a tiempo parcial) (Arcas, 1999). Todo esto es fuente de algunos de los problemas que se explicarán en posteriores capítulos.

Por su parte, las cooperativas agrarias de segundo grado son cooperativas formadas por otras cooperativas agrarias de primer grado. Según la Ley de Cooperativas 27/1999, artículo 77, *“las cooperativas de segundo grado se constituyen por, al menos, dos cooperativas [...] y tienen por objeto promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos”*.

Las actividades de las cooperativas de segundo grado no diferirán de las de las cooperativas de primer grado, ya sea suministrar a otras cooperativas, comercializar directamente a minoristas o gran distribución, transformación o varias de éstas a la vez.

La creación de cooperativas de segundo grado para promover la intercooperación entre cooperativas es un tema que ha motivado interés desde las instituciones, ya desde el Congreso de la ACI en 1966 (Martínez, 1990). La legislación actual, Ley 27/1999, reconoce este interés institucional por promover la intercooperación, señalando que *“son de especial interés las formas de colaboración económica entre cooperativas, procurando su ampliación y facilitando su integración”*.

Las cooperativas de segundo grado han supuesto una vía para que muchas cooperativas ganen eficiencia a través del logro de economías de escala. Concretamente, las cooperativas de segundo grado permiten la concentración de la oferta, la diversificación de los productos, la apertura de nuevos mercados, la contratación de servicios y adquisición de inputs de forma conjunta o la profesionalización de la gestión (Juliá *et al.*, 1996). Arcas (1999) sintetiza las ventajas de las cooperativas agrarias de segundo grado en:

- Prestan servicios administrativos que facilitan las tareas en la gestión de técnicos y directivos.
- Liberan a los gerentes de las cooperativas socias de las tareas comerciales, lo que les permite mejorar su gestión en otros aspectos.
- Mejoran la gestión financiera al realizarla en común.
- Facilitan al socio información más ágil y clara.
- Se profesionaliza y abarata la gestión.
- Asesoran al socio acerca de variedades, volúmenes de producción, técnicas de cultivo o momento de salir al mercado.
- Disminuyen los costes de producción al convertirse en centrales de compra, en empresas de servicios o en fabricantes de inputs.
- Permiten el acceso a nuevas tecnologías a través de la investigación permanente y la asistencia técnica.
- Posibilitan la transformación y la comercialización conjunta.
- Permiten el acceso a los mercados internacionales y las grandes cadenas de distribución.
- Evitan la competencia entre cooperativas.
- Concentran, diversifican la oferta y prolongan la presencia en los mercados.
- Mejoran las condiciones en la adquisición y contratación del transporte.
- Aumentan la seguridad y la rapidez en los servicios.
- Mejoran la capacidad negociadora frente a las cadenas de distribución y la profesionalización de la gestión comercial.

- Facilitan la colaboración con empresas de transformación y de distribución.
- Posibilitan la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
- Facilitan la diversificación y el desarrollo de una política de marcas y promoción.
- Mejoran la imagen corporativa y facilitan la diferenciación.

En el siguiente epígrafe comentamos los datos más importantes referidos a las cooperativas agrarias en Europa y España, lo que nos ayudará a poner de relieve su importancia socioeconómica.

1.5. Importancia económica y social de las cooperativas

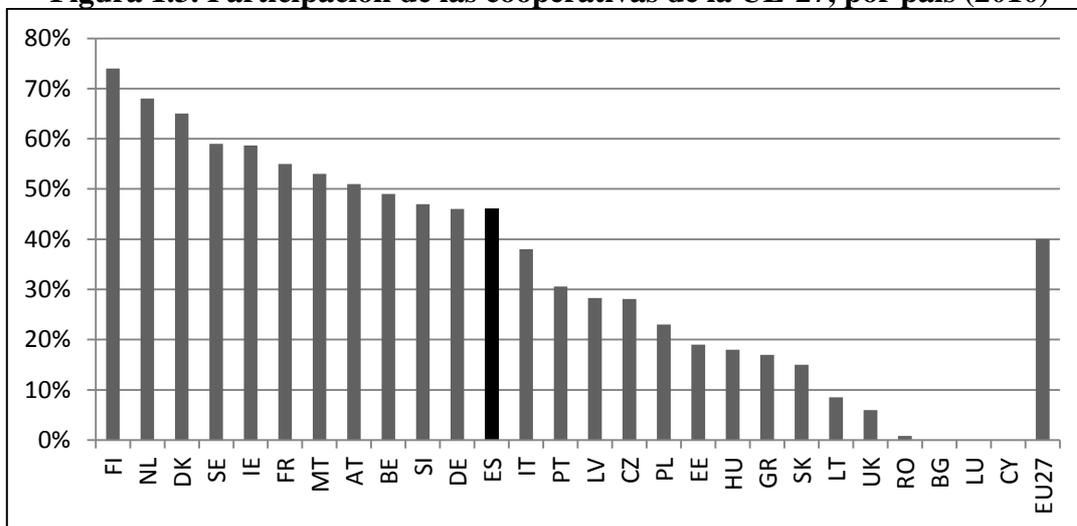
La importancia de las cooperativas agrarias tanto en Europa como en España no es sólo cuantitativa, manifestada en datos como su número, el número de agricultores que agrupan, la facturación que presentan o los puestos de trabajo que generan. También lo es cualitativa, debido a su protagonismo para la mejora de la competitividad de las explotaciones agrarias de sus socios, a través de los servicios que les ofrecen (suministro de inputs, asesoramiento técnico, formación, acceso a mercados, información, comercialización,...) y la mejora de su poder de negociación frente a sus clientes y proveedores (Arcas *et al.*, 2011a).

1.5.1. Importancia económica

Según los datos del COGECA para 2011 (Confederación Europea de Cooperativas Agrarias), en la UE-15, de los 13 millones de agricultores de la, 7 millones (el 54%) están organizados en 38.000 cooperativas, con un volumen de facturación que supera los 360.000 millones de euros, lo que representa el 50% del volumen de facturación total de la agroindustria comunitaria (COGECA, 2012).

La Figura 1.3 pone de relieve la relevancia de las cooperativas en los diferentes países de la UE-27, con una media de participación en la industria agroalimentaria en torno al 40%, aunque con bastantes diferencias entre países. En España este porcentaje ronda el 46%, demostrando la importancia de las cooperativas agrarias en nuestro país (Bijman *et al.*, 2012). Los países más destacados en cuanto a la participación de las cooperativas son Finlandia, Holanda, Dinamarca, Suecia e Irlanda.

Figura 1.3. Participación de las cooperativas de la UE-27, por país (2010)

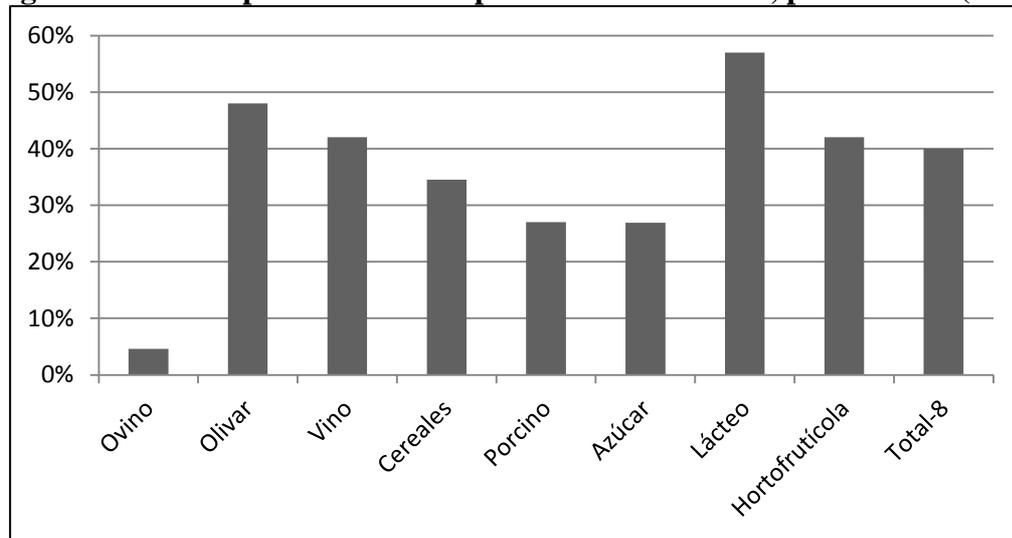


Fuente: Bijman *et al.* (2012).

Asimismo, existe una gran heterogeneidad en cuanto a los sectores en los que operan las cooperativas. Éstas tienen un mayor peso en el sector lácteo, el hortofrutícola, del vino, olivar y el de cereales (Figura 1.4).

might

Figura 1.4. Participación de las cooperativas de la UE-27, por sectores (2010)



Fuente: Bijman *et al.* (2012).

En España, las cooperativas agrarias también realizan una importante contribución al sector agroalimentario. Según datos de 2011 del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español, las cooperativas españolas aportan un 46% de la producción final agraria, y un volumen de facturación de más de 19.172 millones de euros, que se ha visto incrementado en un 12,9% en el período de 2006 a 2011 (Tabla 1.1) (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

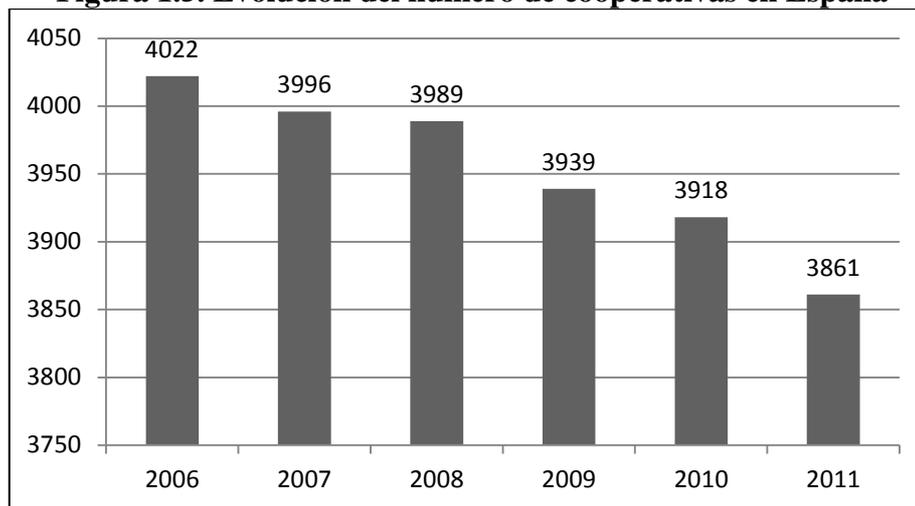
En cualquier caso, las cooperativas agrarias españolas son de un tamaño reducido en comparación con la media europea. La facturación media en 2008 era de 4,7 millones de euros frente a los 14,5 millones de euros de la media de las cooperativas europeas (COGECA, 2010). En España sólo el 8% de las cooperativas factura más de 15 millones de euros, teniendo el 74% una facturación inferior a los 5 millones. Sin embargo, el 26% de las cooperativas de mayor facturación aportan el 84% de la facturación total (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

Tabla 1.1. Facturación de las cooperativas en España (2006-2011)

(millones €)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TVP ₀₆₋₁₁
Facturación cooperativas	16.975	17.654	18.889	18.322	17.405	19.172	12,9%
Prod. final agraria	37.176	42.490	41.589	37.946	40.371	41.375	11,3%
Prod. bruta alimentaria	78.726	82.094	87.600	84.622	82.315	88.673	12,6%

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

En España, en 2011 había en situación de alta en la Seguridad Social 3.861 cooperativas (Figura 1.5). Esta cifra ha venido disminuyendo en los últimos años como consecuencia de los procesos de concentración que se han dado, de forma que en el periodo 2006-2011 se ha producido una reducción de un 4% en el número de cooperativas (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

Figura 1.5. Evolución del número de cooperativas en España

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

Como se comentó en el anterior epígrafe, conviven en el sector agroalimentario cooperativas de primer y de segundo grado. Estas últimas suponen un 5% del número total de cooperativas y un 11,6% de la facturación (descontando la cifra de negocio que proviene de sus cooperativas de primer grado) (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

Se estima que el número de socios de las cooperativas agrarias superó la cifra de 1.100.000 en 2011. La evolución del número de socios también ha sido negativa,

produciéndose un descenso del 4,4% en las cooperativas pertenecientes a la federación nacional “Cooperativas Agro-alimentarias”, la cual agrupa al 73,2% del total de las cooperativas españolas (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

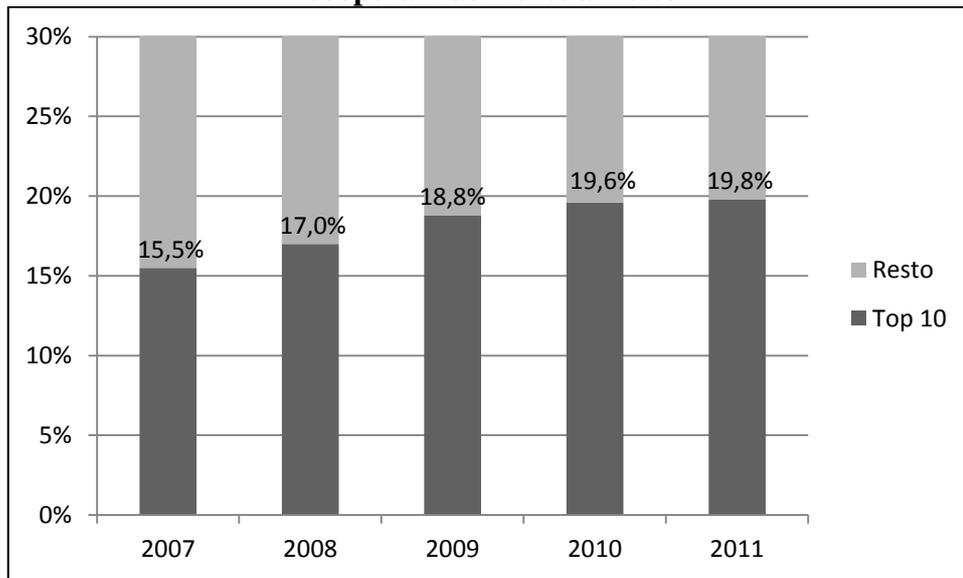
Al comparar la evolución del número de cooperativas y de socios con la evolución de la facturación, se observa que la reducción de las dos primeras no ha ido acompañada de un retroceso en la facturación, sino de un incremento del 12,9% en el periodo 2006-2011, lo que puede ser debido a procesos de concentración empresarial que han originado un incremento del volumen de facturación de las cooperativas que permanecen con actividad. Una prueba de esta concentración empresarial se aprecia si observamos los datos de las primeras 10 cooperativas del país en términos de facturación (Tabla 1.2). Estas 10 cooperativas concentran el 19,7% de la facturación total, con unos 379 millones de euros de facturación media. Si observamos la evolución de su porcentaje de facturación con respecto al total (Figura 1.6), se aprecia un incremento del mismo que revela cómo esta concentración ha seguido una tendencia creciente.

Tabla 1.2. Principales 10 cooperativas 2011

Cooperativa	Ubicación	Grado	Sector	Facturación (Mill. Euros)	Socios
COREN	Orense	2º	Cárnico	1.005	6.000
GRUPO AN	Navarra	2º	Multisector	612	21.000
ANECOOP	Valencia	2º	Hortofrutícola	439	90.000
HOJIBLANCA	Málaga	2º	Aceite	389	55.000
COVAP	Córdoba	1º	Lácteo y cárnico	333	14.548
ACOREX	Badajoz	2º	Multisector	243	6.500
COBADU	Castilla y León	1º	Cárnico	212	11.677
CASI	Almería	1º	Hortofrutícola	194	1.358
ARENTO	Aragón	2º	Multisector	185	20.000
CAMP D'IVARS D'URGELL	Cataluña	1º	C. herbáceos y cárnico	179	2.586

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

Figura 1.6. Evolución del porcentaje de facturación de las 10 primeras cooperativas frente al resto



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

Una de las razones por las que se ha incrementado la concentración en el sector cooperativo ha sido la necesidad de contrarrestar la concentración de la distribución. Por ejemplo, en 2008 la facturación de las 5 principales cooperativas suponía un 6,1% en comparación con el volumen facturación de los 5 primeros grupos de distribución, lo que da cuenta del tamaño y poder de negociación que ostentan los grupos de distribución con respecto a las cooperativas (Arcas *et al.*, 2011b). Por ello, desde diferentes ámbitos, como el institucional, se ha alentado al sector para que las cooperativas agrarias españolas consigan la suficiente dimensión para ser más competitivas (Baamonde, 2012). Estas presiones han resultado en fusiones y adquisiciones, formación de grupos o en integración en cooperativas de segundo grado. Pero a pesar de que en la última década las cooperativas españolas han crecido y experimentado una concentración por encima de las europeas y de los grupos de distribución, su tamaño todavía resulta insuficiente para lograr una posición de competitividad sostenible (Arcas *et al.*, 2011b). Incluso se plantea que es

difícil valorar si las fusiones son la solución al problema de la escasa dimensión de las cooperativas agrarias españolas (Meliá y Martínez, 2011).

Si nos fijamos en el empleo generado por las cooperativas agrarias, éste ha seguido una tendencia positiva, generando en 2011 unos 97.615 puestos, entre empleos fijos y eventuales, un 4% más respecto a 2010. Las cooperativas agrarias han mostrado así ser una fuente importante y estable de empleo a pesar de la crisis.

La Tabla 1.3 muestra la distribución territorial en cuanto a número de cooperativas, facturación, empleo y socios de las cooperativas que pertenecen a las distintas federaciones regionales que forman parte de “Cooperativas Agro-alimentarias”. Andalucía es la comunidad autónoma con más cooperativas (23,42%), volumen de negocio (32,7%), empleo (28,5%) y socios (31,3%). Después de Andalucía cabe destacar, en número, Castilla la Mancha y la Comunidad Valenciana, y en volumen de negocio, Castilla León, Castilla la Mancha y la Comunidad Valenciana.

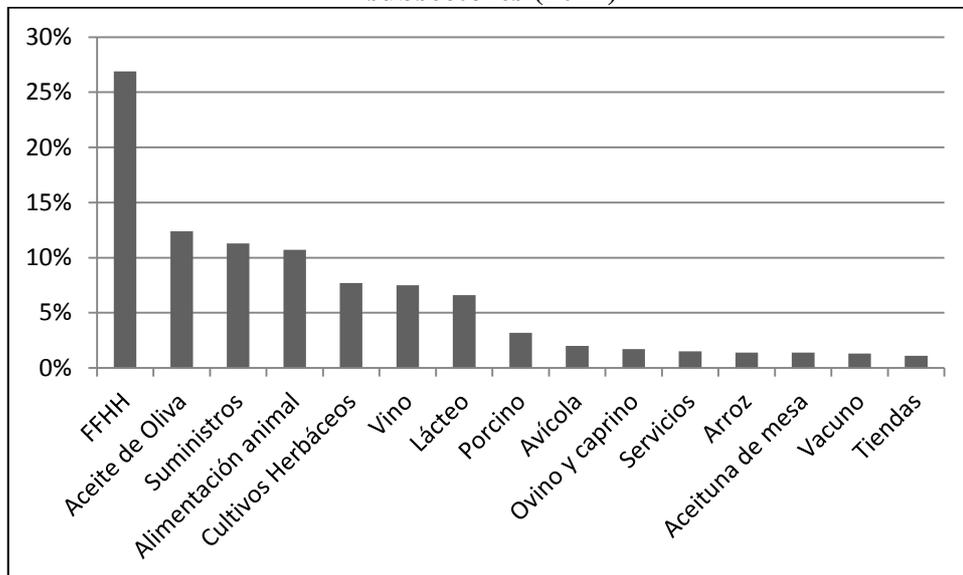
Tabla 1.3. Distribución geográfica en de las cooperativas pertenecientes a Cooperativas Agro-alimentarias (2011)

Comunidad Autónoma	Nº Coop.		Facturación		Empleo		Socios	
	Nº	%	%	%	%	%		
Andalucía	662	23,42	32,7	28,5	31,3			
Castilla La Mancha	541	19,14	9,0	5,1	15,0			
Comunidad Valenciana	299	10,58	8,5	31,6	19,9			
Cataluña	231	8,17	8,4	5,2	8,0			
Extremadura	205	7,25	6,7	4,5	3,9			
Catilla y León	187	6,61	9,8	3,6	5,6			
Navarra	173	6,12	3,9	2,4	2,2			
Aragón	164	5,80	6,1	3,1	4,8			
Galicia	91	3,22	5,3	6,4	3,1			
Región de Murcia	74	2,62	4,5	7,7	1,			
País Vasco	69	2,44	1,6	0,8	1,0			
Islas Baleares	35	1,24	0,4	0,3	0,6			
Madrid	3	1,20	0,3	0,3	1,1			
Rioja	30	1,06	0,7	N/D	N/D			
Principado de Asturias	18	0,64	1,5	0,4	1,7			
Canarias	13	0,46	0,0	N/D	N/D			
Cantabria	1	0,04	0,4	0,1	0,3			
Total	2.827	100	100	100	100			

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

En cuanto a la distribución de las cooperativas por subsectores agrarios o tipos de productos, el mayor número de cooperativas (sin considerar las cooperativas de suministros) operan en el subsector del aceite de oliva (29%), seguido del hortofrutícola (24%), de vino (20%), y cultivos herbáceos (17%) (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013). En cuanto a la facturación, son las hortofrutícolas, de aceite de oliva, alimentación animal y vinos las que mayor cifra de negocio representan (Figura 1.7).

Figura 1.7. Distribución de la facturación de las cooperativas agrarias por subsectores (2011)



Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2013).

1.5.2. Importancia social

Desde el punto de vista cualitativo, las cooperativas en España han jugado un papel muy importante en el desarrollo de las economías rurales. En la mayoría de casos la cooperativas se han establecido en áreas donde, al menos originariamente, las empresas capitalistas no habrían decidido operar, favoreciendo de esta forma la generación de empleo y la fijación de la población al territorio (Juliá y Marí, 2002). La integración de los agricultores en cooperativas ha supuesto en muchos casos la

única forma para poder mejorar la competitividad de sus explotaciones, su poder de negociación, y acceder a precios más justos.

El aumento de la competitividad de las empresas agrarias de los agricultores ha estado fuertemente impulsado por el incremento de su poder de negociación frente a clientes y proveedores a través de su incorporación a cooperativas. Las cooperativas proveen a sus socios de diversos servicios, entre ellos, el aprovisionamiento de factores de producción, asistencia técnica, formación, información, transformación o comercialización. Estos servicios mejoran la eficiencia de las explotaciones de los agricultores, y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor en la cadena agroalimentaria (Baamonde, 2009a; Juliá *et al.*, 2010; Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

Las propias administraciones públicas, ante la imposibilidad de utilizar otros instrumentos de ayuda más intervencionistas como se hacía años atrás (regulación de precios o ayudas directas a las rentas), fomentan dicha integración de los agricultores en entidades asociativas agrarias, entre las que destacan las cooperativas agrarias. La consecuencia de todo ello es que las cooperativas agrarias son un instrumento de indudable interés socioeconómico en Europa y particularmente en España.

Tras poner de relieve la importancia económica y social de las cooperativas, en el siguiente epígrafe se señalan algunas críticas que se han hecho a la organización cooperativa.

1.6. Críticas a la fórmula cooperativa

Como se ha comentado en el epígrafe anterior, la fórmula cooperativa es una estructura de gobierno bastante extendida y con gran importancia en los mercados agrarios. Históricamente, las cooperativas agrarias han desempeñado un rol

importante, suponiendo el acceso al mercado y rendimientos competitivos para agricultores independientes en muchos países. Como hemos señalado, la gran ventaja de las cooperativas para los agricultores es que son un medio para alcanzar economías de escala que les permitan acceder a condiciones de mercado que de forma individual no serían posibles. Sin embargo, este beneficio viene acompañado de algunas desventajas organizativas.

A lo largo de los años, problemas como la falta de claridad en los objetivos, una dirección ineficiente, una mala gestión y una escasa inversión o capitalización se han asociado con las cooperativas (LeVay, 1983; Spear, 2000). En un congreso celebrado en octubre de 2007 en Praga, en el que participaron las cooperativas de la UE y de América del Norte, ambos grupos coincidían en señalar los siguientes problemas en la fórmula cooperativa: Dificultades para conseguir aportación de capital por parte de los socios, complejidad en la toma de decisiones y la consiguiente lentitud de adaptación a los nuevos escenarios, y dificultades para compatibilizar las estrategias a corto plazo con las estrategias a largo plazo (Coque, 2008).

Los casos de reestructuración de cooperativas por quiebras, liquidaciones y transformaciones a empresas capitalistas, han llevado a algunos académicos a cuestionar la viabilidad futura de la cooperativa como modelo de negocio (Chaddad *et al.*, 2005). El incremento de la heterogeneidad e individualismo de los socios (Fulton, 1995), los costes asociados al proceso de decisión colectiva (Hansmann, 1996), o las limitaciones vinculadas a los derechos de propiedad han sido aludidas como posibles explicaciones de dichos fracasos (Holmström, 1999).

La empresa cooperativa ha sido considerada por algunos autores como un modelo con dificultades para movilizar los recursos necesarios, particularmente los de sus propietarios, los socios, y por tanto con problemas para adaptarse a entornos cambiantes (James y Sykuta, 2005), motivo por el que han sido criticadas tradicionalmente por su escasa eficiencia para operar en mercados competitivos (Harte, 1997). Igualmente, se ha argumentado que las razones históricas de la existencia de las cooperativas, basadas en los principios cooperativos, ya no son válidas en el contexto actual (Feng y Hendrikse, 2007). Incluso se ha afirmado que un negocio en el que los proveedores están profundamente implicados en su funcionamiento no puede tener éxito porque existen demasiados conflictos de intereses (Stewart, 1993).

Sin embargo, existen razones para pensar que estos problemas no son una constante en las cooperativas, y que no tienen por qué significar necesariamente una desventaja. Las cooperativas son generalmente consideradas como una forma “especial” de organización, ya que, como ya hemos comentado, tratan directamente con sus socios propietarios y distribuyen beneficios de acuerdo a su actividad y no en función de su inversión. Además, proveen servicios y bienes, los cuales no siempre tienen un valor de mercado (como la formación de sus miembros o el desarrollo de la comunidad). Estos rasgos distintivos hacen a las cooperativas diferentes de otras formas de organización, lo que sugiere que, por tanto, sus objetivos pudieran ser distintos de los perseguidos por las empresas capitalistas. Se puede pensar que estas diferencias en las metas pueden conllevar también diferentes estrategias adoptadas por las cooperativas para conseguirlas, en comparación con otros tipos de empresas, dando lugar por tanto a un distinto desempeño (Gentzoglanis, 1997). Por lo anterior, es ampliamente reconocido que los principios y valores tradicionales de las

cooperativas dan lugar a un desempeño que puede diferir significativamente del de una empresa capitalista (Caves y Petersen, 1986).

Además, y aunque los argumentos teóricos para justificar las limitaciones de las cooperativas son convincentes, las evidencias no son concluyentes (Chaddad *et al.*, 2005). Todavía existen múltiples razones para la existencia de cooperativas, y son numerosos los ejemplos de éxito de cooperativas en los mercados donde coexisten con empresas convencionales, especialmente en el sector agrario, donde las cooperativas han desempeñado, y siguen haciéndolo, un rol muy importante en muchos países (Coque, 2008; Feng y Hendrikse, 2012). La cuestión clave es si son excepciones a la regla general (facilitadas por entornos especiales) o si sus rasgos comunes muestran la fuerza del cooperativismo cuando se aprovechan sus ventajas (Coque, 2008). Desde un punto de vista teórico se argumenta que la cooperativa también posee ventajas de gobierno que juegan a su favor, de modo que algunos de los problemas planteados pueden ser contraargumentados. En este sentido se argumenta que:

- La cooperativa tiene un papel social en tanto que permite que los pequeños productores se puedan organizar para poder acceder al mercado. Este servicio valioso socialmente que ofrece la cooperativa es apoyado por los gobiernos en forma de subvenciones, reducciones de impuestos y otro tipo de ayudas al fomento de la estructura cooperativa (Baamonde, 2009b).
- El efecto que tiene la cooperativa en resolver los fallos de mercado compensa los problemas de control. Por un lado, cuando un grupo de actores económicos experimenta unos altos costes de transacción en los intercambios con socios comerciales independientes, integrar estos intercambios dentro de

la cooperativa puede suponer un ahorro en los costes de transacción (Ollila, 1989).

- Las cooperativas sirven a los intereses de sus miembros pagando por sus productos mejores precios que aquellos que pudieran obtener si el agricultor fuera independiente y se enfrentaran a las presiones oligopsónicas de sus clientes (Ortmann y King, 2007). Para los miembros, esta solución al fallo de mercado traducido en ahorro en costes o en mejores precios percibidos puede compensarle las desventajas de los problemas anteriormente citados.
- El argumento anterior cobra mayor peso cuando el riesgo de monopsonio es alto (Nilsson, 2001), como viene siendo el caso de la distribución de productos agrarios, donde el sector sufre de una gran concentración en la distribución y de alta especificidad de activos en la función productiva (McCorriston, 2002).
- Las relaciones que se dan dentro de las cooperativas poseen ciertas características especiales. Estas relaciones entre los agentes de la cooperativa se caracterizan sobre todo por una alta confianza, entendimiento mutuo, problemas comunes y espíritu de grupo (Nilsson, 1996). El problema de control se hace menos relevante bajo un alto compromiso de los miembros, lo que es probable si éstos comparten valores y objetivos.
- Las cooperativas propugnan unos principios de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad junto con los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por la comunidad. Su énfasis en la participación de sus socios da a éstos una mayor influencia, lo cual, junto con un sentido de propiedad, puede incrementar la satisfacción e identificación con la empresa, incluso si hay

problemas de gobierno. En un mercado con creciente preocupación medioambiental y ética, estos valores pueden suponer una ventaja para la cooperativa (Spear, 2000).

Por tanto, el gobierno cooperativo posee aspectos que tienen potencial para hacerlo perfectamente competitivo y capaz de lograr un nivel de desempeño máximo sin comprometer sus principios democráticos. La relación que se dé entre socios y cooperativa será pues fundamental para explicar la viabilidad de la cooperativa (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013).

En los intentos por explicar los problemas de las cooperativas agrarias, los investigadores se han valido de una amplia variedad de teorías tales como la Teoría de la Agencia (Cook, 1995), Derechos de Propiedad (Fulton, 1995), Ecología Poblacional (Bager, 1996), Costes de Transacción (Harte, 1997), Gobierno Corporativo (Holmström, 1999) o la Teoría Cultural (Hogeland, 2006). A continuación resumimos los principales enfoques teóricos que han sido utilizados para la explicación del fenómeno cooperativo y desde los que se han fundamentado algunas de las desventajas comentadas.

1.7. Enfoques de estudio de la cooperativa

La diversidad de papeles que desempeñan los socios y la propia complejidad del fenómeno cooperativo han motivado la utilización de diversas teorías para su estudio (Arcas *et al.*, 2011a). Bajo la perspectiva de algunos de estos enfoques teóricos han sido identificados los elementos causantes de las dificultades de esta forma de organización. A continuación pasamos a describir los enfoques prominentes en el estudio de las cooperativas y cómo explican las limitaciones achacadas a la cooperativa.

1.7.1. Teoría Neoclásica

Los postulados que se desprenden de la Teoría Neoclásica han sido utilizados para explicar el funcionamiento de la empresa cooperativa y de los objetivos de los socios (LeVay, 1983). Desde este enfoque, se ha argumentado la creación de las cooperativas agrarias como una herramienta para combatir el gran poder de su concentrada demanda: procesadores y distribuidores que, a menudo, toma la forma de oligopsonio o monopsonio (Hendrikse y Bijman, 2002). Debido a las economías de escala, el tamaño eficiente de estos operadores es mayor que el que alcanza la producción agrícola, dándose una situación de asimetría de poder. De este modo, los agricultores se asocian en cooperativas para contrarrestar este poder de mercado (LeVay, 1983).

Los supuestos en los que se apoya este enfoque son que los agricultores se mueven en un contexto de información perfecta y persiguen su interés particular de maximizar su beneficio, calculado éste como la diferencia entre sus costes y los precios que obtienen en la cooperativa (Helmberger y Hoss, 1962). De esta forma, se explica la creación o adhesión de los agricultores a la cooperativa en la medida en que obtengan inputs y servicios a un menor coste, y que le permita comercializar su producción a mejores precios que utilizando cualquier otra alternativa (Ortmann y King, 2006). La cooperativa se presentará así como una mejor opción en tanto que les brinda un mayor poder de negociación, mejores posibilidades de colocar su producto en el mercado, acceso a nuevas oportunidades de negocio, mejores condiciones para acceder a suministros y servicios, mayores ingresos, y una mayor seguridad frente al riesgo (Ortmann y King, 2006).

Sin embargo, los supuestos en los que se asienta esta teoría no son del todo realistas (maximización del beneficio económico, información perfecta, competencia perfecta,...), lo que ha llevado a que este enfoque sea criticado (LeVay, 1983). Otras teorías, sin embargo, han afrontado el fenómeno del cooperativismo desde otros supuestos, como son las enmarcadas en la llamada Nueva Economía Institucional (Teoría de la Agencia, Teoría de los Costes de Transacción y Teoría de los Derechos de Propiedad), o la Teoría de los Recursos y Capacidades y la Teoría Relacional.

1.7.2. Teoría de la Agencia

Desde el marco teórico que proporciona la Teoría de la Agencia se pueden explicar las relaciones internas que se dan en cualquier empresa, incluyendo aquellas que se dan dentro de las cooperativas agrarias. La Teoría de la Agencia define la empresa como un conjunto de contratos entre los propietarios de los factores de producción y los que dirigen la empresa, movidos cada uno por sus propios intereses (Fama, 1980). Las relaciones que se dan entre las partes se consideran “relaciones de agencia”, es decir, un contrato (a menudo informal) entre el principal y agente, en el que el principal (propietario) delega alguna autoridad en el agente (directivo) para la prestación de un servicio en su nombre (Jensen y Meckling, 1976).

Estas relaciones pueden dar lugar a conflictos debido a los diferentes objetivos entre principal y agente, y a la no disposición de información perfecta acerca del comportamiento de cada uno de las partes. Por lo tanto, pueden surgir comportamientos oportunistas en busca del interés propio del agente sin considerar los intereses del principal. Los directivos de la cooperativa tienen incentivos para buscar su interés no esforzándose en cumplir su función de agentes de los propietarios, sus miembros, por no poder ser ésta evaluada debido a la asimetría en la

información. Se provoca así un conflicto entre los objetivos individuales y grupales, que será mayor en tanto exista más asimetría en la información (Tarziján, 2003). La escasa información del principal (los socios), incapaz de evaluar el desempeño del agente (los directivos de la cooperativa) en el desarrollo de las tareas encomendadas, así como los factores exógenos que concurren en las tareas, confieren al agente una gran discreción para adoptar comportamientos oportunistas y perseguir sus propios intereses, aunque ello no redunde en el beneficio del principal (Salas, 1987).

Jensen y Meckling (1976) argumentan que el principal cuanta con mecanismos que actúan como salvaguardia o control frente a los problemas de agencia derivados de la asimetría de información y del conflicto de intereses. Concretamente señalan tres mecanismos, que a su vez son costes de agencia:

Supervisión. El principal puede establecer mecanismos para controlar al agente, tales como supervisar directamente sus comportamientos, limitar sus actuaciones o presupuestos, o establecer sistemas de remuneración por tareas.

Fianza o garantía. Se trata de cláusulas a las que se compromete el agente que restringen su actuación, dando de este modo garantías al principal de cuáles van a ser sus límites de actuación. Los costes de estas garantías son, por una parte, el directo, ya que exigirán una mayor retribución, y por otra, el coste de oportunidad de que el agente rechace otras alternativas aceptables para el principal (Ocaña y Salas, 1983).

Concesión residual. El principal limita el riesgo del agente estableciendo *a priori* su retribución o sus incentivos ligados a sus resultados. Se puede establecer para los agentes unos derechos sobre rentas residuales más allá de su retribución establecida a través de su participación en capital, obteniendo derecho sobre los beneficios de la organización que, en el caso de empresas que coticen, se pueden

vender a terceros. De esta forma, los agentes asumen riesgos financieros y se produce una convergencia de los objetivos entre agente y principal. Sin embargo, en las cooperativas, si bien en ocasiones los directivos participan en el capital porque son socios, o pudieran hacerlo adquiriendo tal condición; las rentas residuales se reparten en función de la actividad cooperativizada y no del capital aportado.

En las empresas que cotizan en bolsa se entiende que los accionistas tienen el objetivo común de maximizar el valor de sus acciones. Pero en las cooperativas los socios no persiguen objetivos económicos únicamente, ya que dada su diversidad de papeles (proveedor, trabajador, cliente de servicios o inputs y propietario) en ocasiones estos objetivos son muy diversos y no siempre compatibles (Hansmann, 1996; García, 2001).

En las cooperativas, los socios suelen delegar en directivos profesionales la gestión de la cooperativa, ya que para ellos supone la mejor forma de sobrellevar los costes de decisión colectivos y realizar una gestión profesionalizada (Chaves, 2004). En el marco de esta relación principal-agente, asumiendo el supuesto de que se pueden dar comportamientos oportunistas, los directivos profesionales tenderán a tomar decisiones por su propio interés (su remuneración, seguridad en su puesto, poder y prestigio del puesto,...) en la medida que la información y evaluación sobre su desempeño no es perfecta. Si a esto le añadimos la multiplicidad de objetivos de los socios, esto hace que los objetivos de la cooperativa no estén claros, lo que aumenta la discrecionalidad de la dirección para tomar decisiones que le beneficien (Arcas *et al.*, 2011a). La diversidad de objetivos, unido al comportamiento oportunista hacen más difíciles la supervisión y el establecimiento de sistemas de control (Tirole, 2001).

Por tanto, desde este enfoque, la cooperativa se entiende como el nexo de contratos que se dan entre socios directivos (miembros del Consejo Rector) y resto de los socios, y entre los miembros del Consejo Rector y los gestores profesionales (Arcas *et al.*, 2011a). Así, esta relación presenta costes de agencia particulares, dada la diversidad de papeles de los socios y sus distintos objetivos, la profesionalización de la gerencia y la asimetría de información a favor de ésta, ya que es ella la que la controla y filtra, pudiendo orientar las decisiones al cumplimiento de sus objetivos particulares (Chaves y Sajardo, 2004).

1.7.3. Teoría de los Costes de Transacción

La Teoría de los Costes de Transacción obvia los supuestos neoclásicos relativos a la información perfecta sin costes de obtención y la visión limitada de las relaciones económicas desde el punto de vista de la función de producción. Frente a esta visión neoclásica, Coase (1937) propone una visión de la empresa basada en la estructura de gobierno. Una de las primeras proposiciones de Coase (1937) fue que la empresa y el mercado son diferentes alternativas de estructura de gobierno que difieren en sus costes de transacción. Esto es, que los costes de realizar los intercambios en el mercado pueden ser mayores que los de organizar ese intercambio dentro de la empresa. Por tanto, la empresa existe por su habilidad para incurrir en costes inferiores a los del mercado. En este contexto, los costes de transacción se definen como los costes de poner en marcha el sistema, lo que incluiría los esfuerzos y costes de búsqueda de información, negociación, decisión, y de hacer cumplir el contrato (Williamson, 1985).

La Tabla 1.4 presenta el listado de costes que en la literatura se consideran costes de transacción. Se distingue entre costes directos, explícitos y que tienen que

ver con el gobierno de la relación, y costes de oportunidad derivados de no realizar determinadas acciones o de hacerlo de forma inadecuada. En dicha tabla se diferencian también lo que son los tres problemas de gobierno principales que generan costes: el de salvaguardia, el de evaluación del desempeño y el de adaptación.

La Teoría de los Costes de Transacción establece que las empresas adoptarán para realizar sus intercambios aquellas formas de gobierno que minimicen los costes de transacción. Éstas irán desde relaciones de mercado a la integración en empresa, pasando por formas híbridas como es el caso de la acciones de cooperación, entre las que se encuentra la cooperativa. Así, bajo esta teoría, la integración del agricultor en una sociedad cooperativa no es más que una de entre las múltiples opciones que tiene a su disposición para ordenar las transacciones. En el continuo entre completa integración (productor-comercializador) y completo mercado (alhóndiga), la integración en cooperativa ocupa un punto intermedio (Sykuta y Cook, 2001; Coque, 2008) donde los socios agricultores se integran en una entidad con personalidad jurídica propia pero de la que son propietarios, usuarios, controladores, y beneficiarios.

Desde el punto de vista de la Teoría de los Costes de Transacción, el agricultor decidirá incorporarse o permanecer en una cooperativa en la medida en que los costes de transacción, es decir, los de organizar los intercambios (búsqueda de información, negociación, control y supervisión) sean menores que aquellos en los que incurriría con fórmulas alternativas de gobierno (Williamson, 1985; Sykuta y Chaddad, 1999).

Este marco de estudio sustenta su análisis sobre unas dimensiones de las transacciones y unos supuestos comportamentales. Con respecto a las dimensiones que caracterizan a las transacciones se encuentra la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones. Así, para ciertos grados de las dimensiones de la transacción existirán unos mayores costes de transacción y la integración de estas relaciones de intercambio, esto es organizar las transacciones internamente en la empresa, conseguirá reducir estos costes. Bajo esta lógica, la empresa es preferible al mercado cuando los activos específicos, la incertidumbre y la frecuencia de la transacción son altos, mientras que el mercado es preferible cuando el nivel en estas dimensiones es bajo, ya que los costes de la integración (costes de fundación, de adquirir habilidades, de gestión y de supervisión, entre otros) superan los costes de transacción (Williamson, 1975).

En cuanto a los supuestos sobre el comportamiento humano, estos son el oportunismo y la racionalidad limitada. El supuesto de oportunismo se refiere a aquellos comportamientos de búsqueda de interés propio con menoscabo del interés general. En cambio, el supuesto de racionalidad limitada se refiere a la falta de racionalidad en las decisiones de los agentes, ya sea por sus limitaciones cognitivas, de información o de habilidades comunicativas. La interacción entre estos supuestos y las dimensiones de las transacciones dan lugar a los problemas generadores de costes de transacción, en concreto (Williamson, 1985):

- El problema de salvaguardia, derivado de la protección de las inversiones específicas ante el riesgo de oportunismo.
- El problema de la evaluación del desempeño, resulta de la dificultad de evaluar el comportamiento de la otra parte ante la incertidumbre sobre éste.

- El problema de la adaptación, consecuencia de la falta de flexibilidad entre las partes ante cambios en el entorno y contratos siempre incompletos.

Tabla 1.4. Fuentes y tipos de costes de transacción

	Especificidad de activos	Incertidumbre ambiental	Incertidumbre comportamental
Fuente de los costes de transacción			
-Naturaleza del problema de gobierno	Salvaguardias	Adaptación	Evaluación del desempeño
Tipos de costes de transacción			
-Costes directos	Costes de poner en marcha salvaguardias	Costes de comunicación, negociación y coordinación	-Selección y reclutamiento (<i>ex ante</i>) -Costes de medición (<i>ex post</i>)
-Costes de oportunidad	Deficiencia para invertir en activos productivos	Fallo en la adaptación	-Fallo para detectar socios adecuados (<i>ex ante</i>) -Pérdidas en la productividad por los esfuerzos de ajuste (<i>ex post</i>)

Fuente: Rindfleisch y Heide (1997).

Aunque esta teoría proporciona un marco teórico para estudiar la cooperativa como modo de organización frente a otras alternativas, también lo hace para las relaciones de negocios ya en marcha, como es la relación de aprovisionamiento que mantiene la cooperativa con los socios (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). En este tipo de relaciones, la Teoría de los Costes de Transacción es de aplicabilidad para estudiar la eficacia de los mecanismos propios del gobierno de las relaciones que son reconocidos como economizadores de costes de transacción. En la relación miembro-socio por un lado y cooperativa en la que se integra por otro, las características relacionales del intercambio tendrán un efecto en los costes de transacción (Stinchcombe, 1985).

En este trabajo se utiliza el supuesto comportamental de oportunismo reconocido en esta teoría como variable de estudio. Sin embargo, contrario a los trabajos iniciales de la teoría que consideran el oportunismo un principio comportamental constante, este trabajo lo considera una variable, es decir una característica comportamental de los individuos que se puede, por tanto, administrar

convenientemente (Wathne y Heide, 2000). En concreto, se estudia el papel del oportunismo como un condicionante de la disposición a invertir de los socios. Asimismo, se analiza cómo los mecanismos de gobierno utilizados en esta relación permiten controlar este oportunismo.

1.7.4. Teoría de los Derechos de Propiedad

La Teoría de los Derechos de Propiedad combina los planteamientos de la Teoría de los Costes de Transacción, en cuanto al supuesto de racionalidad limitada, y de la Teoría de la Agencia (Álvarez y Díaz, 2001). Los supuestos de este enfoque pasan por considerar que los costes de transacción son distintos de cero y los contratos entre las partes siempre son incompletos (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990; Hart, 1995). Este enfoque se centra en el estudio de cómo las organizaciones se enfrentan a los contratos incompletos mediante la asignación que hacen de los derechos de propiedad.

Se plantea desde este enfoque que son los propietarios de los activos los que deben decidir qué hacer con ellos ante situaciones no contempladas en los contratos, ya que la propiedad del activo otorga un derecho sobre las rentas residuales que genera y, de esta manera, el propietario se ve incentivado a darle su mejor uso (Tarziján, 2003). Los derechos de propiedad determinan el poder de negociación y la decisión sobre su uso. En este sentido, Hart y Moore (1990) y Hart (1995) apuntan cuáles son las normas que regulan la organización en cuanto a la asignación de los derechos de propiedad:

- Un agente que es indispensable para un activo debería poseer el activo, en tanto que no se puedan regular todas las contingencias por contrato.
- La propiedad de los activos altamente complementarios debería ser común.

- La integración en la empresa es preferible al mercado en el caso de que los activos sean propensos a un efecto de bloqueo, es decir, activos que son propensos a que no se les dé un uso eficiente o se puedan esquilmar sus recursos.
- La compra de un activo físico conlleva el control de los activos humanos asociados.

De acuerdo con Alchian y Demsetz (1972), se justifica la existencia de la empresa en base a los conflictos de interés que surgen entre los miembros que se requieren para la producción de un bien o servicio, cuando no hay información perfecta sobre el comportamiento de los mismos. Esto puede llevar a comportamientos aprovechados que se pueden traducir en un menor rendimiento. Según estos autores, este hecho se puede evitar otorgando los derechos de propiedad a las personas encargadas del control y supervisión.

En las cooperativas, la asignación de los derechos de propiedad es difusa y, además, existen muchos titulares (los socios) de derechos residuales, lo que desde la Teoría de los Derechos de Propiedad se presenta como una fuente de ineficiencia de este tipo de organizaciones (Vitaliano, 1983). Si los derechos no son seguros, los propietarios no tendrán incentivos para invertir en activos (Cook e Iliopoulos, 1999).

Esta situación de vaguedad en la asignación de los derechos de propiedad en las cooperativas origina varios problemas; éstos son el problema de la propiedad común, el del horizonte temporal y el de la cartera de inversión (Cook, 1995). El primer modelo del capítulo 3 se ocupa de analizar cómo estos problemas están influyendo en la disposición a invertir de los socios en la cooperativa.

1.7.5. Teoría Relacional

Bajo este enfoque, la relación de los socios con las cooperativas se adscribe a un contexto relacional o social, donde el concepto de capital social adquiere especial relevancia en el análisis de esta relación. Este concepto se ha utilizado para evaluar la calidad de las relaciones, incluyendo la confianza, las normas relacionales y las redes sociales como aspectos que pueden ayudar a mejorar la efectividad de las relaciones (Spear, 2000).

De forma general, el capital social se define como las normas, valores, relaciones, conexiones y redes. Se distinguen dos formas de capital social: una estructural (redes sociales y otras estructuras sociales) y otra cognitiva (normas compartidas, valores, confianza, actitudes y creencias) (Grootaert y Bastelear, 2002).

Dado el carácter subyacente del capital social como un elemento de la relación, éste puede actuar como un mecanismo de control y coordinación (Bradach y Eccles, 1989). De esta manera, se plantea que los efectos de la presencia de oportunismo y de la divergencia de objetivos entre principal y agente, planteados en las teorías de los Costes de Transacción y Agencia, pueden ser minimizados en presencia de capital social en las relaciones socio-cooperativa (Becerra y Gupta, 1999).

En el ámbito de las cooperativas se pueden considerar los principios cooperativos como parte del capital social compartido por sus miembros, sustituyendo a los precios (en el caso del mercado) y la autoridad (en el caso de la empresa integrada), planteándose así como los elementos vertebradores de esta forma de organizar los intercambios (Valentinov, 2004). Se ha llegado a afirmar que

el capital social representa la principal ventaja comparativa de la cooperativa frente a otras formas de gobierno (Spear, 2000).

En este sentido, el compromiso de los socios es crítico en las cooperativas, permitiendo a estas organizaciones diferenciarse de las empresas capitalistas. Sin el compromiso de los miembros, las cooperativas tendrían dificultades para operar e, incluso, para su propia constitución inicial (Fulton, 1999). Sin embargo, el crecimiento y diversificación de muchas cooperativas ha propiciado que los socios sean cada vez más heterogéneos y estén cada vez menos comprometidos (Nilsson, 2010).

Como ya comentamos, la tendencia del sector hacia productos con mayor valor añadido y más servicios asociados provoca un aumento en la heterogeneidad de los socios en tanto que estos cambios productivos no benefician por igual a todos (Bijman y Ruben 2005). A la par, las estrategias de crecimiento de las cooperativas (ya sea por crecimiento interno, fusiones o creación de cooperativas de segundo grado) parecen ser las más habituales para conseguir esta adaptación necesaria al mercado en el sector cooperativo español (Baamonde, 2009b). Este crecimiento lleva aparejado en la gran mayoría de ocasiones un aumento de la heterogeneidad de la base social, ya sea por la incorporación de nuevos socios, los cuales normalmente no serán similares a los previos; por fusión, donde se mezclan socios de distinta procedencia y/o características; o por adhesión a una cooperativa de segundo grado, donde la cooperativa tendrá que cooperar y organizarse con otras cooperativas socias que diferirán en cierto grado de sus características y objetivos. La heterogeneidad aparejada a estos procesos puede provocar una amplificación de los conflictos de interés, reduciendo el compromiso con la organización y su disposición a participar en ella (Bijman y Hendrikse, 2002).

Todos estos cambios citados que incrementan la heterogeneidad, mermando el compromiso y provocando una mayor divergencia en los objetivos y valores de la base social, son vistos como un menoscabo importante del capital social de la cooperativa.

En el segundo modelo teórico del capítulo 3 se estudia cómo esta heterogeneidad está afectando al compromiso de los socios para destinar inversiones en la cooperativa, y cómo se presenta como fuente de comportamientos oportunistas.

1.7.6. Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades parte de la premisa de relacionar directamente la posición competitiva de la empresa con sus recursos y capacidades. Postula así que la heterogeneidad entre las empresas en cuanto a recursos y capacidades es la que explica las diferentes ventajas competitivas (Barney, 1991).

Define los recursos de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información y conocimientos adscritos a una empresa, los cuales la capacitan para concebir e implementar estrategias que la hagan más competitiva (Barney, 1991). Pero no sólo la existencia de recursos explica la situación competitiva de las empresas, sino que la forma en que éstos se utilizan y se combinan entre sí, esto es, las capacidades, es lo que marca las ventajas competitivas en las empresas (López y Madrid, 1999).

A diferencia de los recursos, que tienen un carácter estacionario, las capacidades tienen un perfil dinámico, definidas como la forma en que la empresa desarrolla sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Las capacidades se entienden como las formas de coordinación entre las personas, y entre las personas y otros recursos (Grant, 1991). Por su parte, Teece (1982) señala que las capacidades están

basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa. Así, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática.

Desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades se analiza la conveniencia de las diferentes formas de acceder a los mismos: desarrollo interno, adquisición en el mercado y realización de acuerdos de colaboración, escogiendo una u otra forma en función de la naturaleza de los recursos complementarios, de las oportunidades que presenten y de los costes de transacción que conllevan (Teece, 1987). Los acuerdos de colaboración son aconsejables para la incorporación de recursos y capacidades, sobre todo en entornos complejos y globalizados, por requerir de menor tiempo que el desarrollo interno y tener mayor flexibilidad que la adquisición (López y Madrid, 1999).

Un ejemplo paradigmático de este tipo de acuerdos de colaboración en el ámbito agroalimentario son las cooperativas agroalimentarias. A través de ellas los agricultores pueden acceder a una serie de recursos con los que hacer frente a diferentes condicionantes (técnicos, humanos, económicos y políticos) de la actividad agraria, y responder a las cada vez mayores exigencias de las cadenas de distribución y de los consumidores finales (Arcas *et al.*, 2011a).

Entre los recursos a los que los agricultores pueden acceder a través de las cooperativas figuran los relacionados con la actividad agraria, y los que le permiten capturar valor de la cadena agroalimentaria a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización. Conforme a lo expuesto anteriormente, siguiendo a Grant (1992), estos recursos pueden ser: físicos (instalaciones, equipos, maquinaria, etc.); humanos (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.); financieros

(acceso al crédito en buenas condiciones); organizativos (sistemas de planificación, control, etc.) y tecnológicos (tecnologías de la información, innovaciones en sistemas de producción, etc.), adquiriendo cada vez más importancia los basados en la información y el conocimiento.

Al contrario de lo que comentábamos en el apartado anterior acerca de la heterogeneidad que surge en la base social de las cooperativas, desde el enfoque de los Recursos y Capacidades, la heterogeneidad entre las partes se plantea como una potencial fuente de competitividad. Ello obedece a la conjugación de los diversos recursos y capacidades provenientes de cada uno de los actores, y la posibilidad de que existan sinergias y complementariedades entre ellos. Esta hipótesis es tenida en cuenta en el planteamiento del modelo teórico donde se tratan los efectos de la heterogeneidad (segundo modelo del capítulo 3). Asimismo en el capítulo 4, en el que se presentan los modelos de análisis del desempeño de las cooperativas, la Teoría de los Recursos y Capacidades sustenta la relación directa que se puede inferir entre los mecanismos de gobierno de sus socios usado por las cooperativas y su propio desempeño.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Este capítulo está dedicado a la presentación de la metodología seguida para la recogida de los datos. Dicha recogida de datos, como no puede ser menos, se realizó una vez estaban claros los objetivos del trabajo, los distintos modelos que habrían de ser contrastados, y los conceptos correspondientes. En definitiva, una vez llevada a cabo la revisión de la literatura y la reflexión sobre las dos variables dependientes claves de esta tesis. Sin embargo, la metodología de recogida de información se describe en este momento, antes de la presentación teórica de los modelos. Para explicar el motivo de hacerlo así es necesario indicar que hemos decidido mostrar los modelos desarrollados en este trabajo, lo que hacemos en los capítulos 3 y 4, de modo que llevamos a cabo no sólo el análisis teórico de los mismos, sino también adjuntamos el análisis de los datos y los resultados obtenidos. De este modo, entendemos que la presentación de los resultados obtenidos en este trabajo se hace más ágil, en un formato parecido al de un artículo. Sin embargo, como la metodología de recogida de información es común a todos los modelos, la presentamos en este momento, de modo que nos ahorramos posteriormente la necesidad de presentarla modelo a modelo.

2.1. Población de estudio

Como población han sido consideradas las cooperativas agrarias de comercialización de primer grado españolas. En España, en 2011, había unas 3.300 cooperativas de este tipo (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

A la hora de identificar a los miembros de esta población, nos ayudamos del directorio de cooperativas que provee “Cooperativas Agro-alimentarias”, el directorio de entidades del “Portal EcSocial” (Servicio de Información para la Economía Social), así como de los diversos directorios de cooperativas de segundo

grado de comercialización donde se especificaban las cooperativas de primer grado asociadas. “Cooperativas Agro-alimentarias” es la organización nacional que representa aproximadamente al 70% del sector cooperativo agrario español. Está formada por 16 Federaciones y Uniones Territoriales de Cooperativas Agrarias (FUTs) y Sergacan (una cooperativa de segundo grado de Cantabria).

Con la información de estos directorios se confeccionó una base de datos con las cooperativas. Se consiguieron reunir un total de 2.898 referencias, aunque existían duplicados, reseñas de cooperativas ya extinguidas, y cooperativas de las que no fue posible conseguir ningún contacto telefónico o de email. Cabe mencionar la poca calidad y desfase de los censos existentes de este tipo de empresas, por lo que supuso un arduo trabajo confeccionar un directorio con los contactos debidamente actualizados.

2.2. Diseño del cuestionario

Dentro de las cooperativas de comercialización de primer grado se pueden encontrar cooperativas independientes que operan en origen y que comercializan su producción a través de su propia red de comerciales, agentes, comisionistas, etc. También se encuentran cooperativas que además de estos canales de comercialización se integran en cooperativas de segundo grado que comercializan parte o toda la producción de las cooperativas que asocian. Se trata en este último caso de un tipo de asociación vertical, pero al mismo tiempo esta cooperativa de segundo grado se compone de una estructura horizontal articulada en las relaciones entre las cooperativas de primer grado asociadas. Estas cooperativas integradas también son propietarias, controladoras y gestoras de la cooperativa de segundo grado en la que se integran. Esta investigación tiene interés por ambos tipos

relaciones con su base social, es decir, las relaciones que se dan entre las cooperativas de primer grado con sus socios agricultores, así como las que se dan entre cooperativas de primer grado y la cooperativa de segundo grado en la que se integran.

Confeccionar un cuestionario en el que se preguntase a la misma cooperativa de primer grado tanto por la relación que mantiene con sus socios agricultores como por la que mantiene con la cooperativa de segundo grado supondría hacerlo muy extenso y, por lo tanto, de difícil respuesta (Galesic y Bosnjak, 2009). Además, preguntar dos veces por los mismos conceptos, pero referidos a dos sujetos distintos introduciría una redundancia excesiva que cansaría a los encuestados y perjudicaría la calidad de las respuestas, por ejemplo introduciendo un importante sesgo por método común (Gardner *et al.*, 1998). Por último, centrarnos únicamente en cooperativas integradas en una de segundo grado reduciría dramáticamente el censo de cooperativas que podrían ser objeto de nuestra recogida de datos.

En consecuencia, se optó por confeccionar dos cuestionarios distintos en los que se medían los mismos conceptos pero dirigidos, y por tanto adaptados, a dos submuestras distintas. En uno se pregunta sobre las características y relaciones con los socios agricultores y se dirige a cooperativas de primer orden no integradas en una de segundo. Y en el otro se pregunta por la base social de cooperativas asociadas y se dirige a cooperativas integradas en una de segundo grado. Restringiendo el cuestionario sobre socios agricultores sólo a cooperativas no integradas en una de segundo grado se intentaba equilibrar el número de encuestas obtenidas en cada submuestra.

No es raro encontrar en la literatura muestras independientes (p. ej. Kumar *et al.* 1992), o estudios que realizan análisis cross-culturales, donde las medidas son tomadas en muestras independientes (p. ej. Tse *et al.*, 1988; Kim *et al.*, 2008).

2.2.1. Medidas con ítem único

En el diseño de este cuestionario se plantearon los problemas más comunes que se enfrentan a la hora de decidir qué medidas se van a introducir y cómo. Uno de los problemas frecuentes es la extensión del cuestionario. Un cuestionario demasiado largo tiene una menor tasa de respuesta, provoca una desmotivación en el encuestado a medida que avanza, con una consecuente pérdida de calidad en sus respuestas, que acaba dando por inercia para terminar rápido. Por otro lado, las escalas largas irritan y desmotivan al encuestado en tanto que tiene la percepción de que se le está preguntando lo mismo muchas veces (Wanous y Reichers, 1996).

Tradicionalmente, para la creación de escalas se ha seguido el procedimiento de Churchill (1979), pero éste sólo debería representar una parte de todo el proceso de creación de una escala. Normalmente se defiende la necesidad de utilizar escalas de múltiples ítems, argumentando que un único ítem no presenta fiabilidad (Churchill, 1979). La justificación del uso de ítems múltiples se toma de la teoría de los test de habilidades en psicología, donde los ítems difieren en su dificultad y existe una variación dentro del mismo encuestado en su habilidad para contestarlos (Lumsden, 1976). Para estos test de habilidad un ítem no aporta la precisión necesaria en la estimación de la habilidad del encuestado (no es fiable). Pero este no es el caso de algunos constructos utilizados en las ciencias de la administración y el marketing. Los encuestados no necesitan más que entender la literalidad de lo que se

pregunta, no necesitan “habilidad” para responder, ya que los ítems no requieren diferir en su dificultad para ser contestados (Rossiter, 2002).

Así, Rossiter (2002) propone para la creación de escalas analizar el objeto y el atributo. Si el objeto (sobre qué o quién se está midiendo) es concreto y singular, y el atributo (qué se está evaluando) también es concreto y singular, entonces un ítem único es suficiente. Es decir, se asume que existe consenso entre los encuestados acerca de qué es el objeto y atributo (concretos) y que cada uno es uno sólo (singulares). Wanous *et al.* (1997) también se refieren a este tipo de atributos defendiendo que “si el constructo a medir está suficientemente acotado o no es ambiguo para el que responde, entonces una medida con un único ítem es suficiente”. Por otro lado, siguiendo a Rossiter (2002), si el atributo es formativo (se compone de múltiples componentes que “hacen aparecer al atributo”) las escalas deberán formarse por los principales componentes que, si tienen objeto y atributo concreto y singular, deben medirse con un solo ítem cada uno de ellos.

Por tanto, para constructos concretos, un ítem único es suficiente. Para constructos con atributo formativo, deberían estar representados los principales componentes. Por último, para constructos reflexivos (con atributo abstracto), un ítem por cada dimensión o componente de primer orden es lo adecuado. La adición de ítems que sólo aportan sinónimos o distintas formas de referirse a un atributo no aporta nada a la validez del constructo. Los ítems múltiples son usados para cubrir todas las dimensiones parsimoniosamente y no deberían ser usados para tapar la carencia de pretest para su concreción (Rossiter, 2002).

El uso del procedimiento tradicional de Churchill (1979) con énfasis en el análisis factorial y la consistencia interna o fiabilidad (coeficiente alfa), y que en los

últimos años se ha estimulado por el empleo de ecuaciones estructurales (Cohen *et al.*, 1990; Steenkamp y van Trijp, 1991; Bagozzi, 1994), ha llevado a cometer incoherencias en el desarrollo de escalas. Ejemplos son los de la eliminación de ítems necesarios para conseguir la unidimensionalidad; la adición de ítems innecesarios y, a menudo conceptualmente inapropiados, para obtener un elevado índice alfa; y el uso de altos indicadores alfa como única prueba de la calidad de la escala.

Las medidas con un único ítem no permiten indicadores estadísticos de fiabilidad y validez, pero existen pruebas empíricas de que la validez y fiabilidad estadística no es tan relevante cuando se están usando medidas de un solo ítem. Por ejemplo, Wanous *et al.* (1997) demuestran en su meta-análisis sobre las escalas de un único ítem para medir la satisfacción que la correlación que existe entre estas últimas y las escalas compuestas es en promedio de 0,67, confirmando su validez convergente. Además, encuentran que esta correlación es más alta que la existente en las escalas compuestas por múltiples ítems. Igualmente, Bergkvist y Rossiter (2007) comparan la validez predictiva de escalas multi-ítem y de ítem único referidas a la actitud hacia la marca y hacia un anuncio, concluyendo que no existen diferencias entre ambos tipos de escalas.

En el diseño del cuestionario se ha seguido el método descrito por Rossiter (2002) para el desarrollo de las escalas. De esta forma, aunque basadas en la literatura, han sido fruto del proceso de análisis de su objeto, atributo y juez; de entrevistas con agentes del sector; y de pretest para asegurar la validez de contenido, que en la práctica es una medida de “sentido común”, es decir, de que los ítems representan apropiadamente el constructo (Rossiter, 2002). Así, los constructos que después de analizarse fueron considerados concretos finalmente se han medido con

un ítem único. A continuación, se describe con más detalle el proceso seguido para el desarrollo de las escalas.

2.2.2. Desarrollo de las escalas

En una primera fase, previa a la elaboración del cuestionario, fueron consultadas múltiples fuentes bibliográficas para profundizar en el conocimiento de los conceptos a medir y determinar la existencia de escalas previas utilizadas en la literatura. Sobre la base de esta información se fueron seleccionando y adaptando los ítems al contexto del estudio.

Posteriormente, y siguiendo las recomendaciones de Philips (1981), se mantuvieron 3 entrevistas con presidentes y gerentes de cooperativas para presentar el estudio y evaluar su viabilidad. Estas reuniones aportaron numerosas ideas y conocimiento del problema, lo que permitió adaptar las escalas al contexto y problemática concreta.

A partir de las entrevistas y de la revisión de las investigaciones previas sobre los temas de investigación, desarrollamos una versión previa de cada cuestionario. Estos cuestionarios los administramos de forma presencial a 4 gerentes (2 por cada cuestionario) para evaluar su comprensión de los ítems, tanto de contenido como de redacción. Este último pretest fue de gran utilidad para comprobar la comprensión de las preguntas y escalas utilizadas, permitiendo identificar malentendidos en la redacción y otros problemas potenciales. Así, se posibilitó incorporar nuevos ítems, reformularlos en términos más comprensibles para los encuestados y elegir aquellos más adecuados para medir los conceptos. Fruto de estas correcciones y de la incorporación de las sugerencias relevantes se confeccionaron las versiones definitivas de los cuestionarios.

Concluido el proceso descrito, los cuestionarios quedaron adecuados a la naturaleza de la información que se buscaba, a los medios por los que iba a ser aplicado (encuesta no presencial) y a la naturaleza de las personas que serían encuestadas. En los anexos 1 y 2 se muestran los cuestionarios utilizados para la recogida de los datos en el formato en el que fueron recogidos, que presentamos a continuación en mayor detalle.

2.2.3. Recogida de datos

Los datos para el estudio se recogieron mediante encuestas online dirigidas al informante clave, en este caso el gerente o responsable de la gestión de la cooperativa. El cuestionario fue alojado en la aplicación telemática “encuestas UM” del servicio de informática de la Universidad de Murcia (ATICA). El mismo fue dividido en tres páginas sucesivas que contenían las escalas utilizadas (Anexos 1 y 2). La invitación a contestar el cuestionario se realizó a través de un e-mail donde, tras una pequeña carta de presentación, se invitaba a participar en el estudio (Anexo 3). Asimismo, se adjuntaba un libro en formato digital sobre cooperativas agrarias (Anexo 4) y se señalaba la posibilidad de recibir otro libro por correo postal como obsequio por la participación (Anexo 5). Se optó por ofrecer este otro libro como regalo con la finalidad de incentivar la participación de los encuestados. Las investigaciones muestran que estos incentivos tienen un efecto considerable en las respuestas por correo (Church, 1993), y específicamente en encuestas web. Por ejemplo, Gönritz (2006) encontró que los incentivos incrementaban los ratios de respuesta online. Por último, con el envío de este libro a quienes finalmente respondieron la encuesta se adjuntó una carta de agradecimiento (Anexo 6).

Los e-mails de invitación a realizar la encuesta fueron lanzados por oleadas de alrededor de 200 e-mails/semana. El autor de esta tesis realizó un seguimiento telefónico a los contactos a la semana siguiente de enviarlos. En este seguimiento se comprobaba si el e-mail había llegado correctamente a la persona adecuada, invitándole a participar en la investigación, ayudando en lo necesario para la comprensión y ofreciéndose asimismo para cualquier duda o cuestión que pudiera tener. La tasa de respuesta pre-llamada telefónica se situó en torno al 1%, aumentando después de la llamada a un 5-10%, según la oleada. Finalmente, la tasa media de respuesta se situó en torno al 10%.

El proceso de recogida de información se llevó a cabo desde octubre de 2011 a marzo de 2012. Por este método se consiguieron finalmente un total de 249 encuestas válidas, de las cuales 140 pertenecen a cooperativas no asociadas, y 109 a cooperativas que sí están asociadas a una cooperativa de segundo grado.

2.3. Características de la muestra

A continuación hacemos un análisis de las principales características de la muestra obtenida para el trabajo. Para ello en el cuestionario se incluyeron algunas preguntas que nos ayudan a caracterizar las cooperativas (Tabla 2.1) y los encuestados (Tabla 2.2).

El primer dato a destacar es la facturación media declarada de las cooperativas, estimada en 8,1 millones de euros. En cuanto al número de socios, la muestra manifiesta una media de 443 socios por cooperativa.

Tabla 2.1. Características de las cooperativas

Aspecto	Mínimo	Máximo	Desv. típica	Media/%
Número de socios	3	4.500	563	443
Valor aproximado de facturación (€)	50.000	200 mill	20 mill	8,1 mill.
% cooperativas asociadas a una de 2º grado	-	-	-	43,8
-% producción que comercializa con la coop. de 2º grado	1	100	34,4	72,3
% cooperativas que comercializa:	Hortalizas	-	-	14,1
	Frutas	-	-	22,1
	Cítricos	-	-	10,4
	Vino	-	-	21,3
	Aceite	-	-	32,1
	Leche, derivados lácteos	-	-	7,6
	Ganadería/productos cárnicos	-	-	6,8
	Cereales	-	-	16,5
	Frutos secos	-	-	6,1
	Piensos	-	-	2,4
	Aceituna	-	-	1,6
	Otros	-	-	9,6

El 43,8% de las cooperativas de la muestra están asociadas a otra cooperativa de segundo grado (109 casos de 249 totales). De éstas, manifestaron que, en promedio, el 72,3% de su producción lo comercializan a través de las cooperativas de segundo grado.

En cuanto a los productos que comercializan, cabe destacar el porcentaje de cooperativas que comercializan frutas (43,4% si consideramos los cítricos), aceite (32,1%) y vino (21,3%). En el campo “otros” (9,6%) se señalaron productos como flores, miel, mosto, tabaco o ajos entre otros.

Tabla 2.2. Características de los gerentes de las cooperativas agrarias de la muestra

Aspecto	Media/%	
% gerentes hombres	84,3	
% gerentes mujeres	15,7	
% gerentes que son socios de la cooperativa	44	
% gerentes que tienen los siguientes estudios:	Sin estudios	0,4
	Estudios primarios	4
	Bachiller	18,5
	Formación Profesional	22,5
	Estudios Universitarios	52,6
Otros	2	
% gerentes cuya única actividad profesional es la de gerente de la cooperativa	68,4	
Años que lleva ocupando el cargo de gerente	11,5	
Años que pertenece a la cooperativa	17,1	

Los gerentes encuestados son en su mayoría hombres (84,3%), mayoritariamente con estudios universitarios (52,6%), el 22,5% con formación profesional, y el 18,5% bachiller, mientras sólo el 4% tiene estudios primarios, y menos del 0,5% no tienen estudios. El 44% de los gerentes son socios de la cooperativa y vienen desarrollado este cargo en la cooperativa actual, a la que pertenecen desde hace unos 17,1 años, una media de 11,5 años. La mayoría de ellos (68,4%) tienen ésta como única actividad profesional.

2.4. Calidad de las respuestas

2.4.1. Comprobación de las competencias del informante

En el cuestionario se incluyeron unos ítems para la comprobación de las competencias de los informantes en cuanto a su conocimiento respecto a las variables por las que fueron preguntados. La experiencia del informante fue evaluada preguntándole cuánto tiempo llevaba en esa cooperativa y ocupando el cargo de gerente. Asimismo, se utilizó un ítem para medir el grado de conocimiento sobre las cuestiones planteadas en el cuestionario en una escala de 7 puntos que van desde muy bajo a muy alto (Kumar *et al.*, 1992). La Tabla 2.3 nos da cuenta de los resultados de estas variables. El nivel promedio de conocimiento declarado es alto, algo que es acorde con los años de experiencia en el cargo (11,5) y en la cooperativa (17,1).

Tabla 2.3. Competencias del informante

Aspecto	Media	Desv. típica
Nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados	5,7	1,2
Años que lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa	11,5	8,9
Años que lleva perteneciendo a la cooperativas	17,1	10,8

2.4.2. Test del sesgo de no respuesta

Las encuestas por correo han sido criticadas por su sesgo de no respuesta. Esto sucede cuando las respuestas de las personas que responden difieren sustancialmente de aquellas que no lo hicieron y, por consiguiente, los resultados no permiten obtener conclusiones generalizables (Armstrong y Overton, 1977).

Una de las formas de comprobar si existe este sesgo es comparar las características de nuestra muestra con datos conocidos de la población (Armstrong y Overton, 1977). Los datos que definen las características de la muestra (Tabla 2.1) no difieren sustancialmente de los datos del sector cooperativo. Así, la facturación media de las cooperativas de la muestra es de 8,1 millones de euros frente a la media nacional de 4,7 millones de euros. Asimismo, el número medio de socios en la muestra es de 443, frente a los 618 de la media nacional en 2011. Si atendemos a la distribución por tipos de productos, los datos de la muestra no difieren mucho de la nacional en 2011, donde el 29% comercializa aceite (32,1% en nuestra muestra), el 24% frutas y hortalizas (36% en nuestra muestra) y el 20% vino (21,3% en nuestra muestra) (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

Otro método para evaluar el sesgo de no respuesta es el de extrapolación. Este método se basa en la asunción de que los sujetos que responden más tarde son más parecidos a los que no respondieron. Por ejemplo, si se han realizado oleadas de envíos, los que responden a oleadas de repetición se asume que han respondido por la reiteración del estímulo y se espera que sean más similares a los que no responden (Armstrong y Overton, 1977).

En nuestro caso, las últimas oleadas de e-mails se realizaron a direcciones ya enviadas previamente en otras oleadas, de forma que se repitieron los envíos una vez

se agotaron los contactos nuevos. Las oleadas de recuerdo empezaron a ser enviadas el 9 de marzo de 2012 cuando había un total de 211 casos (118 en la muestra de cooperativas no integradas en una de segundo grado, y 93 en la segunda submuestra). Estas segundas oleadas de cuestionarios requieren de un test de validez mediante un test no paramétrico de diferencias para muestras independientes (Toghaw, 2010). Se establece así como una muestra independiente hasta el caso 211, y otra de éste al 249, al objeto de llevar a cabo el test de Kolmogorov-Smirnov para probar así si existen diferencias significativas entre estas dos muestras.

Los resultados del test muestran que casi todas las variables de las primeras oleadas no difieren significativamente de las de recuerdo (a un nivel de 95% de confianza), con la excepción de un ítem de la escala de socialización. Por tanto, bajo esta asunción de que los últimos encuestados pueden asimilarse a los que no respondieron podemos asumir que nuestra muestra no presenta sesgo por no respuesta.

2.4.3. Test del sesgo por método común

El sesgo por método común es una limitación asociada al método de recogida, ya que los datos se obtienen mediante cuestionario respondido por un único informante. Esto puede causar una covarianza artificial entre las variables, causada por haberlas medido todas mediante el mismo método y al mismo respondiente, inflando así las estimaciones obtenidas en los parámetros (Podsakoff *et al.*, 2003).

Para comprobar la existencia de tal sesgo usamos el test de un único factor de Harman. Esta prueba consiste en realizar un análisis factorial de todos los ítems para obtener una solución sin rotar de los componentes, de tal manera que si muchos de

los ítems saturan en un único componente es interpretado como síntoma de que existe una varianza inflada por el método común.

El resultado de este test no muestra la presencia de sesgo por método común en tanto que la solución del análisis factorial sin rotar revela la existencia de múltiples factores, donde ninguno de ellos acumula la mayoría de la varianza. Acumula la mayor covarianza el primer factor con un 26,7%, menos del 50% recomendado como límite para considerar la existencia de tal sesgo (Podsakoff *et al.*, 2003).

Los próximos capítulos presentan los modelos que se estiman en este trabajo para explicar las dos variables dependientes clave de esta tesis, es decir, la disposición de los socios a invertir en la cooperativa (capítulo 3) y el propio desempeño de ésta (capítulo 4). Para cada modelo se presenta su fundamentación teórica, el planteamiento empírico específico, y los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 3

LA DISPOSICIÓN DE LOS SOCIOS A INVERTIR EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Como ya comentamos en los capítulos anteriores, las cooperativas agrarias tienen que competir con otros tipos de organizaciones y hacer frente a grandes retos (Bijman y Ruben, 2005):

- Exceso de oferta en la mayoría de las producciones.
- Liberalización de los mercados agrarios (reducción de la protección y ayudas).
- Cambios en las preferencias de los consumidores, con demandas cada vez más exigentes (calidad, seguridad, conveniencia...).
- Elevado poder de negociación de los distribuidores.
- Legislación más severa en cuanto a seguridad alimentaria y calidad.
- Cambios en la tecnología (biotecnología, logística...).
- Heterogeneidad en las bases sociales.
- Poca implicación de los socios y escasa disposición para modernizar sus explotaciones.

En el entorno cada vez más competitivo en el que las empresas desarrollan su actividad, la adaptación e innovación se presentan como elementos críticos del negocio que afectan a la competitividad de las cooperativas y al crecimiento de su productividad (Giannakas y Fulton, 2005). De esta forma, el éxito de la cooperativa dependerá de su habilidad para desarrollar productos y servicios diferenciados que provean más valor al mercado. Estas estrategias competitivas perseguidas por las cooperativas agrarias en respuesta a estos cambios, del entorno y estructurales del sistema agroalimentario, requieren de grandes inversiones de capital (Chaddad y Cook, 2004; Fahlbeck, 2007).

Sin embargo, como ya indicamos, las cooperativas agrarias son consideradas como incapaces de adquirir el suficiente capital para financiar oportunidades de inversión rentables (Chaddad *et al.*, 2005). Estas dificultades de las cooperativas para conseguir financiación han sido identificadas como su talón de Aquiles en un sistema agroalimentario cada vez más intensivo en capital (Vitaliano, 1983; Cook, 1995), siendo incluso cuestionada la viabilidad futura de esta forma organizativa (Chaddad *et al.*, 2005).

Los socios, en su papel de propietarios, son los proveedores principales de capital para la cooperativa. Como argumentan Nilsson *et al.* (2012), en las cooperativas el capital financiero se basa en el capital social, ya que todo el capital financiero de la cooperativa procede, de una forma u otra, de los socios, usualmente retenido voluntariamente de sus pagos por la actividad realizada con ella. La inversión en capital es vista de esta manera como la otra cara de la moneda del capital social, en el sentido de que es la traducción de la disposición de los socios a invertir en la cooperativa. Es por ello que en las cooperativas la disposición de los socios a contribuir y apoyar las inversiones se presenta como un factor crítico para que las mismas se puedan llevar a cabo finalmente (Fulton, 1999), constituyéndose como un elemento clave para la supervivencia de esta tipología empresarial.

Aunque no faltan referencias acerca de las reticencias de los socios de las cooperativas a presentar el grado de compromiso e implicación suficiente para poder afrontar los nuevos retos que los mercados imponen (Nilsson *et al.*, 2009; Nilsson *et al.*, 2012), hay un consenso bastante amplio acerca su disposición de proveer a la cooperativa de capital como prerequisite para el éxito de la cooperativa (Fulton, 1999; Zeuli y Betancor, 2005; Österberg y Nilsson, 2009). Por ello, el estudio de los factores que influyen y determinan esta implicación de los miembros para participar

en las inversiones de la cooperativa se presenta de gran interés para entender la estabilidad de este modelo empresarial.

En la literatura de cooperativas han sido identificadas diversas explicaciones de los problemas que surgen a la hora de movilizar inversiones, como son la heterogeneidad e individualismo entre los socios (Fulton, 1995; Bijman y Hendrikse, 2002), y las restricciones que causan la asignación de los derechos de propiedad (Holmström, 1999). Apoyados en las explicaciones que provee la literatura, en este capítulo desarrollamos dos modelos que indagan sobre los determinantes de la disposición de los miembros a invertir en la cooperativa.

En un primer modelo, analizamos de qué manera una cultura de orientación al mercado por parte de los socios favorece su disposición a invertir en la cooperativa y, a continuación, sobre la base de la Teoría de los Derechos de Propiedad, estudiamos los problemas que conlleva la colectividad de la propiedad en las cooperativas. En el segundo modelo analizamos los efectos que tienen la heterogeneidad y los comportamientos oportunistas que se dan en la base social de la cooperativa.

Cada modelo se presenta respetando un esquema convencional de artículo en el que aparece una introducción, el marco teórico e hipótesis planteadas, las escalas utilizadas, los análisis de los datos, los resultados obtenidos y las conclusiones. Puesto que la metodología utilizada para la recogida de los datos fue ampliamente presentada en el capítulo precedente, en éste haremos mención exclusivamente a aspectos puntuales que puedan tener una relevancia específica en el contexto de cada modelo.

3.1. El efecto de la cultura de orientación al mercado sobre la disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias: una aplicación de la Teoría de los Derechos de Propiedad

3.1.1. Introducción

Para hacer frente a los retos del mercado, la fórmula cooperativa, en comparación con las sociedades capitalistas, ha sido calificada como un modelo que se enfrenta con dificultades para movilizar los recursos necesarios (James y Sykuta, 2005). En consecuencia, las cooperativas han sido criticadas tradicionalmente por su escasa innovación e incentivos para invertir (Harte, 1997), críticas que parecen condenar a esta tipología empresarial al calificarla como impedida “naturalmente” para afrontar procesos de innovación. Como ya se comentó, estas ineficiencias han sido identificadas desde la perspectiva de la Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP en adelante) como consecuencia de varios problemas asociados a la asignación de los derechos de propiedad en las cooperativas (Nilsson, 2001).

Sin embargo, a pesar de lo anterior, las cooperativas siguen existiendo y teniendo un desempeño alto en numerosas ocasiones (Feng y Hendrikse, 2012). Esto lleva a pensar que estos problemas no son un factor constante en la empresa cooperativa y que existen otros aspectos que la hacen una organización viable y exitosa en la producción y comercialización agrícola. En concreto, consideramos que la orientación al mercado de los miembros es un factor cultural que puede determinar en buena medida dicha disposición a invertir.

En general, la literatura sobre cooperativas agrarias se ha centrado en aspectos teóricos, siendo escasos los estudios empíricos. Además, y como señalan

Choi y Feinerman (1993), los existentes presentan carácter descriptivo. A pesar de los avances significativos en la teoría de la orientación al mercado, todavía persiste un gran vacío en la literatura sobre la industria agroalimentaria en lo que se refiere a estudios que aborden la implementación de esta orientación (van Raaij, 2010). En el ámbito específico de las cooperativas agrarias, son algunos los estudios que abordan la orientación al mercado desde una perspectiva teórica (p. ej. Kyriakopoulos, 1998; Bijman, 2010) o a través del estudio de casos (p. ej. Traill y Meulenberg, 2002; Beverlan y Lindgreen, 2007; Beverland 2010). Mucho más escaso es el tratamiento empírico como el realizado en este trabajo (p. ej. Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

Por otro lado, en los intentos por explicar los problemas de las cooperativas, los investigadores han recurrido a la TDP (Fulton, 1995). Sin embargo, en la literatura son escasos los estudios que han comprobado empíricamente, basándose en muestras efectivas de cooperativas agrarias, los problemas reconocidos por esta teoría (p. ej. James y Sykuta, 2005; Mínguez *et al.*, 2010).

En este primer modelo se utilizan los datos de las dos submuestras de cooperativas, es decir del cuestionario sobre sus socios agricultores y del cuestionario acerca de la base social de la cooperativa de segundo grado en la que está integrada. Esta perspectiva de estudio es inédita en la literatura y permitirá controlar que los efectos de las variables teóricas sobre la disposición a invertir son válidos en ambos tipos de bases sociales.

En la primera parte, dedicada al marco teórico, detallamos el papel de la orientación al mercado en las cooperativas agrarias y los problemas contemplados desde la perspectiva de la TDP, estableciendo las hipótesis pertinentes.

Posteriormente, en el epígrafe de metodología, describimos el instrumento de medida para, a continuación, mostrar los resultados. Por último, en el apartado de conclusiones discutimos los resultados obtenidos y sus implicaciones, señalando asimismo las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

3.1.2. Marco teórico

La orientación al mercado en las cooperativas agrarias

La innovación y el desarrollo de nuevos productos son claves para la supervivencia de las empresas en los mercados (Carbonell y Rodríguez, 2006). Es aquí donde la capacidad de las cooperativas para crear valor de mercado se presenta como un elemento fundamental para su supervivencia (Giannakas y Fulton, 2005), siendo la disposición de los miembros de la cooperativa a participar en los procesos de innovación y adaptación la base para conseguir tal fin (Fulton, 1999).

Por ello, la tradicional orientación a la producción de las cooperativas y su centro de atención en la mera prestación de un servicio de comercialización a los productores ha sido vista como una restricción para su crecimiento vertical y actividades orientadas al cliente (Royer y Bhuyan, 1995; Kyriakopoulos y van Bekkum, 1999; Beverland, 2010). Giagnocavo y Vargas-Vasserot (2012) en su reciente estudio sobre la situación de las cooperativas en España encontraron que el 62% de ellas consideraban la estrategia de diferenciación como una estrategia clave de marketing para el éxito y un 18,75% manifestaron que ésta era la estrategia de nichos.

Por el contrario, la orientación al mercado, entendida como el énfasis en la creación y mantenimiento rentable de un valor superior como respuesta a la información del mercado (Simpson *et al.*, 2001) se constituye como un importante

factor de desempeño de las cooperativas en los momentos actuales (Kyriakopoulos *et al.*, 2004). Orientarse al mercado significa, de hecho, innovar y adaptar la organización a las exigencias y circunstancias del mercado (Baker y Sinkula, 1999).

Las cooperativas agrarias de comercialización están en un eslabón más avanzado en la cadena de comercialización que sus socios (sean estos socios agricultores en el caso de cooperativas de primer grado, u otras cooperativas de comercialización en el caso de las de segundo grado). Esto hace que muestren un mayor sesgo a orientarse al mercado y que asuman, de hecho, una cierta responsabilidad en promover dicha orientación también hacia sus socios (Arcas-Lario y Hernández-Espallardo, 2003).

En la literatura de marketing, el papel de la orientación al mercado de los proveedores sobre un conjunto de variables relacionales ha sido objeto de estudio, por ejemplo, por Siguaw *et al.* (1998) o Green *et al.* (2006). Estos últimos autores, sobre una muestra del sector manufacturero, estudiaron el papel de esta orientación en la estrategia de la cadena de suministro y su desempeño. Sin embargo, en el ámbito cooperativo los socios además de proveedores son propietarios, por lo que cabe pensar que todavía tienen más que decir respecto al desarrollo efectivo de las innovaciones de la cooperativa. Su disposición a aprobar y a contribuir a las inversiones necesarias es condición indispensable para que puedan llevarse a cabo.

Por lo tanto, la propia concienciación de los socios de las cooperativas sobre la importancia del mercado en las decisiones de inversión, es decir, su propia orientación al mercado, juega un papel fundamental. Sólo en la medida en que los socios estén impregnados de la cultura de la orientación al mercado estarán

dispuestos a contribuir efectivamente a las inversiones que su implementación exige por parte de la cooperativa. Por ello proponemos que:

H1: La orientación al mercado de los socios incrementa su disposición a invertir en la cooperativa.

La Teoría de los Derechos de Propiedad

En el capítulo 1 ya describimos brevemente cómo la TDP explicaba ciertos problemas de las cooperativas asociados con los derechos de propiedad. Ahora, a partir de los fundamentos de esta teoría, se profundiza en la explicación de los referidos problemas.

Demsetz (1967) define los derechos de propiedad como la capacidad de usar o controlar un activo o recurso. Mantiene que para que cualquier forma de cooperación sea posible, especialmente aquellas con necesidad de acuerdo, se requiere de unos derechos de propiedad claramente definidos y asignados. La Teoría de los Derechos de Propiedad también se remite a la Teoría de los Contratos Incompletos de la firma, desarrollada por Grossman y Hart (1986), Hart y Moore (1990) y Hart (1995). Esta teoría está basada en el supuesto de que los contratos son necesariamente incompletos (p. ej. por la asimetría de información entre las partes y la racionalidad limitada) y, por tanto, no contemplan totalmente el reparto de valor para cualquier contingencia que surja en la relación contractual (Sykuta y Chaddad, 1999). De hecho, todos los contratos son incompletos debido al desconocimiento de lo que va a suceder en el futuro y a la complejidad del lenguaje en el que se pudieran redactar. Así, un contrato puede contener zonas de sombra o aspectos sin regular que puede utilizar alguna de las partes para aprovecharse de la otra.

Cuando el propietario de un activo lo cede a la dirección de la empresa aparece una relación contractual para que ésta lo destine a la actividad más adecuada (Tarziján, 2003) con la intención de cumplir los objetivos de su dueño. Pero debido a la imperfección reseñada de los contratos, el propietario tendrá incentivos a esforzarse (ejercer control) para garantizar que el activo es destinado por la empresa a la mejor inversión posible, ya que tiene derecho a la percepción *a posteriori* de la ganancia residual (beneficio) derivada de dicha inversión.

La TDP reconoce a los propietarios de los activos dos derechos básicos (Milgrom y Roberts, 1993). En primer lugar, el derecho al control del activo, es decir, el derecho que tiene el propietario a decidir el uso del activo en aquellas cuestiones que no estén especificadas en la relación contractual con la empresa y que no se encuentren determinadas por la legislación vigente (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990). En segundo lugar, el derecho a la renta residual generada en la actividad de la empresa, es decir, el derecho a recibir el beneficio obtenido una vez cubiertos todos los gastos del ejercicio (Milgrom y Roberts, 1993).

En las cooperativas agrarias de comercialización son sus miembros, pero también proveedores y usuarios de sus servicios, quienes poseen y deciden sobre los activos, mientras que, en las empresas capitalistas, estos derechos recaen sobre sus accionistas. No sólo existe esta diferencia respecto a las características de quién ejerce el derecho, sino también sobre cómo se puede ejercer el mismo. Por ejemplo, el accionista de la empresa capitalista disfruta de un derecho de control proporcional a su participación en el capital social de la sociedad. Por ello, si dicho accionista posee el 20% de las acciones tendrá, en principio, un poder de voto del 20% en la Junta General de Accionistas. En cambio, en las cooperativas sus socios, independientemente del volumen de actividad cooperativizada, no ejercen el derecho

de control de acuerdo con su participación en el capital invertido, sino bajo el principio que atribuye a cada socio un voto, o como máximo, ponderado ligeramente según el volumen de actividad del socio, pero en este último caso con una serie de limitaciones.

En lo referente a las rentas residuales, los beneficios, en las sociedades capitalistas el accionista tiene un derecho proporcional sobre éstas en función del capital aportado. Por su parte, en las cooperativas, sus miembros reciben las rentas de la actividad en función de su actividad con la cooperativa (Salazar y Galve, 2009).

Otra de las diferencias con las sociedades capitalistas reside en la transmisión de los derechos de propiedad sobre los activos. Estos derechos en las cooperativas no son libremente transferibles. Tienen ciertas restricciones sobre el valor por el que se transmiten y sobre la persona o sociedad a la que se pueden transferir. El valor de transmisión no refleja el valor real de mercado, como lo harían las participaciones de una empresa capitalista. De esta forma, los socios sólo pueden recuperar el valor de lo aportado en el caso de dejar la cooperativa. Por tanto, éste no refleja la renta presente y futura que genera su inversión en la cooperativa (Salazar y Galve, 2009). En cambio, los accionistas de una empresa capitalista sí que verán recompensado el valor que esos activos puedan generar en un futuro, ya sea a través de su precio de cotización, si la empresa cotiza en el mercado de valores, o mediante su estimación por parte de expertos en el caso de que no cotice. Por otro lado, sobre a quiénes se puede transmitir la propiedad, en las cooperativas sólo se puede transferir a otros socios o a quienes adquieran tal condición, o por la muerte del socio, a sus herederos si han adquirido previamente la condición de socios.

Como consecuencia de estas diferencias en el uso y asignación de los derechos de propiedad, desde la TDP se alude a tres problemas que merman la capacidad de la fórmula cooperativa para movilizar las inversiones de sus miembros: el problema de la propiedad común, el problema del horizonte temporal y el problema de cartera (Nilsson, 2001).

El problema de la propiedad común surge como consecuencia del hecho de la no transferibilidad de los derechos de propiedad de los miembros y de que los beneficios no se reciben en función del capital invertido (Royer, 1999). En las cooperativas existe una colectividad de la propiedad entre los socios y la distribución de beneficios atiende a criterios de uso, no de participación en el capital. Consecuencia de estos hechos surge el problema del polizón o *free rider*.

Este problema aparece ante la entrada de nuevos socios, ya que tendrán los mismos derechos a usar y recibir beneficios a pesar de que no han tenido que realizar inversiones por adelantado (Ortmann y King, 2006). Aunque la cooperativa podría suavizar el impacto de este problema imponiendo una cuota de entrada lo suficientemente elevada, esto podría impedir sobremanera la incorporación de nuevos socios y, por tanto, dificultar su crecimiento. Por ello, las aportaciones iniciales normalmente no reflejarán la capacidad de generar beneficios procedentes de la acumulación de capital por las inversiones previas de los antiguos socios. Esto se traduce en que la entrada de nuevos socios es percibida como perjudicial por los antiguos, en tanto que su aportación inicial a capital no se corresponde con la que los miembros han acumulado, además de diluir el capital existente entre más socios (Cook, 1995). El nuevo socio recibirá beneficios en función de su uso y no del capital aportado, que es menor que el ya acumulado por los socios anteriores.

Otra consecuencia del problema de propiedad común es que habrá socios que usen la cooperativa más que otros, existiendo una sobreutilización de los activos compartidos por algunos e infrautilizados por otros. En consecuencia, su uso y beneficios tampoco serán acordes a la participación en el capital social. En efecto, las consecuencias de la actuación de cualquiera de los socios no recaerán sobre sus derechos de propiedad particulares, sino que se diluirán entre los derechos de propiedad del grupo (Orellana y Rueda, 2004). Esta dilución disminuye los incentivos de los socios a invertir en la cooperativa, provocando resistencias a invertir, sobre todo en activos más a largo plazo y/o intangibles (Harte, 1997). Por ello, proponemos que:

H2: La percepción de los socios del problema de la propiedad común disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.

Por otra parte, el problema del horizonte temporal surge cuando los derechos de los miembros sobre las rentas generadas por un activo duran menos que la vida productiva del activo (Cook, 1995). En las cooperativas, la transferencia de las participaciones y/o recuperación de éstas no contempla las rentas futuras que generará el activo. Además, los derechos sobre las rentas son ejercidos a través de los pagos a los socios que se hacen en función de su uso y, por tanto, las rentas que reciben de la inversión están limitadas a la cantidad y duración de su actividad con la cooperativa (Royer, 1999).

Estos dos hechos provocarán que los socios se vean desincentivados a invertir en activos en tanto que las rentas que reciben serán menores que las que generará el activo en su vida productiva. Por otra parte, tampoco serán compensados por las rentas futuras si traspasan su participación o dejan su actividad, lo que generará una

planificación del horizonte centrada en el corto plazo (Harte, 1997; Nilsson, 2001; Ortmann y King, 2006).

Como consecuencia de lo anterior, no es extraño observar trabajos que resaltan que en las cooperativas agrarias de comercialización los socios tienen la tendencia natural de actuar con una visión a corto plazo y orientada a las necesidades de sus explotaciones (Montegut *et al.*, 2011). Esta realidad se traslada también a los Consejos Rectores de las cooperativas y se traduce en una toma de decisiones mucho más orientada a la problemática de los productores que a las necesidades de la cooperativa como empresa (Kyriakopoulos *et al.*, 2004; Baamonde, 2009a). En consecuencia, planteamos que:

H3: La percepción de los socios del problema del horizonte temporal disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.

Por último, el problema de cartera surge ante las restricciones de los miembros para vender o traspasar sus participaciones y del hecho de que las ampliaciones de capital necesarias para que la cooperativa pueda acometer nuevas inversiones sean realizadas en función de la actividad. En consecuencia, los miembros de la cooperativa ven limitada su capacidad para diversificar su cartera individual de inversiones de acuerdo a sus preferencias particulares para asumir riesgos (Royer, 1999). Una cartera de inversión bien confeccionada reduce el riesgo para el inversor, pero en las cooperativas sus miembros no configuran su cartera de inversión atendiendo a este criterio, sino que lo asocian al curso de su actividad.

Esto hace que en las cooperativas, la base social muestre una gran heterogeneidad en cuanto a sus preferencias al riesgo y otras variables asociadas. Lo anterior, unido al hecho de que todos los socios tienen la misma participación en la

toma de decisiones, les lleva a adoptar decisiones que se alejan normalmente de la óptima (Vitaliano, 1983). En particular, los miembros que observen en cualquier propuesta de inversión (o en el total de la cartera de la cooperativa) más riesgo del que están dispuestos a asumir exigirán: a) reorganizar las inversiones para reducir el riesgo, aunque esto signifique menores expectativas sobre la rentabilidad, o b) unas mayores tasas de retorno en sus inversiones, haciendo más difícil la aprobación de otras nuevas (Cook, 1995; Harte, 1997; Nilsson, 2001). Planteamos así que:

H4: La percepción de los socios del problema de cartera disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.

Los problemas aludidos hasta aquí hacen que la literatura sea prominente en calificar a las cooperativas como estructuras de gobierno incapaces de movilizar las inversiones necesarias, especialmente en mercados de productos diferenciados que requieren un alto nivel de activos específicos (Chaddad *et al.*, 2005). Debido a estos problemas asociados a los derechos de propiedad, las cooperativas afrontan mayores dificultades para movilizar inversiones y proyectos de innovación. También tendrán una tendencia a evitar el riesgo, operaciones intensivas en innovación e invertir en activos intangibles (Harte, 1997).

Estas consecuencias de la estructura de propiedad de las cooperativas agrarias plantean inconvenientes cuando se persiga una estrategia de orientación al mercado, de manera que puede inhibirla (Kyriakopoulos, 1998). Muchas de las inversiones necesarias para asegurar una estrategia orientada al mercado (desarrollo de marca y nuevos productos, inversiones en I+D) se ven obstaculizadas en presencia de estos problemas, ya que los socios tenderán a centrarse más en maximizar su retribución por los productos y recuperar sus inversiones rápidamente (Cook, 1995). La

existencia de estas dificultades actuará, por tanto, como freno a la influencia que la orientación de los socios al mercado tiene para movilizar las inversiones en la cooperativa. Por ello, en la siguiente hipótesis planteamos que:

H5: El efecto positivo de la orientación al mercado de los socios sobre la disposición a invertir en la cooperativa disminuye conforme aumenta la percepción de los socios sobre:

- a. El problema de la propiedad común.*
- b. El problema del horizonte temporal.*
- c. El problema de cartera.*

3.1.3. Metodología

Muestra

En el capítulo 2 se presentó tanto el proceso de recogida de la muestra como sus descriptivos principales. Como ya se comentó también, en este modelo se han utilizado los datos procedentes de las dos muestras.

Escalas de medida

Para el desarrollo de las escalas utilizadas en la contrastación de las hipótesis fueron consultadas múltiples fuentes bibliográficas que permitieron profundizar en el conocimiento de los conceptos a medir y determinar la existencia de escalas previas. En base a esta información se fueron desarrollando y adaptando posibles enunciados al contexto del estudio. Posteriormente fueron perfilados en las reuniones con gerentes y presidentes de cooperativas, previas al lanzamiento definitivo de la recogida de datos.

La medida de la variable dependiente de disposición a invertir se ha basado en la conceptualización y medición del concepto de compromiso realizadas por Kumar *et al.* (1995) y Gundlach *et al.* (1995). Estos autores consideran tres dimensiones principales del compromiso: la disposición a invertir, las expectativas de continuidad y el compromiso afectivo. La primera de ellas, la utilizada en este modelo, mide el interés en realizar inversiones y esfuerzos para la cooperativa.

Respecto a las variables independientes (ver Tabla 3.1), la escala utilizada para medir la orientación al mercado evalúa en qué grado los agricultores participan de una cultura con esta orientación. Se adopta así una visión de la orientación al mercado como una cultura que crea los comportamientos necesarios para la generación de un valor superior para el cliente (Narver y Slater, 1990).

Si bien mayoritariamente en la literatura de marketing se optan por medidas multidimensionales de la orientación al mercado (p. ej. “generación de inteligencia”, “diseminación de inteligencia” y “respuesta al mercado”) como un conjunto de aptitudes/comportamientos (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993), también existen otras medidas directas. Éstas suponen medir el acuerdo del encuestado con las descripciones de la filosofía del negocio y utilizar estas respuestas para clasificar la orientación de la organización (Harris, 2002). Para el caso que nos ocupa, donde al encuestado se le solicita información sobre la otra parte (proveedor) y en gran medida se trata de socios que no están familiarizados con la terminología de marketing, este último tipo de medida resulta más conveniente.

Por ejemplo, los conceptos de “generación de inteligencia” o “diseminación de inteligencia” no tienen sentido medirlos sobre uno de los sujetos al que se aplicaría, los socios agricultores. Además, los encuestados no poseen información

sobre ese tipo de comportamientos. En la realización de los pretest, los gerentes y presidentes manifestaron en varias ocasiones no disponer de la información suficiente (y no comprender en algunos casos) para contestar a las escalas convencionales como, por ejemplo, el instrumento MARKOR creado por Kohli *et al.* (1993). Por ello, optamos por una medida directa y más parsimoniosa en el sentido de la utilizadas, por ejemplo, por Peterson (1989), Liu (1996) y Liu y Davies (1997). Estos autores miden la orientación al mercado como una filosofía, donde se evalúa la mayor o menor orientación a las ventas/producción o hacia el mercado.

La aplicación de un esquema parecido a nuestro contexto supuso la utilización de una escala de diferencial semántico donde el encuestado manifestaba su percepción con respecto a la orientación de los socios de la cooperativa. Para ello, el encuestado tenía que situar su respuesta entre dos enunciados que reflejaban la situación de exclusiva orientación al mercado y exclusiva orientación a la producción (Tabla 3.1), apoyando así la idea de Narver *et al.* (1998) de que las empresas se sitúan en un continuo desde centradas en *commodities* a orientadas al mercado.

En el ámbito del cooperativismo agrario no es nuevo el debate sobre si el socio percibe a la cooperativa como un agente pasivo, mero prestador de un servicio de comercialización al producto que aporta (enfoque de producción) o si, por el contrario, debe ser un agente activo en la determinación de lo que ha de producirse, como consecuencia de la transmisión hacia el escalón productivo de la información procedente del mercado de destino (enfoque orientación al mercado) (Montegut *et al.*, 2011).

El diferencial semántico utilizado recoge información sobre la prevalencia observada de un enfoque respecto al otro. Como se puede ver en la Tabla 3.1, el

diferencial semántico utilizado otorga un valor de 1 a la orientación al mercado y 7 a la orientación a la producción. Con el fin de realizar una adecuada interpretación de los resultados, en el análisis de los datos se invirtieron las respuestas de los encuestados, de modo que efectivamente valores más altos en la nueva escala revertida reflejan valores más altos en la orientación al mercado.

Para la medida del problema de propiedad común se ha utilizado la definición del concepto, asumiendo la perspectiva de los socios como propietarios (Tabla 3.1). El problema de propiedad común surge ante la incapacidad de asegurar que todos los miembros soportan igualitariamente el coste total de las inversiones y/o reciben todos igualitariamente los beneficios de ellas (Royer, 1999). Esto se traduce en la no adecuación de las contribuciones a capital de los socios con su porcentaje de participación o patronazgo y a tal fin se crearon dos ítems que reflejarán este aspecto.

Con relación al problema del horizonte temporal, tendrán una menor percepción del mismo en tanto que las expectativas de continuar operando en la cooperativa sean mayores, aspecto que queda recogido en el ítem creado. El sentido de la medida es contrario al del concepto, por lo que estamos ante otro ítem invertido que será revertido y utilizado en el mismo sentido que el concepto en el análisis de datos.

Tabla 3.1. Escalas de medida^{a, b}

Concepto	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a (sus socios agricultores) [conjunto de cooperativas que integran la cooperativa de 2º grado a la que pertenece la suya]</i>				
Disposición a invertir	DI1. Son comprensivos con la cooperativa [de 2º grado] cuando comete errores que pudieran causarles algún perjuicio	4,3	1,7	Kumar <i>et al.</i> (1995), Gundlach <i>et al.</i> (1995)
	DI2. No tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa [de 2º grado]	4,8	1,7	
	DI3. Están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa [de 2º grado]	4,4	1,6	
	DI4. Están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa [de 2º grado]	3,7	1,8	
	DI5. Tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa [de 2º grado]	4,5	1,5	
<i>Marque en qué medida los socios de su cooperativa muestran una mayor predisposición a una orientación a la producción o al mercado</i>				
Orientación al mercado (OM)^c	1=Los socios piensan que la cooperativa tiene que orientarles a producir lo que el mercado demande 7=Los socios piensan que la cooperativa tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios	4,7	1,8	Peterson (1989)
<i>Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre (los socios) [conjunto de cooperativas que integran la cooperativa de 2º grado a la que pertenece la suya]</i>				
Pr. de la propiedad común	PC1. Se muestran (reacios) [reacias] a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan	3,73	1,9	Ortmann y King (2006)
	PC2. Hay (socios) [cooperativas] cuya aportación a capital es muy inferior a la que debería ser considerando la cantidad de producto que aportan	3,28	1,9	
Pr. del horizonte temporal	HT^d. Ven su relación con la cooperativa como una relación a largo plazo	2,9	1,7	Ortmann y King (2006)
Pr. de cartera	CT1^d. (Todos los socios) [Todas las cooperativas] mantienen una posición parecida respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la cooperativa [de 2º grado]	3,1	1,6	Cook (1995), Ortmann y King (2006)
	CT2. Les sería muy complicado recuperar sus aportaciones a capital si decidiesen dejar la cooperativa [de 2º grado]	3,5	2,1	

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

^b En un rango de escala de 1 (total desacuerdo) a 7 (total acuerdo)

^c En su estado original, valores altos en esta escala reflejan una alta orientación a la producción. Para el análisis de datos, la escala se invirtió de modo que los valores altos en la nueva escala revertida reflejaran efectivamente valores altos de orientación al mercado.

^d El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

En cuanto al tercer problema contemplado desde la TDP, el de cartera, se creó un ítem que reflejara la medida en que todos los socios tienen unas preferencias homogéneas sobre las inversiones a realizar y otro que constatará la poca flexibilidad para recuperar sus participaciones y poder confeccionar su cartera a medida de sus preferencias (Ortmann y King, 2006).

Respecto a la calidad de las escalas, en tanto que las utilizadas son de carácter formativo, esto es, cada uno de los ítems de la escala forma una parte del concepto, no son necesarias medidas de unidimensionalidad de éstas.

Para los conceptos medidos mediante escalas multi-ítem (disposición a invertir, problema de la propiedad común y de cartera) se crearon índices a partir del valor medio de los ítems que componen la escala. Estos índices son los utilizados en los análisis de regresión posteriores como indicador de la escala.

Variables de control

Con el objeto de controlar los posibles efectos que pudieran tener otras variables ajenas al modelo teórico, hemos incluido una serie de variables de control. Estas variables pudieran influir en la variable dependiente de disposición a invertir y, por tanto, si así fuera, el análisis del modelo teórico podría estar condicionado.

La primera variable de control que hemos incorporado es la referida al tipo de base social objeto de análisis, que se corresponde a la submuestra a la que pertenece cada una de las cooperativas encuestadas. Para controlar su efecto se ha incluido una variable *dummy* como variable de control, siendo 0=base social de socios agricultores; y 1= base social de cooperativas socias integradas en una de segundo grado.

Igualmente, hemos añadido otras variables de control para considerar el posible efecto que pudiera tener el tamaño de la organización cooperativa. A tal fin se midió el número de socios que integran la cooperativa y su facturación como variables *proxy* del tamaño de la cooperativa.

La última variable de control incluida es el tipo de producto que comercializa la cooperativa. Esta variable agrupa las cooperativas según sean hortofrutícolas, de vino, de aceite, de leche y/o derivados lácteos, de ganadería y/o productos cárnicos y una última categoría de otros, donde se incluyen otros tipos de productos y las que se dedican simultáneamente a dos o más productos de las anteriores categorías. Para probar si el tipo de producto afecta a la variable explicada, se incluyen en el análisis cinco variables *dummy*, una por cada uno de las cinco primeras categorías, dejando fuera la categoría otros (Hair *et al.*, 1998).

3.1.4. Resultados

En un primer análisis previo hemos realizado una regresión lineal de las variables de control consideradas sobre la disposición a invertir (Tabla 3.2). Los resultados de este modelo muestran que las variables de control que pretendían valorar el efecto del tamaño de la cooperativa han resultado ser no significativas. Muestran así que tanto el número de socios como el nivel de facturación de la cooperativa son factores que no explican la disposición a invertir de los socios en la cooperativa. Igualmente, el tipo de producto comercializado por la cooperativa ha resultado ser una variable que tampoco es significativa para explicar la disposición a invertir.

Sin embargo, el tipo de base social sí que resulta ser significativo, por lo que esta última variable ha sido incluida en los modelos de regresión lineal que tienen

por fin contrastar el modelo teórico al que dan lugar las hipótesis planteadas. De esta forma, podemos confiar en que el análisis de las variables teóricas de nuestro modelo está libre del efecto que el tipo de base social ejerce sobre la variable dependiente. Las demás variables de control que han resultado no significativas han sido excluidas del análisis posterior porque no presentan relevancia para explicar la disposición a invertir e incluirlas puede inducir multicolinealidad en el modelo y afectar a la significatividad del mismo de una manera artificial (Becker, 2005). Algunos ejemplos de este procedimiento pueden verse en Garonzik *et al.* (2000) o Spector *et al.* (2000). Procediendo de esta manera se busca un modelo parsimonioso a la hora de explicar la disposición a invertir de los socios.

Tabla 3.2. Variables de control

V. dependiente:	Disposición a invertir
V. Independientes ↓	β
Tipo de base social	,47 ^a
Facturación	,07 ^{n.s.}
Número de socios	-,07 ^{n.s.}
Hortofrutícola	-,08 ^{n.s.}
Vino	,03 ^{n.s.}
Aceite	,03 ^{n.s.}
Leche y derivados lácteos	,02 ^{n.s.}
Ganadería/productos cárnicos	-,06 ^{n.s.}
R² ajustado	,20

^a p < 0,05; ^b p < 0,1; n.s.= no significativo.

Para la contrastación de las hipótesis se utilizó un modelo de regresión jerárquica en el que sobre la variable dependiente de disposición a invertir se han anidado los modelos que incluyen el tipo de base social (modelo M1 en Tabla 3.3), la orientación al mercado (M2), los distintos problemas de propiedad (M3) y las interacciones de cada problema de los derechos de propiedad con la orientación al mercado (M4). Este último modelo sería nuestro modelo teórico:

$$DI = \beta_0 + \beta_1 TBS + \beta_2 OM + \beta_3 PC + \beta_4 HT + \beta_5 CT + \beta_6 OM \times HT + \beta_7 OM \times HT + \beta_8 OM \times CT$$

Dónde: DI: Disposición a invertir; TBS: Tipo de base social (submuestra); OM: Orientación al mercado; PC: Problema de propiedad común; HT: Problema de horizonte temporal; CT: Problema de cartera

Adicionalmente, al modelo teórico hemos estimado un modelo (M5) para comprobar la posible existencia de diferencias significativas en los efectos de los problemas de derechos de propiedad sobre la disposición a invertir debidas a los distintos tipos de base social en donde se ha medido. De este modo, se han incluido en este último modelo anidado las interacciones del tipo de base social (submuestra) con los problemas de derechos de propiedad y la orientación al mercado. Todas las interacciones se estimaron introduciendo el producto de cada par de variables una vez centradas a la media con el fin de evitar la multicolinealidad (Aiken y West, 1991).

La Tabla 3.3 muestra los coeficientes estandarizados de los modelos de regresión así como el índice R^2 de determinación lineal. Los resultados muestran un buen ajuste y la inclusión sucesiva de variables en cada modelo mejora significativamente la explicación de la disposición a invertir como variable dependiente. Además lo anterior sucede hasta M4, nuestro modelo teórico, que es por tanto el mejor en términos de parsimonia y capacidad de explicación.

Con respecto a la hipótesis H1, que plantea la influencia de la orientación al mercado de los socios, los resultados muestran una relación positiva, esto es, la mayor orientación al mercado de los socios conlleva una mayor disposición a invertir por parte de éstos en la cooperativa. Este resultado está en línea con los hallados por Renko *et al.* (2009) para empresas capitalistas en los que se encontró también una

relación positiva entre la orientación al mercado de la empresa y las inversiones de capital.

En cuanto a la percepción de los socios de los problemas de derechos de propiedad, todos ellos resultan afectar negativamente a la intención de invertir en la cooperativa, tal como fue planteado en las hipótesis H2, H3 y H4. Se demuestra así que en la medida que se percibe la existencia de estos problemas asociados a la propiedad (problema de la propiedad común, horizonte temporal y de cartera) menor es la intención de invertir por parte de los socios. Así, los socios que muestran mayores reticencias a actualizar sus contribuciones a capital tienen menor disposición a invertir y del mismo modo sucede en aquellos que no ven la relación con la cooperativa como una relación a largo plazo. Asimismo, la heterogeneidad en las preferencias de riesgo para las inversiones afecta de forma negativa a la disposición a invertir de los socios y cooperativas asociadas. Estos resultados apuntan en la misma dirección que los encontrados por Mínguez *et al.* (2010) y James y Sykuta (2005) sobre el efecto que ciertas características de los derechos de propiedad tienen en los incentivos para invertir.

Por último, se estableció una hipótesis sobre el papel moderador de los problemas de propiedad en el efecto que la orientación al mercado tiene sobre la inversión (H5). Los resultados señalan que esta orientación al mercado de los socios tiene un menor efecto en la disposición a invertir cuando los problemas de la propiedad común (H5a) y cartera (H5c) son percibidos con mayor intensidad. Así, en cooperativas donde estos problemas son más importantes, existirán más dificultades para canalizar la mayor intención de invertir fruto de la orientación al mercado de los socios. Visto en sentido contrario, la orientación al mercado de los socios tendrá mayor capacidad para hacer colaborar a los socios en inversiones en aquellas

cooperativas donde la percepción de los problemas de propiedad común y cartera es menos intensa. Sin embargo, los resultados no permiten afirmar que suceda lo mismo para el problema del horizonte temporal como se planteó en la hipótesis H5b, ya que el efecto interacción es no significativo.

Tabla 3.3. Resultados del modelo de regresión

Var. Independientes ↓	Var. dependiente →	Disposición a invertir				
		M1	M2	M3	M4	M5
Tipo de base social		,46 ^a	,46 ^a	,41 ^a	,42 ^a	,43 ^a
Orientación al mercado	H1		,13 ^a	,11 ^a	,11 ^a	,18 ^a
Pr. Propiedad común	H2			-,12 ^a	-,14 ^a	-,14 ^a
Pr. Horizonte temp.	H3			-,30 ^a	-,29 ^a	-,32 ^a
Pr. Cartera	H4			-,16 ^a	-,13 ^a	-,14 ^a
Or. Mercado X Pr. Propiedad común	H5a				-,11 ^a	-,12 ^b
Or. Mercado X Pr. Horizonte temp.	H5b				,07 ^{n.s.}	,06 ^{n.s.}
Or. Mercado X Pr. Cartera	H5c				-,14 ^a	-,14 ^a
Tipo de b.s. X Or. Mercado						-,12 ^b
Tipo de b.s. X Pr. Propiedad común						,03 ^{n.s.}
Tipo de b.s. X Pr. Horizonte temp						,06 ^{n.s.}
Tipo de b.s. X Pr. Cartera						,04 ^{n.s.}
R ² ajustado ^{Sig. cambio en R2}		,21 ^a	,23 ^a	,37 ^a	,41 ^a	,41 ^{n.s.}

^a p < 0,05; ^b p < 0,1; n.s.= no significativo.

En lo referente a la variable de control que diferenciaba el tipo de base social o submuestra en la que se habían recogido los datos, al incluirla en el modelo teórico muestra un coeficiente positivo y significativo con relación a la disposición a invertir. Al tratarse de una variable discreta que toma un valor de 0 si se trata de una base social de socios agricultores, o 1 si la base social está compuesta por cooperativas de primer grado integradas en una de segundo grado, el coeficiente positivo indica que existe una mayor disposición a invertir en aquellas relaciones entre cooperativa de primer grado con cooperativa de segundo grado que las que se dan entre cooperativa y socios agricultores.

Esta diferencia se puede argumentar en tanto la base social compuesta por agricultores es de corte más tradicional, donde la subordinación de la cooperativa a los agricultores todavía puede predominar en el subconsciente de muchos de ellos. Por el contrario, en la relación cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado, que tiene un carácter más profesional y cercano al mercado, la necesidad de inversión se ve como parte intrínseca y necesaria de operar en el mismo y, por tanto, se asume con mayor naturalidad en el juego de satisfacer las demandas de los clientes, anticipar el comportamiento de los competidores y actuar para adaptarse a los cambios acontecidos (Meulenbergh, 1996; van Dijk *et al.*, 1997).

En cuanto al modelo adicional (M5), para comprobar la posible influencia del tipo de base social sobre los efectos de las variables teóricas, la inclusión de estas interacciones no mejora la explicación del modelo (ya que la R^2 no cambia y, por tanto, no mejora la explicación significativamente). Además, los coeficientes de interacción con los problemas de derechos de propiedad no son significativos, por lo que se puede concluir que el efecto que estos problemas tienen en la disposición a invertir en la cooperativa no difiere o puede considerarse homogéneo en ambos tipos de relaciones cooperativas.

Sin embargo, el coeficiente de la interacción entre la orientación al mercado y el tipo de base social resulta significativo y negativo, indicando así que el efecto de la orientación al mercado sobre la disposición a invertir es mayor en la relación socio agricultor-cooperativa de primer grado que en la de cooperativa de primer grado-cooperativa de segundo grado. Una justificación a este hecho es lo comentado anteriormente en el sentido de que la relación entre cooperativa de primer grado con cooperativa de segundo grado es una más profesional y cercana al mercado, donde esta orientación al mercado se da de por sí de una forma implícita. Por el contrario,

los socios agricultores suelen mostrar más resistencias por su predisposición al ámbito productivo, por lo que actuar sobre su valoración cultural de la orientación al mercado generará mayores réditos en términos de disposición a invertir.

3.1.5. Conclusiones

El modelo propuesto ha tratado de explicar cómo la orientación al mercado de los socios de las cooperativas explica, junto con ciertas características estructurales de la fórmula cooperativa, su disposición a realizar inversiones. Se trata de un aspecto fundamental para el desarrollo y adaptación de las empresas cooperativas a un entorno cada día más competitivo.

Los resultados del modelo han aportado evidencia empírica de que la orientación al mercado que muestran los miembros de la cooperativa favorece su disposición a invertir en la misma. En consecuencia, el desarrollo de una cultura de orientación al mercado aumenta las posibilidades de llevar a cabo estrategias competitivas que impliquen mayores grados de innovación que aumenten las posibilidades de competir en el mercado agroalimentario. Por tanto, el crecimiento y supervivencia de las cooperativas requiere una cultura organizativa orientada hacia el mercado que ponga a éste en el foco de atención. Combatir la incertidumbre de mercado exige conocer y anticiparse a las preferencias del consumidor, los centros de distribución, la competencia y el papel que juega la tecnología y las regulaciones (Kyriakopoulos, 1998).

Para ello, la gerencia debe integrar una cultura orientada al mercado y dotar de sistemas de aprendizaje y estructuras que aseguren una constante actualización. Esto conlleva acciones como, por ejemplo, el desarrollo de materiales educativos, sistemas de recompensa, métodos de trabajo conjuntos, sistemas que ofrezcan un

claro *feedback* del vínculo entre las acciones de los miembros y el desempeño y recompensar las innovaciones que vengan de los miembros, tal y como señalan Beverland y Lindgreen (2007). Estos autores realizaron un estudio de casos sobre dos organizaciones cooperativas que llevaron a cabo programas de cambio revolucionarios de implementación de estrategias de orientación al mercado. Dichos autores ponen el acento en el papel político que juega la gerencia dentro de la organización en la implementación de programas de marketing con una filosofía de orientación al mercado. Del estudio de los casos, subrayan que en este proceso la gerencia tuvo que superar la ausencia de influencia y de poder formal sobre áreas funcionales críticas para la implantación de la estrategia, teniendo que recurrir a coaliciones con grupos de interés y usar investigaciones de mercado para convencer a los miembros de la cooperativa y mantener su apoyo durante el proceso. Los gerentes necesitan, por tanto, vender los beneficios de la orientación al mercado a los miembros antes de intentar implementar estrategias de implementación de esta orientación.

Los problemas descritos por la TDP han resultado influir negativamente sobre la disposición a invertir. Por una parte de forma directa y, por otra, por su efecto de freno a la influencia positiva que tiene la orientación al mercado. En cuanto al problema de la propiedad común, éste se da cuando los socios y cooperativas asociadas muestran reticencias a actualizar sus contribuciones a capital por no sentir justo el reparto de las rentas residuales y que éstas pueden ser aprovechadas por otros miembros nuevos. Los resultados muestran que la presencia de este problema actúa como un desincentivo de la intención de los socios a invertir.

Igualmente, para el problema de cartera, la existencia de distintas preferencias en la toma de riesgos manifestadas por los socios también ha mostrado un efecto de freno sobre su disposición a invertir.

Por último, el problema del horizonte temporal ha mostrado igualmente un efecto negativo en la disposición a invertir. Una consecuencia de este problema es que las cooperativas tenderán a no invertir lo óptimo en activos con beneficios a largo plazo (como son las inversiones en I+D o en marketing). En este caso, el Consejo Rector y la gerencia estarán expuestos a presiones para incrementar las retribuciones en las liquidaciones por los productos aportados a expensas de retener beneficios e invertir en activos adicionales (Cook, 1995; Royer, 1999).

Estos resultados apoyan la idea de que cuanto más se perciban estos problemas, las restricciones en la financiación de las cooperativas agrarias serán mayores (Nilsson, 2001). Se demuestra que la presencia y percepción de estos problemas afecta a la capacidad de las cooperativas para captar el capital de sus miembros.

Por ello, Chaddad *et al.* (2005) sugieren, a partir de los resultados de sus investigaciones, que eliminar las restricciones sobre las rentas residuales puede ser una condición necesaria para atenuar los problemas de obtención de capital en las cooperativas. Estos autores acaban sugiriendo que si las cooperativas agrarias deben ser viables en el futuro, sus dirigentes quizá necesiten revisar estas restricciones de los derechos sobre las rentas residuales. Otros autores (Fama y Jensen, 1983; Vitaliano, 1983; Spear, 2004; Salazar y Galve, 2008) proponen otro tipo de medidas como, por ejemplo, limitar la entrada de nuevos miembros, separar el capital común o crear mercados secundarios.

Estas consideraciones dieron lugar a la creación de las llamadas “Cooperativas de Nueva Generación”, que se han extendido por Estados Unidos, Nueva Zelanda y algunos países de la Europa occidental (Cook e Iliopoulos, 2000; Salazar y Galve, 2008). La ventaja de este modelo es la posible inclusión de inversores y los mayores incentivos de los miembros de las cooperativas a realizar inversiones. En España, la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas y las leyes de cooperativas de las diferentes comunidades autónomas han ido introduciendo diferentes mecanismos (voto plural ponderado en proporción al volumen de la actividad cooperativizada pero con limitaciones, cuotas de ingreso, actualización y reembolso de las aportaciones, socios que aportan sólo capital, etc.) para mitigar los problemas derivados de la vaguedad en la definición de los derechos de propiedad.

Así, la prescripción para una mejora en la disposición a participar en inversiones en la cooperativa debería ir en una doble dirección. Por una parte, tratar de transmitir y educar a los miembros en una cultura más orientada al mercado. Por otra, actuar como se ha indicado contra los problemas de propiedad, ya que mitigarlos asegura primero una mayor predisposición a invertir y, segundo, la movilización de fondos derivada de la orientación al mercado de los socios.

3.2. El papel de la heterogeneidad y el oportunismo en la disposición a invertir en cooperativas agrarias

3.2.1. Introducción

Las cooperativas agrarias presentan una serie de obstáculos para su desarrollo empresarial, la demarcación de sus estrategias y la realización de las inversiones requeridas para cumplirlas. Entre ellos, la heterogeneidad de sus socios-propietarios se presenta tradicionalmente como un factor limitante. Dicha heterogeneidad les lleva a tener distintos objetivos, recursos, predisposiciones y comportamientos respecto a la cooperativa. Entre ellos, el oportunismo de la base social de una cooperativa puede verse afectado por su heterogeneidad.

En momentos como los actuales, cuando la necesidad de crecimiento en las cooperativas se muestra como vital para garantizar su supervivencia y competitividad (Baamonde, 2012), el estudio de la heterogeneidad se hace particularmente necesario. Salvo en los casos de crecimiento conseguido de la mano del propio crecimiento homogéneo de cada uno de sus socios, lo cual es un caso bastante extraño de observar, el resto de modalidades de crecimiento conllevan necesariamente un impacto en los niveles de heterogeneidad observados en la masa social.

El crecimiento incorporando nuevos socios, además de aportar problemas de derechos de propiedad, también suele llevar aparejada la incorporación de socios heterogéneos respecto a los presentes. La incorporación en cooperativas de segundo grado supone la introducción de la heterogeneidad completa de todas las cooperativas integradas en los procesos y decisiones adoptados en la cooperativa de

primer grado. Por último, las fusiones, tantas veces aludidas como una vía de crecimiento, suponen la unión de masas sociales que, por su heterogeneidad, se pueden convertir en elementos paralizantes o dificultadores del éxito final de dicha fusión. Por todo ello, estudios como éste son importantes para delimitar la influencia y las posibles acciones facilitadoras de estos procesos de crecimiento.

El objetivo del modelo que planteamos en este epígrafe es estudiar y probar el papel del oportunismo y la heterogeneidad entre los socios en la explicación de la disposición de éstos a invertir. En particular, pretendemos analizar cómo está afectando cada uno de los tipos de heterogeneidad que se dan en la base social de la cooperativa en la disposición a invertir de los socios, de forma directa y de forma indirecta a través del oportunismo que puede crear esta heterogeneidad. Adicionalmente, pretendemos estudiar si este fenómeno se da en cualquier tipo de base social, sea ésta de las empresas agrarias de los socios integradas en una cooperativa de primer grado o de cooperativas de primer grado integradas en una de segundo grado.

Como ya comentamos en la introducción de este capítulo, la disposición a invertir ha sido reconocida como un factor clave para el buen funcionamiento y continuidad de la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2002). Además, son escasos los estudios que tratan la heterogeneidad como una variable explicativa en las cooperativas (p. ej. Nilsson, 2010), si bien ha sido considerada como uno de los aspectos que merman la eficiencia en las cooperativas (Bijman y Ruben, 2005).

A continuación desarrollamos el marco teórico en el que se apoyan las hipótesis propuestas. Seguidamente detallamos las escalas y comprobamos su

validez, para después entrar en el análisis de los datos y comentario de los resultados. Por último, en el apartado de conclusiones interpretamos estos resultados.

3.2.2. Marco teórico

Heterogeneidad

Los problemas asociados a los derechos de propiedad previamente estudiados son agravados en la medida en que los miembros de las cooperativas son más diversos en términos de tamaño de las explotaciones, tipos de productos, edad u objetivos perseguidos (Kyriakopoulos, 1998; Bijman y Hendrikse, 2002). Por ejemplo, cuando los intereses de los socios son más heterogéneos, el consenso democrático es más difícil de conseguir, dando lugar a mayores niveles de conflicto y resistencia por parte de un mayor número de miembros a las decisiones finalmente adoptadas que pueden percibir que no les benefician directamente a ellos (Sykuta y Cook, 2001).

Igualmente, la mayor diversidad de los socios puede provocar que ante los acuerdos sobre distribución de costes/beneficios (costes y precios igualmente distribuidos), los miembros menos favorecidos por su situación distinta puedan mostrar una menor disposición a invertir. Por ejemplo, los socios que tienen mayor actividad contribuyen en mayor medida a la consecución de ahorros por economías de escala, pero obtienen los mismos precios y participan de los costes en la misma proporción que el resto (Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

Una mayor diversificación de las actividades, como la internacionalización, es cada vez más común en las cooperativas (Fayos *et al.*, 2011). Algunas de estas actividades son complejas y todos los miembros pueden no entenderlas, tener poco conocimiento y estar distanciados de ellas. Los socios pueden participar en distintos

niveles de las actividades de la cooperativa y no tienen información ni conocen todo lo que ocurre en ésta. La amplia diversidad de los socios se traduce en que trabajan bajo diversas condiciones y pueden perseguir intereses encontrados, lo que puede promover una actitud de pasividad en la colaboración con la cooperativa (Österberg y Nilsson, 2009). Además, como resalta Tirole (2001), la multiplicidad de objetivos e intereses hace mucho más difícil establecer un sistema de incentivos.

Por lo tanto, la heterogeneidad en la base social de la cooperativa acrecienta los problemas asociados a la colectividad de la propiedad conjunta, generando además un clima de incertidumbre (Nilsson, 2010), que se traduce en una menor disposición a invertir en la cooperativa. Establecemos así la siguiente hipótesis:

H1: La heterogeneidad de los socios disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.

Oportunismo

El oportunismo se define como “la búsqueda del interés propio con astucia” (Williamson 1985: 47) y abarca comportamientos tales como engañar, hacer trampas, ocultar información u otras formas más sutiles de violar un acuerdo. El oportunismo puede ser activo, si se hace algo que no debería, o pasivo, si se deja de hacer eludiendo lo acordado. Puede ser también descarado o más sutil e incluso puede ser legítimo, es decir, no se viola ninguna condición acordada, pero se realizan acciones en busca del propio interés con menoscabo del otro. Una clasificación general del oportunismo considera cuatro tipos según si el comportamiento es activo o pasivo y si se da ante circunstancias nuevas o ya existentes en la relación (Wathne y Heide, 2000):

Evasión. Se trata de un comportamiento pasivo ante las circunstancias existentes. Un ejemplo en las cooperativas agrarias lo encontramos cuando un socio relaja sus estándares de calidad en los productos que comercializa con la cooperativa. Desde el punto de vista del socio, reducir la calidad le supone un ahorro en costes a corto plazo, pero puede empeorar la calidad del producto ofrecida a los clientes de la cooperativa, repercutiendo en el largo plazo en el total de los socios de la cooperativa.

Reticencias a adaptarse. Se trata de un oportunismo pasivo que, ante nuevas circunstancias, toma la forma de inflexibilidad o reticencias a adaptarse. En el caso que nos ocupa, sería, por ejemplo, si ante cambios en la demanda de los clientes la cooperativa pidiera a los socios que adapten cierto aspecto de sus productos y uno o alguno de éstos evadiera tal petición y no quisiera realizarlo. Se trata de un oportunismo legítimo, que quizá mejore –o no empeore– la rentabilidad del socio en el corto plazo, pero es realizado en perjuicio de la cooperativa, llevando a una mala adaptación al mercado y unos peores resultados para todos en un plazo más largo.

Violación del acuerdo. Se trata de un comportamiento activo en una relación que no se enfrenta a nuevas circunstancias. Un ejemplo de este comportamiento sería cualquier actuación que estando prohibida por los estándares de calidad marcados por la cooperativa (por ejemplo, un determinado tratamiento frente a una plaga) fuera realizada por el socio porque ello le supone un ahorro en costes.

Renegociación forzosa. Se trata de un comportamiento activo que se da ante nuevas circunstancias. Si, por ejemplo, la cooperativa tiene una demanda coyuntural para la que hay un único socio con producto disponible en ese momento que se ajuste

a dicha demanda, éste podría intentar sacar provecho de esa situación renegociando condiciones especiales en la liquidación del producto o cualquier otra ventaja.

El problema más grave del oportunismo percibido por los socios es que disuade de realizar inversiones ante la incertidumbre que generan estos comportamientos (Rokkan *et al.*, 2003). En las organizaciones cooperativas, las consecuencias de cualquier comportamiento oportunista recaen sobre el conjunto de los socios, lo que les genera reticencias para invertir al no ver suficientemente salvaguardados sus intereses. Si bien esta percepción de oportunismo por parte de los socios les disuade de realizar inversiones por la incertidumbre que éstas les generan, también se puede producir una reducción en las inversiones como un comportamiento oportunista *per se*, es decir, un comportamiento oportunista de no invertir por intereses propios y en detrimento del beneficio común. Estos dos hechos nos llevan a plantear que:

H2: El oportunismo de los socios disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.

La multiplicidad de objetivos y situaciones que se dan en una base social heterogénea hace que los objetivos de la cooperativa no estén bien definidos, aumentando la discrecionalidad de los miembros para tomar decisiones que les beneficien en detrimento del beneficio colectivo, esto es, adoptando comportamientos oportunistas (Gripsrud *et al.*, 2000; Kalogeras *et al.*, 2009).

Otra forma en la que la heterogeneidad de los miembros incrementa el oportunismo es porque se requieren renegociaciones continuas de los acuerdos. Esta renegociación entre las partes conlleva, inherentemente, un grado de confrontación y mayores oportunidades para comportamientos interesados (Carson *et*

al., 2004). Por ejemplo, los miembros que tienen mayores inversiones específicas en la cooperativa, de cara a las renegociaciones están en desventaja dado su deseo de continuar en la cooperativa (ya que actúan como rehén) y, por tanto, son más vulnerables al oportunismo de otros miembros que muestran reticencias a invertir aunque vaya en contra del interés general (Hart y Moore, 1990).

Hay que añadir que la heterogeneidad también provoca que el control de los socios se vuelva más problemático al tratarse de una base social mayor y más diversa (Fulton y Giannakas, 2001), lo que se presenta como un ambiente más favorable para potenciales comportamientos oportunistas. Por tanto, postulamos que:

H3: La heterogeneidad de los socios incrementa su oportunismo.

Las hipótesis 1 a 3 consideradas conjuntamente proponen tanto un efecto directo de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir (H1), como indirecto por su efecto sobre el oportunismo (H3) y, a su vez, de éste sobre la disposición a invertir (H2). Sin embargo, en este momento nos planteamos la posibilidad de que todo el efecto de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir esté mediado por el oportunismo. De ser así, comprobaremos que la heterogeneidad no es necesariamente mala *per se*. De hecho, la heterogeneidad de los socios también puede tener efectos positivos en la medida en que puede introducir diferentes visiones de negocio que puedan ser complementarias y contribuir al éxito final de la cooperativa. Por ejemplo, Beamish y Kachra (2004), apoyándose en la Teoría de los Costes de Transacción y en la Teoría de los Recursos y Capacidades, han argumentado que los beneficios de la heterogeneidad del mayor número de socios en *joint ventures* superan sus costes asociados, en tanto que la gerencia sea capaz de gestionar adecuadamente la diversidad de recursos.

Con el incremento de socios aumenta la complejidad, esto es, incrementan los costes de coordinación, la cantidad de información imperfecta, el nivel de dificultad de la gestión, el número de desacuerdos *ex post* y los costes de supervisión (Parkhe, 1993). Sin embargo, estos argumentos provienen únicamente desde una perspectiva de costes. Beamish y Kachra (2004) argumentan que involucrar mayor número de socios en una relación interorganizacional tiene el potencial de incrementar la variedad de recursos y capacidades disponibles para la empresa.

Concretamente, desde la Teoría de los Recursos y Capacidades se podría argumentar que un mayor número de socios puede obtener mayores beneficios por tres motivos. Primero, se benefician del conocimiento del entorno y experiencia de todos los socios, siendo capaces de identificar mejor las potenciales oportunidades y amenazas. Segundo, el desarrollo de recursos es más completo, resultando en ventajas competitivas más sostenibles y menos imitables. Tercero, el mayor número de socios supone una más heterogénea base de recursos, incrementando así el potencial de sinergias y complementariedades por integración (Beamish y Kachra, 2004). Por lo tanto proponemos un efecto negativo de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir que está completamente mediado por su efecto sobre el oportunismo. Es decir:

H4: La heterogeneidad de los socios disminuye su disposición a invertir completamente a través de (completamente mediada por) el oportunismo que genera.

3.2.3. Metodología

Muestra

La muestra y el proceso de recogida de datos fueron detallados en el capítulo 2. En este modelo utilizamos en primer lugar solamente los datos de la muestra

dirigida a cooperativas no asociadas a una de segundo grado (140 encuestas). A continuación replicamos el modelo en la segunda submuestra, referida a cooperativas asociadas a una de segundo grado (109 encuestas) con el objetivo de realizar una validación externa de los resultados obtenidos.

Escalas de medida

Para la medición de los conceptos se han utilizado medidas con múltiples enunciados que están inspiradas en la literatura. Sin embargo, como ya señalamos en el capítulo metodológico, como ninguna de ellas había sido utilizada previamente en estudios en el ámbito de las cooperativas, mucho menos de las agrarias, se hizo un trabajo importante de adaptación en los pretest. Los ítems fueron medidos en escalas Likert con valores de 1 a 7.

Tal y como ya se comentó en el modelo empírico con el que se inicia este capítulo, para la escala de la disposición a invertir nos hemos basado en la conceptualización del concepto compromiso realizada por Kumar *et al.* (1995) y Gundlach *et al.* (1995). Este concepto de compromiso contempla la disposición de los socios a realizar esfuerzos a corto plazo (Gundlach *et al.* 1995) e inversiones (Kumar *et al.*, 1995) para mantener la relación. Se mide así la disposición a invertir como una actitud que lleva a apostar por mantener la relación a largo plazo, para lo cual los socios se muestran dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios. La Tabla 3.4 muestra los descriptivos para la submuestra que recoge información sobre la base social de socios agricultores.

Tabla 3.4. Escala de la disposición a invertir (submuestra de cooperativas no integradas en una de segundo grado)

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica
Disposición a invertir	DI1	3,81	1,7
	DI2	4,19	1,7
	DI3	3,77	1,5
	DI4	3,13	1,7
	DI5	4,56	1,4

Para el concepto de heterogeneidad de la base social de las cooperativas no existían medidas al respecto, a excepción de Gripsrud *et al.* (2000), que utilizan unas medidas en cooperativas ganaderas, pero referidas a la heterogeneidad en el sector. Algunos autores sugieren diversos elementos que determinan la heterogeneidad de los miembros de la cooperativa (Iliopoulos y Cook, 1999; Österberg y Nilsson, 2009). Así, consideramos estos aspectos para crear una escala donde se midiera la heterogeneidad existente entre los socios con respecto a cada uno de estos elementos (Tabla 3.5). Para evaluar la idoneidad de la escala en nuestro contexto, fue testada en la fase de pretest del cuestionario.

Tabla 3.5. Escalas de medida de la heterogeneidad en los socios

Concepto	Ítem	Media	Desv. Típica	Fuente
<i>Indique en qué medida los socios de su cooperativa son muy parecidos entre sí (muy homogéneos) en: (Siendo 1=Muy diferentes y 7=Muy parecidas):</i>				
Heterogeneidad ^a	Tamaño de las explotaciones	4,0	1,5	Iliopoulos y Cook (1999); Österberg y Nilsson (2009)
	Edad	4,1	1,3	
	Grado de formación	4,5	1,4	
	Nivel económico	4,1	1,3	
	Productos que suministran	6,0	1,5	
	Calidad de los productos que suministran	5,5	1,2	
	Cantidad de sus aportaciones a la cooperativa	4,2	1,8	
	Profesionalidad o nivel técnico	4,5	1,3	
	Percepción sobre la importancia que tiene la orientación de la cooperativa al mercado	4,3	1,8	
	Objetivos que persiguen dentro de la cooperativa	5,2	1,5	
	Grado de dependencia de la cooperativa	5,7	1,4	
	Por lo tanto, considerando lo anterior entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de los socios es...:	4,7	1,1	

^a La escala está medida en términos de homogeneidad, si bien la denominamos heterogeneidad, ya que es el concepto con el que trabajamos. En los análisis posteriores las puntuaciones han sido invertidas para que expresen heterogeneidad.

Por su parte, la medida del oportunismo se ha basado en la definición y dimensiones consideradas por Wathne y Heide (2000). Considerando estas dimensiones, la escala oportunismo incorpora sus componentes más relevantes. En este sentido, apoyándonos en la literatura y en las entrevistas se crearon una serie de ítems que recogen los cuatro tipos de oportunismo, incluyendo un ítem para cada uno de los comportamientos de violación, de reticencias a adaptarse, de renegociación forzada y tres ítems para el denominado oportunismo por evasión, que incluye los comportamientos de polizón (Rokkan y Buvik, 2003) y *shrinking* (Taggar y Neubert, 2008) (Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Escala del oportunismo

Concepto	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>Indique el grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)</i>				
<i>Algunos socios a menudo ...</i>				
Oportunismo	OPO1. ...sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir los riesgos y costes correspondientes	3,84	1,7	Wathne y Heide (2000), Rokkan y Buvik (2003), Taggar y Neubert (2008)
	OPO2. ...se benefician de las inversiones de la cooperativa pero son reacios a contribuir a las mismas	4,35	1,8	
	OPO3. ...incumplen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa	3,51	1,9	
	OPO4. ...realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general	4,14	1,9	
	OPO5. ...se muestran reacios a adaptarse si no les beneficia directamente, aunque sea a costa del interés general	4,31	1,8	
	OPO6. ...ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general	4,00	1,9	

Calidad de las escalas

Con la finalidad de evaluar su unidimensionalidad, las escalas de oportunismo y disposición a invertir, aunque son de carácter formativo y por tanto esta evaluación no es relevante, han sido sometidas a un análisis factorial confirmatorio con el programa estadístico EQS 6.1 (Anderson y Gerbing, 1988). Con

el objetivo de evaluar la bondad de ajuste de los modelos, nos hemos fijado en los principales índices de bondad de ajuste, los cuales se encuentran en los niveles adecuados (Bagozzi y Yi, 1988) (ver Tabla 3.7).

La fiabilidad de las medidas fue confirmada por los índices de fiabilidad compuestos (SCR) con niveles superiores al mínimo recomendado de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Adicionalmente, todos los ítems cargan en su respectivo factor y sus estimaciones son positivas y altamente significativas. La validez convergente de las escalas es por tanto suficiente. La validez discriminante fue confirmada en tanto que el intervalo de confianza sobre la correlación estimada (± 2 desviaciones típicas) entre cada par de constructos latentes no incluyó el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

Tabla 3.7. Análisis factorial confirmatorio

Concepto	Ítem	Carga estandarizada	Valor t
Disposición a invertir SCR=0,74	DI1	,66	7,26
	DI2	,44	4,85
	DI3	,65	7,41
	DI4	,59	5,92
	DI5	,67	8,65
Oportunismo SCR=0,92	OPO1	,65	9,28
	OPO2	,80	12,37
	OPO3	,83	16,26
	OPO4	,85	16,18
	OPO5	,87	16,15
	OPO6	,89	21,01

Estadísticos de bondad de ajuste: $\chi^2_{(43g,1)}=79,19$; CFI= 0,95; RMSEA= 0,078; NNFI= 0,93; GFI= 0,88; SRMR= 0,055

3.2.4. Resultados

Para contrastar las hipótesis realizamos tantos análisis de regresión como variables de heterogeneidad fueron considerados, incluyendo el ítem resumen. Para

las escalas de disposición a invertir y oportunismo creamos índices a partir del promedio de los ítems que componen las escalas. En el caso del oportunismo, hicimos el promedio de la dimensión de evasión (los 3 primeros ítems) y dicho valor se promedió con los tres ítems restantes que medían el resto de componentes del concepto.

En lo referente a la primera hipótesis planteada (H1), en el modelo M1 (ver Tabla 3.8) se aprecia que la heterogeneidad percibida entre los socios en cuanto a la calidad de los productos que aportan, la relevancia que le otorgan a la orientación al mercado, los objetivos que persiguen dentro de la cooperativa y el grado de dependencia de ella, está influyendo negativamente sobre la disposición de los socios a invertir en la misma. De forma general, el ítem que recoge la percepción general sobre la heterogeneidad (ítem *resumen*) muestra un efecto negativo sobre la disposición a colaborar. Estos datos nos permiten confirmar mayoritariamente la hipótesis 1, si bien con los matices propios del hecho de que no todos los tipos de heterogeneidad presentan efectos directamente perjudiciales sobre la disposición a invertir.

La segunda hipótesis (H2) establecía que los comportamientos oportunistas que se dan en la base social de la cooperativa afectan negativamente a la disposición a invertir. De nuevo, los datos obtenidos (Modelo M1 en la Tabla 3.8) permiten aceptar tal afirmación, mostrando una relación negativa y significativa entre el oportunismo y la disposición a invertir de los socios.

En cuanto al efecto de la heterogeneidad sobre los comportamientos oportunistas (H3) el Modelo 2 (M2) en la Tabla 3.8 presenta los resultados de las regresiones realizadas para cada tipo de heterogeneidad como variable independiente

y el oportunismo como variable dependiente. Puede observarse que ciertos tipos de heterogeneidad percibida han mostrado estar relacionados positivamente con los comportamientos oportunistas. Concretamente, las diferencias en calidades y cantidades de producto aportado, el grado de profesionalidad, la importancia que conceden a la orientación al mercado, los objetivos que persiguen, el grado de dependencia de la cooperativa y la percepción general de heterogeneidad (ítem *resumen*). Nuevamente podemos concluir con una aceptación general de la hipótesis.

Tabla 3.8. Resultados modelos de regresión

V. Independientes ↓	M1 Disp. inv.=f(↓)		M2 Oport.=f(↓)		M3 Disp. inv.=f(Oport, Het.)		
	β	R ²	β	R ²	β ^{oport}	β ^{het}	R ²
<i>Oportunismo</i>	-,55 ^a	,30					
Heterogeneidad							
<i>Tamaño</i>	,02 ^{n.s.}	,01	,15 ^b	,02	-,57 ^a	,10 ^{n.s.}	,31
<i>Edad</i>	,03 ^{n.s.}	,01	,03 ^{n.s.}	,01	-,55 ^a	-,01 ^{n.s.}	,30
<i>Formación</i>	,01 ^{n.s.}	,01	-,01 ^{n.s.}	,01	-,55 ^a	-,01 ^{n.s.}	,30
<i>Nivel económico</i>	-,03 ^{n.s.}	,01	,11 ^{n.s.}	,01	-,56 ^a	,03 ^{n.s.}	,30
<i>Tipos de productos</i>	-,15 ^b	,01	,06 ^{n.s.}	,01	-,55 ^a	-,11 ^{n.s.}	,32
<i>Calidad</i>	-,16 ^b	,02	,23 ^a	,05	-,54 ^a	-,04 ^{n.s.}	,30
<i>Cantidad</i>	-,24 ^a	,05	,24 ^a	,05	-,53 ^a	-,12 ^{n.s.}	,31
<i>Profesionalidad</i>	-,10 ^{n.s.}	,01	,17 ^b	,02	-,55 ^a	-,01 ^{n.s.}	,30
<i>Importancia orientación al mercado</i>	-,32 ^a	,10	,36 ^a	,12	-,50 ^a	-,14 ^a	,33
<i>Objetivos</i>	-,29 ^a	,08	,36 ^a	,12	-,52 ^a	-,11 ^{n.s.}	,31
<i>Dependencia</i>	-,26 ^a	,06	,31 ^a	,10	-,52 ^a	-,10 ^{n.s.}	,31
<i>Resumen</i>	-,14 ^b	,01	,25 ^a	,06	-,55 ^a	-,01 ^{n.s.}	,30

^ap< 0,05; ^bp< 0,1; n.s.= no significativo.

Por último, se planteó que el efecto de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir mostrada por los socios estaba completamente mediado por el oportunismo (H4). Para contrastar esta hipótesis se ha utilizado el método descrito por Baron y Kenny (1986). Según estos autores, para probar el efecto completamente mediado se deben cumplir tres condiciones. Primero, la variable independiente (heterogeneidad) tiene que afectar a la variable mediadora (oportunismo) (M2 Tabla 3.8). Segundo, la variable independiente debe afectar a la variable dependiente (disposición a invertir)

(M1 Tabla 3.8). Y tercero, cuando ambas variables, la mediadora y la independiente son regresadas sobre la dependiente (M3), la variable mediadora (oportunismo) debe afectar significativamente a la dependiente y la independiente (heterogeneidad) mostrar un efecto no significativo, habiendo sido su efecto significativo cuando aparecía como único predictor de la de la disposición a invertir (M1).

En el caso de la heterogeneidad según el tipo de producto aportado, encontramos que tiene un efecto directo negativo sobre la disposición a invertir (M1) y este efecto ya no es significativo cuando se incorpora el oportunismo como factor explicativo (M3). Sin embargo, tampoco parece ejercer un efecto sobre el oportunismo (M2), por lo que la mediación no puede ser concluida. Por otra parte, nos encontramos con la heterogeneidad en cuanto a la importancia concedida a la orientación al mercado, la cual ejerce un efecto directo negativo sobre la disposición a invertir (M1) y positivo sobre el oportunismo (M2). Sin embargo, sigue teniendo un efecto negativo significativo sobre la disposición a invertir cuando le acompaña como variable independiente el oportunismo. Esto está mostrando un efecto mediador parcial.

En los casos de la heterogeneidad según la calidad del producto aportado por los socios, cantidad de producto aportado, objetivos de los socios y dependencia de los socios respecto a la cooperativa, así como en la variable resumen, observamos una mediación completa del oportunismo en la relación que la heterogeneidad ejerce sobre la disposición a invertir. Por lo tanto, de nuevo, de modo general, podemos concluir aceptando la hipótesis 4.

3.2.5. Validación de los resultados en la submuestra de cooperativas de primer grado integradas en una de segundo grado

Debido a que los ítems que miden los factores de heterogeneidad pueden variar cuando la misma se estudia respecto a las sociedades cooperativas (empresas) que se integran en una de segundo grado, en comparación a cuando se refieren a socios agricultores, se analizó el fenómeno de la heterogeneidad de modo diferenciado en ambas muestras. Como veremos en el siguiente subepígrafe esto dio lugar a la variación en el listado de ítems usados para medir la heterogeneidad. Consecuentemente, el análisis no se puede realizar para el conjunto de datos que agrupa las dos submuestras, incorporando el tipo de base social como variable de control, tal y como se hizo en el modelo presentado en la primera parte de este capítulo.

Por tanto, entendemos que el análisis de las hipótesis en esta submuestra de sociedades cooperativas integradas en una de segundo grado servirá para validar externamente el modelo presentado sobre la base de la muestra que recogía información sobre socios agricultores. Si bien no se trata del mismo tipo de relación la que se da entre los socios agricultores y las cooperativas-socias, por estar en un distinto nivel de la cadena de aprovisionamiento, estas relaciones se rigen por el mismo tipo de fórmula organizativa, pudiendo afectar de forma similar los problemas descritos para ambos casos.

Escalas

Las medidas de heterogeneidad fueron adaptadas a las diferencias que surgen entre las cooperativas que se encuentran asociadas a una de segundo grado (Tabla

3.9). Esta adaptación es fruto de las distintas entrevistas que se mantuvieron con gerentes de las cooperativas para la confección y adecuación del cuestionario.

Tabla 3.9. Escalas de medida de la heterogeneidad en las cooperativas asociadas

Concepto	Ítem	Media	Desv. Típica	Fuente
<i>Indique en qué medida el conjunto de cooperativas que integran la cooperativa de 2º grado son muy parecidas entre sí (muy homogéneas) en: (siendo 1=muy diferentes y 7=muy parecidas)</i>				
Heterogeneidad^a	Tamaño	3,9	1,5	Iliopoulos y Cook (1999), Österberg y Nilsson (2009)
	Solvencia	4,1	1,5	
	Tipología de socios	5,1	1,5	
	Tipos de productos que aportan	5,3	1,8	
	Calidad de los productos que suministran	5,3	1,4	
	Cantidad de producto aportado a la cooperativa	3,8	1,7	
	Grado de dependencia de la coop. de 2º grado	5,1	1,9	
	Profesionalidad o nivel técnico	4,6	1,4	
	Orientación al mercado	4,9	1,6	
	Objetivos que persiguen dentro de la coop. de 2º grado	5,7	1,4	
	Por lo tanto, considerando lo anterior entre 1 y 7 el grado de homogeneidad de las cooperativas que integra la de 2º grado es...	4,7	1,2	

^a La escala está medida en términos de homogeneidad, si bien la denominamos heterogeneidad, ya que es el concepto con el que trabajamos. En los análisis posteriores las puntuaciones han sido invertidas para que expresen heterogeneidad.

Las escalas de oportunismo y disposición a invertir reflejan los mismos conceptos que las usadas para la muestra relativa a los socios, pero referidas a las cooperativas asociadas. En este caso se decidió preguntar sobre las cooperativas asociadas en vez de por la propia cooperativa porque el oportunismo que interesa medir para el estudio desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción (Williamson, 1985) se refiere a la percepción de comportamientos oportunistas que pueda tener el encuestado entre sus socios y que le disuaden de realizar inversiones en la cooperativa. La Tabla 3.10 muestra los ítems utilizados y los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio realizado para comprobar su calidad.

Tabla 3.10. Escalas y análisis factorial confirmatorio del oportunismo y de la disposición a invertir

Concepto	Ítem	Media	Desv. típica	Carga estand.	Valor t
Disposición a invertir SCR=0,70	DI1	4,83	1,5	,39	3,12
	DI2	5,50	1,5	,59	4,82
	DI3	5,24	1,4	,62	5,09
	DI4	4,53	1,7	,68	7,98
	DI5	4,46	1,7	,52	4,29

Las cooperativas de primer grado asociadas a menudo...

Oportunismo SCR=0,86	OPO1. ...sacan provecho del esfuerzo de otras sin asumir los riesgos y costes correspondientes	3,66	1,8	,52	5,77
	OPO2. ...se benefician de las inversiones de la cooperativa de 2º grado, pero son reacias a contribuir a las mismas	3,49	1,8	,63	7,09
	OPO3. ...incumplen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa de 2º grado	2,90	1,8	,88	12,11
	OPO4. ...realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general	3,21	1,9	,78	11,47
	OPO5. ...se muestran reacias a adaptarse si no les beneficia directamente, aunque sea a costa del interés general	3,94	1,8	,61	6,41
	OPO6. ...ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general	3,25	1,7	,84	10,96

Estadísticos de bondad de ajuste: $\chi^2_{(43g.l.)}=58,04$; CFI= 0,95; RMSEA= 0,061; NNFI= 0,94; GFI= 0,89; SRMR= 0,072

Los resultados obtenidos en el análisis confirmatorio muestran un buen ajuste, estando los principales índices dentro de los valores recomendados (Bagozzi y Yi, 1988). La fiabilidad de las escalas es adecuada. La validez convergente está confirmada al cargar todos los ítems de forma altamente significativa en sus constructos. Por otro lado, la validez discriminante es confirmada ya que el intervalo de confianza (± 2 desviaciones típicas) de la correlación entre los constructos no comprende el 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

Resultados

De la misma forma que para el test del modelo principal para los socios agricultores, se llevaron a cabo una serie de regresiones lineales con el fin de

confirmar las hipótesis, pero en este caso referidas al oportunismo y heterogeneidad en la base social de cooperativas asociadas a una de segundo grado y la disposición a invertir en la cooperativa de segundo grado.

Los resultados permiten confirmar, por una parte, que ciertos tipos de heterogeneidad percibidos sobre las cooperativas-miembro tienen un efecto directo sobre la disposición a invertir de las mismas en la cooperativa de segundo grado (Modelo 1, M1 Tabla 3.11). Concretamente, los tipos de heterogeneidad que muestran esta relación son los relativos al tipo y calidad de productos suministrados, el grado de dependencia de la cooperativa de segundo grado, la importancia otorgada a la orientación al mercado y los objetivos perseguidos con la asociación a la cooperativa de segundo grado.

Tabla 3.11. Resultados de los modelos de regresión

V. Independientes ↓	M1		M2		M3		
	β	R ²	β	R ²	β ^{oport}	β ^{het}	R ²
<i>Oportunismo</i>	-,24 ^a	,05					
Heterogeneidad							
<i>Tamaño</i>	,04 ^{n.s.}	,01	,16 ^{n.s.}	,02	-,25 ^a	,08 ^{n.s.}	,04
<i>Solvencia económica</i>	-,08 ^{n.s.}	,01	,36 ^a	,13	-,24 ^a	-,01 ^{n.s.}	,04
<i>Tipología/características de los socios agricultores</i>	-,12 ^{n.s.}	,01	,19 ^b	,03	-,23 ^a	-,01 ^{n.s.}	,04
<i>Tipos de productos que aportan</i>	-,21 ^a	,03	,08 ^{n.s.}	,01	-,22 ^a	-,19 ^{n.s.}	,07
<i>Calidad de los productos que suministran</i>	-,18 ^b	,02	,28 ^a	,07	-,21 ^b	-,12 ^{n.s.}	,05
<i>Cantidad de producto aportado a la cooperativa</i>	-,03 ^{n.s.}	,01	,19 ^a	,03	-,24 ^a	-,02 ^{n.s.}	,04
<i>Grado de dependencia de la coop. de 2º grado para comercializar los productos</i>	-,21 ^a	,03	,28 ^a	,07	-,20 ^b	-,15 ^{n.s.}	,06
<i>Profesionalidad o nivel técnico</i>	-,12 ^{n.s.}	,01	,39 ^a	,14	-,23 ^a	-,03 ^{n.s.}	,04
<i>Orientación al mercado</i>	-,22 ^a	,04	,38 ^a	,14	-,19 ^b	-,14 ^{n.s.}	,06
<i>Objetivos que persiguen dentro de la coop. de 2º grado</i>	-,27 ^a	,06	,27 ^a	,06	-,18 ^b	-,22 ^a	,08
<i>Resumen</i>	-,14 ^{n.s.}	,01	,31 ^a	,08	-,22 ^a	-,08 ^{n.s.}	,04

^ap< 0,05; ^bp< 0,1; n.s.= no significativo.

En cuanto al efecto del oportunismo percibido sobre la disposición a invertir (H2), los resultados (M1 Tabla 3.11) muestran que el mismo es negativo y altamente

significativo. Por otra parte, el efecto de la heterogeneidad sobre el oportunismo (H3) es positivo y significativo en bastantes casos (M2 Tabla 3.11). En concreto, la solvencia económica de la cooperativa asociada, la tipología/características de sus socios agricultores de las cooperativas de primer grado integradas, la calidad de los productos aportados por las cooperativas a la de segundo grado, la cantidad de producto, el grado de dependencia de la cooperativa de segundo grado, su profesionalidad o nivel técnico y su orientación al mercado. Asimismo, el indicador resumen muestra un efecto positivo significativo. Todo ello nos permite confirmar en esta muestra la tercera hipótesis.

Por último, en cuanto al carácter completamente mediado del efecto de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir (H4), la observación de los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología propuesta por Baron y Kenny (1986) nos permite concluir que el mismo se da en el caso de la calidad de los productos que suministran, el grado de dependencia de la cooperativa de segundo grado y la orientación al mercado.

Con todo, se ha visto cómo para diversos tipos de heterogeneidad entre las cooperativas de primer grado asociadas a una de segundo grado, ésta condiciona el oportunismo presente entre ellas y la disposición a invertir en la cooperativa de segundo grado.

Si comparamos los resultados de este modelo con el previo de los socios agricultores, existe gran similitud entre ellos. Si bien algunos tipos de heterogeneidad no son equiparables, en ambos modelos la heterogeneidad referida a la calidad de los productos, objetivos perseguidos al asociarse, la importancia que conceden a la orientación al mercado y la dependencia para comercializar sus productos han

mostrado un efecto tanto directo, como a través del oportunismo, en la disposición a invertir de los miembros en la cooperativa (ya sea de primer grado en el primer caso o de segundo grado en el segundo caso).

Esta comparación permite reforzar la explicación del modelo probado para la heterogeneidad entre agricultores, confirmando que el modelo teórico se cumple en los distintos niveles de la cadena de aprovisionamiento con organizaciones cooperativas. De esta forma se refuerza la validez del modelo. Por un lado, su validez nomológica, verificando las relaciones entre los constructos de acuerdo a la teoría postulada (Gerbing y Anderson, 1988) y, por otro, su validez externa al tratarse de dos muestras distintas (Kumar *et al.*, 1992).

3.2.6. Conclusiones

Como ya se comentó en el primer capítulo, las cooperativas agroalimentarias en la actualidad se enfrentan en muchas ocasiones a un problema de tamaño para poder hacer frente a la competencia de los mercados, teniendo por lo tanto que afrontar procesos de crecimiento (Arcas *et al.*, 2011b; Meliá y Martínez, 2011). La heterogeneidad se presenta como un reto para llevar a cabo estos procesos, ya sea por la incorporación de nuevos socios, ampliación de capital, adhesión a una cooperativa de segundo grado o fusión. Igualmente el oportunismo se presenta como un freno, ya no sólo por su existencia previa, sino también porque se ve amplificado con la heterogeneidad que se da entre la base social, ya sea de socios agricultores o, en el caso de cooperativas de segundo grado, de sus cooperativas-socias.

Los resultados de este trabajo ponen de relieve la importancia que tiene la heterogeneidad entre los miembros de las cooperativas agrarias para poder afrontar procesos de desarrollo y enfrentarse a los nuevos retos del mercado. Asimismo,

evidencia el papel que tiene esta heterogeneidad sobre el oportunismo y su limitación de la disposición a invertir de los miembros. Estos resultados han permitido señalar qué tipo de heterogeneidad afecta en mayor medida a la disposición a invertir de los socios, permitiendo así saber sobre qué aspectos se puede incidir para no coartar el crecimiento de la cooperativa. La heterogeneidad puede requerir una nueva estructura de la cooperativa que motive y coordine los diversos grupos de miembros y la gestión. Una correcta alineación entre las características de los socios y la estructura contribuirá no sólo a la eficiencia sino también a la legitimidad institucional de la organización cooperativa.

En particular, el modelo probado para las cooperativas asociadas a una cooperativa de segundo grado permite recomendar que ante posibles procesos de ampliación en cooperativas de segundo grado es importante prestar atención a la percepción que tienen las otras cooperativas sobre las diferencias que existen entre ellas. Por ejemplo, si se perciben que van a aportar distintas calidades, ya que puede derivar en problemas de comportamientos oportunistas y mermar la capacidad de la cooperativa de segundo grado para movilizar capital.

En ambas muestras el oportunismo ha mostrado una influencia negativa sobre la disposición a invertir. Por otra parte, para los tipos de heterogeneidad que presentan un comportamiento completamente mediado por el oportunismo, esto supone que el efecto negativo que es ejercido en la disposición a invertir por la heterogeneidad podría ser solucionado gestionando precisamente dicho oportunismo. Esto sugiere que estos tipos de heterogeneidad nos son per se negativos, más allá del efecto que provocan a través del oportunismo.

Es oportuno, por tanto, centrar la atención sobre este tipo de comportamientos oportunistas. La gestión de la cooperativa debería centrar sus esfuerzos en atajar este tipo de comportamientos y actitudes. Para ello cuentan con mecanismos de control de este oportunismo como puedan ser la supervisión, política de incentivos, procesos de selección o promover un clima y cultura favorable en la relación. En el modelo del capítulo siguiente se investigará cuál es el papel de estos mecanismos en el desempeño de la organización cooperativa.

Por último, conviene detenerse en dos tipos de heterogeneidad, uno en cada tipo de muestra, que mantiene su efecto directo negativo sobre la disposición a invertir más allá del que también ejerce sobre el aumento del oportunismo. Nos referimos en el caso de la muestra de cooperativas que se expresan respecto a los socios agricultores, a la importancia de la orientación al mercado de los socios. Además de por su efecto sobre el oportunismo, una alta heterogeneidad en este factor se traducirá precisamente en discrepancias importantes a la hora de entender la necesidad de las inversiones por las que se pide a los socios recursos. Se trata, por tanto, de un factor sobre el que las cooperativas tienen que centrar su atención de forma predominante.

En concreto, las cooperativas deberían de esforzarse en que sus socios agricultores estén concienciados y, además, de forma homogénea, sobre la importancia que tiene que las acciones que se lleven a cabo tengan en cuenta al mercado como principal elemento condicionante, frente a una visión tradicional centrada en la producción en la que el socio no tiene que estar al servicio del mercado a través de la cooperativa, sino la cooperativa la que tiene que estar al servicio del socio, comercializando lo que éste decida en cada producir en cada momento.

Un resultado similar al de la orientación al mercado en la muestra de cooperativas preguntadas por sus socios agricultores se da en el ítem de heterogeneidad de “objetivos que persiguen dentro de la cooperativa de segundo grado” para el caso de cooperativas integradas en una de segundo grado. Nuevamente, es este un factor crítico en el que se debe actuar desde las cooperativas de segundo grado. Mantener un diálogo constante en torno a los objetivos y aceptar únicamente a cooperativas con objetivos compatibles son sin duda acciones que tienen un impacto directo e inmediato en la capacidad de la cooperativa para movilizar los recursos que pueda requerir en cada momento.

CAPÍTULO 4

FACTORES EXPLICATIVOS DEL DESEMPEÑO EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS DE COMERCIALIZACIÓN

El objetivo de este capítulo es estudiar los determinantes del desempeño de la cooperativa agraria de comercialización. Para ello, diseñamos dos modelos que tienen como variable a explicar este desempeño. Así, en el primer epígrafe (4.1) proponemos un modelo que explica el desempeño de la cooperativa a partir de los mecanismos de gobierno y el oportunismo en la base social. En el segundo epígrafe (4.2), planteamos un modelo que aglutina a todos los analizados previamente en el trabajo, integrándolos para da una visión holística de la explicación del desempeño en las cooperativas.

4.1. Los mecanismos de gobierno en cooperativas agrarias de comercialización: Efectos sobre el oportunismo y el desempeño

4.1.1. Introducción

Como ya se comentó en el capítulo introductorio, las cooperativas agrarias de comercialización son una de entre las distintas alternativas que los agricultores tienen para comercializar sus producciones. Desde el punto de vista organizativo y de gobierno, estas alternativas difieren en su grado de integración, suponiendo la cooperativa un paso intermedio entre la transacción libre en el mercado a través de alhóndigas, donde no existe ningún tipo de integración y la empresa productora-comercializadora, la cual supone el extremo más integrado (Bijman y Hendrikse, 2003).

En la cooperativa agraria de comercialización, los socios son los principales proveedores, a la vez que propietarios y, por tanto, controladores y usuarios de sus servicios. El reparto de beneficios se realiza de forma igualitaria en función del uso o actividad que realizan con la cooperativa. Estas particularidades le confieren un gobierno de tipo relacional, lo que otorga especial relevancia al estudio de la relación que se da entre la cooperativa y sus socios para comprender el funcionamiento del modelo cooperativo y, por ende, sus posibilidades de presentarse como una alternativa competitiva (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013).

Como venimos repitiendo, el modelo cooperativo se ha enfrentado a grandes desafíos que han cuestionado su eficacia como forma de gobierno (Nilsson, 2001). Ya desde mediados de los años noventa la Alianza Cooperativa Internacional ha prestado un creciente interés a la problemática del gobierno cooperativo. La

importancia de disponer de eficaces sistemas de gobierno es evidente, pero acertar en el establecimiento de un buen gobierno no es fácil, por lo que el mayor desafío teórico y empresarial reside en implementar modelos óptimos de relaciones de gobierno en las cooperativas (Chaves y Schediwy, 2004).

De entre los distintos roles que asume el socio de la cooperativa de comercialización, sea ésta de primer o de segundo grado, el de proveedor explica una parte muy relevante de las posibilidades de éxito de la cooperativa. Dicho esto, el presente modelo se centra en explicar cómo es gobernada dicha relación de aprovisionamiento y cómo ello determina el desempeño de la sociedad cooperativa y, consecuentemente, sus posibilidades de supervivencia en el mercado (Bijman, 2002). Dada la relevancia que tienen las cooperativas dentro de la comercialización de productos agrarios, resulta de especial interés estudiar los factores que influyen en su desempeño (Vargas y García, 2003, Guzmán *et al.*, 2009), más aún en un sector cada vez más competitivo como es el de la cadena de suministro de productos del sector primario.

Entre los enfoques teóricos que se pueden utilizar para el análisis de la relación socio-cooperativa (ver por ejemplo Nilsson, 2001; Bijman, 2002; Ortmann y King, 2006), el proporcionado por la Teoría de los Costes de Transacción (en adelante TCT) es particularmente apropiado para explicar las relaciones de aprovisionamiento de las empresas (Lieberman, 1991; Masten, 1984, Rindfleisch *et al.*, 2010) y los efectos sobre sus resultados o desempeño (Parkhe, 1993; Poppo y Zenger, 2002). La TCT provee de un marco conceptual basado en la premisa de que las empresas que realicen un gobierno adecuado en la relación obtendrán un mejor desempeño (Noordewier *et al.*; 1990; Dahlstrom y Nygaard, 1999).

Otra teoría usada para el estudio de la influencia que la gestión de las relaciones en la cadena de aprovisionamiento tiene sobre el desempeño es la Teoría de los Recursos y Capacidades (en adelante TRC) (p. ej. Wang y Wei, 2007). Desde la perspectiva de la TRC, el gobierno de la relación, es decir, las relaciones que se establecen entre los actores de la cadena, es fuente de rentas relacionales y ventajas competitivas (Wang y Wei, 2007). Esta teoría sugiere que los recursos críticos de la empresa pueden extenderse más allá de sus límites a las relaciones interorganizacionales y pueden estar presentes en las rutinas y procesos que se dan entre las partes en dichas relaciones (Dyer y Singh, 1998).

Así pues, el objetivo principal de esta parte del trabajo es comprobar empíricamente que el desempeño de la cooperativa se puede explicar a través del gobierno que hace ésta de la relación que mantiene con sus socios y del oportunismo que surge en dicha relación.

El modelo contrastado y los resultados obtenidos tendrán implicaciones gerenciales en tanto que se analiza el impacto de las prácticas de gobierno en el desempeño. Por otra parte, aportará a la literatura prueba empírica en cuanto al aspecto normativo de la TCT y TRC. Pocos han sido los estudios que han examinado el desempeño como variable dependiente desde el punto de vista de la TCT (son excepciones Anderson, 1988; Heide y John, 1988; Noordewier *et al.*, 1990; Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2008). Además, el oportunismo y sus consecuencias ha sido poco estudiado (Rindfleisch *et al.*, 2010). Igualmente, aunque la TRC sugiere que la explotación de los recursos y capacidades contribuyen a la consecución de ventajas competitivas y éstas a la mejora del desempeño, pocos estudios han comprobado esta relación (son excepciones Newbert, 2008; Hernández-Espallardo *et al.*, 2010).

A continuación, en el marco teórico, se presenta el oportunismo bajo la perspectiva de la TCT y su implicación en el desempeño, para posteriormente describir los mecanismos de gobierno que pueden controlar este oportunismo. En el siguiente epígrafe se exponen estos mecanismos como generadores de valor. En cada uno de estos epígrafes son planteadas las hipótesis de investigación. Posteriormente, se desarrolla el apartado de metodología de este modelo y los resultados del análisis de datos para, por último, discutir los mismos en el apartado de conclusiones.

4.1.2. Marco teórico

Efectos del oportunismo sobre el desempeño

Si bien ya definimos el oportunismo en el capítulo 3, vamos a ahondar un poco sobre la concepción e implicaciones que desde la TCT se hace de este comportamiento. Recordemos que el oportunismo es uno de los supuestos sobre el comportamiento humano que la TCT asume. Esta asunción plantea que, dada la oportunidad en una relación de negocios, una parte buscará, sin consideraciones respecto a la otra, sus propios intereses (Rindfleisch y Heide, 1997; Williamson, 1985).

Para la TCT el oportunismo plantea un problema en la medida que una relación se apoya en activos específicos, es decir, inversiones que no tienen o pierden gran parte de su valor fuera de esa relación (Williamson, 1985). Los activos específicos surgen en situaciones donde alguna actividad es única o específica, como inversiones en modificar procesos, tecnologías o procedimientos específicos para adaptarse a la otra parte y que, por tanto, no tienen usos alternativos aceptables (Tarziján, 2003). Por ejemplo, desde el punto de vista de la cooperativa de primer grado, ésta puede realizar inversiones específicas en sus socios tanto en formación

como en mejorar sus explotaciones. Sin embargo, si algunos socios deciden dejar la cooperativa, para ésta todo el esfuerzo y recursos invertidos en ellos dejan de tener valor.

En la concepción inicial de la TCT, el oportunismo tendía a ser visto como una violación de un contrato explícito (Williamson, 1975). Más recientemente, esta visión fue ampliada para contemplar las violaciones de los contratos relacionales o sociales gobernados por reglas no escritas (Rindfleisch y Heide, 1997). Los contratos formales a menudo juegan un papel muy limitado en las relaciones interorganizacionales. Incluso si existe un contrato en la relación, a menudo es complementado por una serie de normas y acuerdos informales (Heide y John, 1992).

En las cooperativas agrarias, este tipo de acuerdos informales son los que en mayor medida gobiernan la relación entre miembros y cooperativa. Por eso, más allá de la violación explícita de los acuerdos del contrato, se puede dar otra forma de oportunismo sobre estos acuerdos o normas informales. El hecho de que los contratos no detallan pormenorizadamente todas las posibles situaciones, entre otras cosas porque en una relación a largo plazo esto es imposible, posibilita que una parte pueda aprovecharse de resquicios tanto de forma pasiva, eludiendo las obligaciones, como de forma activa, llevando a cabo comportamientos que la benefician de forma unilateral aunque perjudiquen a la otra (Wathne y Heide, 2000). Los contratos relacionales también se pueden enfrentar a nuevas circunstancias. Por ejemplo, cuando surgen nuevas situaciones en el entorno que requieren cambiar las normas originales que rigen la relación (Williamson, 1991). Bajo contratos relacionales, este proceso de actualización del acuerdo se da mediante una norma de flexibilidad, es decir, la expectativa compartida de que las partes se adaptarán ante las circunstancias cambiantes (Noordewier *et al.*, 1990).

En este modelo utilizaremos la misma clasificación del oportunismo realizada por Wathne y Heide (2000) que desarrollamos en el capítulo anterior cuando se trató el concepto. Recordemos que esta clasificación considera cuatro tipos de comportamientos oportunistas (evasión, reticencias a adaptarse, violación del acuerdo y renegociación forzosa) en función de si se trata de comportamientos activos o pasivos y de si éstos aparecen ante circunstancias nuevas o las ya existentes en la relación.

Las consecuencias de estos tipos de comportamientos pasan por una inadecuada redistribución y creación de riqueza, costes directos de incumplimientos y de una mayor supervisión, costes de renegociación y un coste de oportunidad en la medida en que puedan generar una mala adaptación al mercado y, por tanto, mermar la capacidad futura para generar ganancias (Williamson, 1991).

En definitiva, las distintas formas de oportunismo tienen efectos sobre el desempeño de la empresa, tanto por su efecto en los costes en el corto y largo plazo, en la distribución de la riqueza, como por las dificultades en la planificación que conlleva y por comprometer la futura creación de valor (Wathne y Heide, 2000). Por ejemplo, la capacidad de la cooperativa para servir un producto en plazo, fiable y de alta calidad, se verá seriamente comprometida si los socios adoptan comportamientos oportunistas tales como reservar sus mejores producciones para venderlos al margen de la cooperativa o evadir ciertas políticas en cuanto a pesticidas impuestas por los clientes de la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2003). En esta línea, Parkhe (1993) encontró que, en alianzas estratégicas entre empresas, el desempeño estaba negativamente relacionado con la percepción de comportamientos oportunistas. Por ello, proponemos que:

H1: Los comportamientos oportunistas de los socios disminuyen el desempeño de la cooperativa.

Gestión del oportunismo

Para que surja oportunismo entre las partes tienen que darse unas circunstancias previas de vulnerabilidad que faciliten la aparición de este tipo de comportamientos (Masten, 1988). Por ejemplo, Wathne y Heide (2000) señalan dos formas: 1) la asimetría de información referente a las particularidades o acciones de la otra parte y 2) una condición de *lock-in*, esto es, la existencia de condiciones por la que la parte que sufre el oportunismo de la otra no pueden abandonar la relación sin incurrir en costes.

La asimetría de información supone una limitación de una parte para poder detectar el oportunismo (Kirmani y Rao, 2000) y, por tanto, brinda a la otra parte la oportunidad de llevar a cabo comportamientos oportunistas sin ser descubierta. Por otro lado, la condición de *lock-in* puede suponer que una parte tenga que tolerar el oportunismo de la otra porque no puede abandonar esa relación (Wathne y Heide, 2000). En particular, en las cooperativas agrarias existe un problema de asimetría de información en tanto que existen diferencias entre la información disponible por la gerencia y los socios, de forma que la primera posee mejor información y conocimiento del mercado y los segundos de la producción (Arcas *et al.*, 2011a). Además, la relación que se da entre la cooperativa y los socios no es una relación contractual habitual en la que ante una mínima detección de oportunismo en cualquiera de sus formas se puede decidir romper el contrato o, al menos, no renovarlo en el futuro. Se trata de una relación con un alto contenido social en la que la eventual expulsión de un socio sigue un procedimiento complejo que suele generar

importantes debates y conflictos y que, por tanto, supone un importante factor generador de *lock-in*.

De acuerdo con la TCT, debido a la incertidumbre y al riesgo de tratar con compañeros de negocios oportunistas, algunas transacciones de mercado son bastante costosas y pueden ser más económicas si se opta por otras alternativas de organización (como empresa integrada o relaciones a largo plazo). Así, esta teoría se apoya en dos conceptos clave: el oportunismo y el gobierno, es decir, la forma de organizar el intercambio. En concreto, la TCT sugiere que las partes eligen la forma de organizarse que tiene menores costes asociados al oportunismo (Rindfleisch *et al.*, 2010). Asimismo, recomienda la integración vertical como un modelo de gobierno que es adecuado para controlar el oportunismo a través de la mejor supervisión y los programas de incentivos a largo plazo asociados a la jerarquía (Williamson, 1975).

En desarrollos posteriores de la TCT se ha señalado que la supervisión y los incentivos también pueden ser implementados en relaciones ya establecidas entre empresas no integradas o cuasi integradas, como el caso de las cooperativas (Lal, 1990). Igualmente, se ha reconocido que la supervisión y los incentivos no son las únicas estrategias disponibles, proponiendo la selección y los esfuerzos de socialización como mecanismos para gestionar el oportunismo (Stump y Heide, 1996). Así, una forma de gobierno más relacional, como es la cooperativa, puede ser adecuada para atajar el problema del oportunismo si se dota de los mecanismos adecuados.

Son muchos los autores que han propuesto diferentes mecanismos de gobierno para las relaciones interorganizacionales (p. ej. Dyer y Singh, 1998; Wathne y Heide, 2000; Mohr y Sengupta, 2002), siendo Wathne y Heide (2000)

quienes más explícitamente analizan el potencial de los mecanismos de gobierno para reducir el oportunismo. Concretamente, señala como mecanismos adecuados para el control del oportunismo la supervisión, los incentivos, la selección y la socialización. A continuación se especificará cómo estos mecanismos pueden usarse para gestionar el oportunismo.

La selección es el mecanismo más directo para gestionar el oportunismo. Supone seleccionar *a priori* los socios de intercambio que se piensa no tienen tendencia a comportarse de forma oportunista o que son en principio cooperativos con las tareas a desempeñar (Orbell y Dawes, 1993). En los contextos de comercialización, las empresas llevan a cabo procesos de selección, periodos de prueba y/o exámenes de calidad o certificación para así poder evitar el potencial oportunismo (Wathne y Heide, 2000). En el caso de las cooperativas, éstas tienen en su mano aceptar nuevos socios y someterlos a procesos de selección y/o prueba para poder evaluar si sus aptitudes, actitudes y motivaciones se ajustan a las de la cooperativa. Por lo tanto, en la siguiente hipótesis postulamos que:

H2: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de selección disminuye el oportunismo de los socios.

Una de las finalidades de la selección es identificar si las motivaciones y objetivos de los socios coinciden con los de la cooperativa. Una vez los socios ya forman parte de la cooperativa, un medio para lograr esto es utilizar deliberadamente mecanismos de socialización para promover la convergencia de objetivos (Wathne y Heide, 2000). En este sentido, Granovetter (1985) argumenta que la TCT ha fallado en reconocer que las transacciones económicas están frecuentemente adscritas a

relaciones sociales que mitigan el riesgo de oportunismo, basándose en una visión poco social del comportamiento humano.

En tanto que los mecanismos de socialización sean efectivos reducirán directamente la probabilidad de oportunismo a pesar de los niveles de vulnerabilidad presentes en forma de asimetría de información o de *lock-in* (Wathne y Heide, 2000). La efectividad de la socialización para controlar el oportunismo estará relacionada con su grado de implantación y la medida en que estén incorporados los valores en la cultura organizativa. Por ello, planteamos que:

H3: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de socialización disminuye el oportunismo de los socios.

En el marco teórico original de la TCT (Williamson, 1975), uno de los beneficios de la integración era su habilidad para administrar incentivos que reducen el oportunismo. La premisa básica es que la integración y otras formas híbridas de organizar las transacciones alinean los intereses individuales de cada parte, creando una estructura de incentivos que propicia que las ganancias de comportarse de forma cooperativa excedan las que se obtendrían en el corto plazo por incurrir en comportamientos oportunistas (Wathne y Heide, 2004). Si la estructura de incentivos es apropiada, se reducirá la probabilidad de que surjan comportamientos oportunistas. De aquí que proponemos que:

H4: El uso por parte de la cooperativa de incentivos disminuye el oportunismo de los socios.

Desde el punto de vista de los contratos relacionales, los incentivos pueden tomar muchas formas para que exista un compromiso de cumplimiento de las obligaciones. En concreto, Williamson (1985) considera el uso de *hostages*

(literalmente rehenes). Los activos específicos, que tienen poco valor de recuperación fuera de esa relación son un tipo de *hostage*, la dependencia del socio, o la imposibilidad de encontrar otras posibles salidas a sus productos que les aporten condiciones similares a las que tiene la cooperativa también es un *hostage*. En presencia de *hostages*, los socios sienten que las pérdidas que supondrían abandonar la relación, quizás por tener un comportamiento oportunista y ser expulsado de la cooperativa, superan a las ganancias a corto plazo de tener dicho comportamiento (Telser, 1980). Por tanto, estas potenciales pérdidas actuarán como un desincentivo en el socio para actuar de forma oportunista. Se plantea pues que:

H5: El uso por parte de la cooperativa de hostages disminuye el oportunismo de los socios.

Por su parte, la supervisión de los comportamientos puede solventar el problema de la información asimétrica (Celly y Frazier, 1996). En tanto que existe una asimetría de información en la relación, se da la circunstancia de que una de las partes pueda comportarse de forma oportunista a espaldas de la otra. Hay dos formas por las que la supervisión puede reducir el oportunismo (Wathne y Heide, 2000). Primero, desde una perspectiva comportamental, el proceso de supervisión puede crear una presión social que incomode a la otra parte y por tanto mejore su cumplimiento (Murry y Heide, 1998). Segundo, desde una perspectiva económica, la supervisión incrementa la habilidad para detectar comportamientos oportunistas y, en suma, para adecuar las recompensas y sanciones a los comportamientos.

Sin embargo, por otro lado, la supervisión puede requerir que exista cierto factor de aceptación en la relación pues, de lo contrario, puede acabar generando incluso más oportunismo (Wathne y Heide, 2000). El motivo es que la supervisión

puede ser interpretada como una falta de confianza y de restricción de la autonomía, provocando comportamientos poco cooperativos que erosionen la relación (Ramaswami, 1996), tal y como mostraron John (1984) y Murry y Heide (1998). La presencia de estas alternativas opuestas en cuanto a las consecuencias de la supervisión hace que planteemos que:

H6: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de supervisión no tiene una influencia significativa en el oportunismo de los socios.

Efectos de los mecanismos de gobierno en el desempeño

Desde la TRC se sugiere que el gobierno de una relación afecta a cómo son gestionados los recursos y, por tanto, su capacidad para generar rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). Se presentan así estos mecanismos de gobierno como herramientas capaces de generar ventajas competitivas y mejorar el desempeño (Wang y Wei, 2007). La creación de rentas relacionales es posible cuando las partes combinan, intercambian, o invierten en activos específicos, conocimiento y recursos o capacidades. Asimismo necesitan del empleo de mecanismos de gobierno efectivos que permitan la creación de rentas a través de la combinación sinérgica de activos, conocimiento o capacidades (Dyer y Singh, 1998).

Los mecanismos de gobierno facilitan la creación de rutinas de intercambio de conocimiento (Dyer y Singh, 1998; Hernández-Espallardo *et al.*, 2010), entendiendo estas rutinas como interacciones entre las partes que permiten la transferencia, recombinación, o creación de conocimiento específico (Dyer y Singh, 1998). Compartir conocimientos y aprender de la otra parte mejora su habilidad para desempeñar su papel más eficientemente (Grant, 1996), lo que puede convertirse en una importante fuente de coordinación y, por tanto, ser crítica para la creación de

valor (Hult, *et al.*, 2004). Además, el conocimiento recibido sirve para educar sobre las operaciones que se dan dentro de la relación y sobre las necesidades y preferencias de los clientes (Hult *et al.*, 2002). Así, entendemos que los mecanismos de gobierno de la relación, que también cumplen una función de coordinación, tienen potencial para afectar directamente al desempeño más allá del efecto indirecto que tienen a través del control del oportunismo.

Particularmente, los mecanismos de selección de los socios, o más concretamente, la evaluación y período de prueba a los que son sometidos, no sólo en cuanto a sus aptitudes, sino también con relación a sus valores o actitudes, es un mecanismo capaz de generar un intercambio y aprendizaje de conocimientos. De esta manera, este proceso puede ser fuente de creación de valor. Pero más allá del valor que se genere por este proceso, en la medida en que la cooperativa ponga en marcha estos mecanismos será capaz de seleccionar los socios más productivos, identificados con los valores de la cooperativa y cuya contribución a la cooperativa mejore su desempeño. En esta línea, Chukwu e Igwe (2012) encontraron que existía una relación positiva entre las entrevistas de selección y los resultados. Por ello, proponemos que:

H7: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de selección mejora su desempeño.

El efecto de los mecanismos de socialización se apoya en las relaciones de confianza personal que generan (Dyer y Singh, 1998) y, asimismo, favorecen las rutinas de intercambio de conocimiento. En este sentido, la confianza actúa como un mecanismo de control social continuo y reductor de riesgo, promoviendo la cantidad de conocimiento intercambiado (Cheng *et al.*, 2008). Estas reglas sociales y

confianza reducen los posibles costes de conflicto, haciéndolo más funcional, así como otros costes de transacción, siendo más eficientes que otros mecanismos de gobierno en cuanto a encontrar y desarrollar posibles sinergias en la relación (Aulakh *et al.*, 1996; Dyer y Singh, 1998). Por ello, estos mecanismos son un vehículo para la generación de rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998), lo que nos lleva a plantear que:

H8: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de socialización mejora su desempeño.

En cuanto a los incentivos propiamente dichos, entendidos como recompensas por la buena actuación, en la medida que fomentan los comportamientos cooperativos serán capaces de generar rentas relacionales y, por tanto, traducirse en un mejor desempeño de la relación. Ello nos lleva a plantear que:

H9: El uso por parte de la cooperativa de incentivos mejora su desempeño.

Por su parte, los *hostages* o rehenes, es decir, las inversiones no recuperables que actúan como incentivos, pueden resultar altamente productivas, tanto desde el punto de vista de reducción de costes como de incremento de ingresos (Wathne y Heide, 2000). Estos activos específicos pueden clasificarse de manera general en activos físicos y en activos basados en el conocimiento o activos humanos. Mientras los primeros se refieren a inversiones en maquinaria, herramientas, sistemas de información u otros activos físicos, las inversiones basadas en conocimiento se refieren al conocimiento de los empleados o habilidades especiales que han de desarrollarse para una relación específica (Brown *et al.*, 2009). Este tipo de inversiones son necesarias en algunas ocasiones y son más eficientes que los activos generales por estar centradas en una relación de intercambio específica (Brown *et al.*,

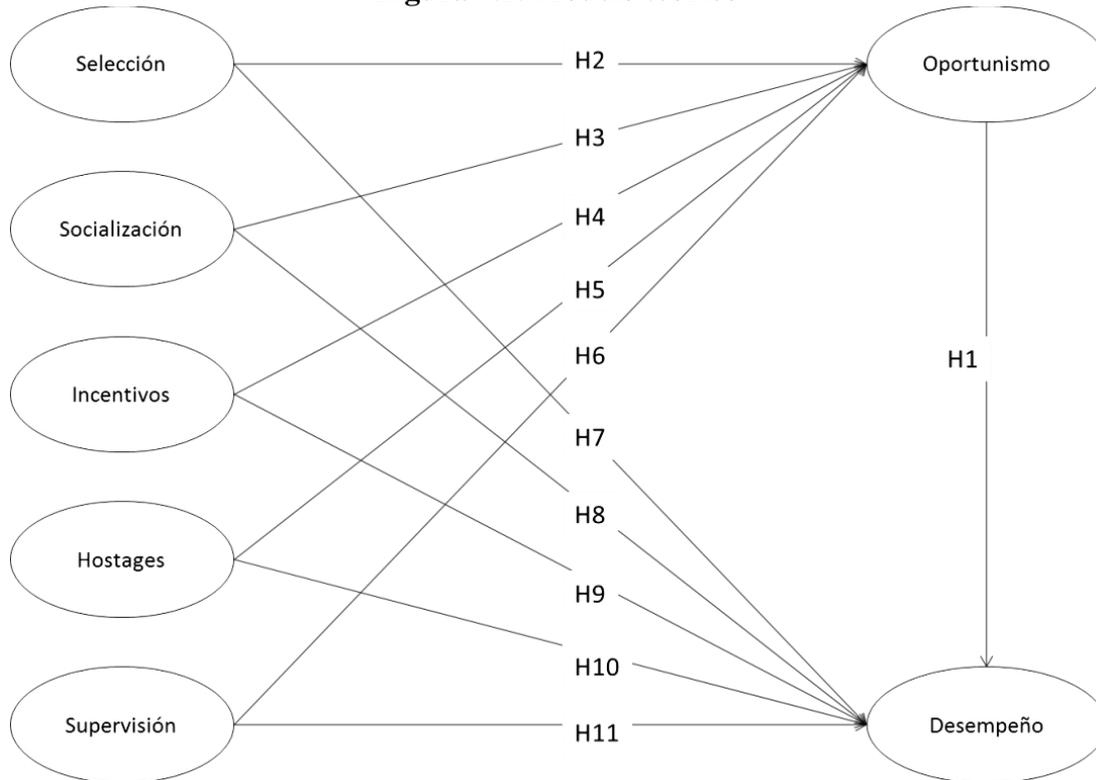
2000; Brown *et al.*, 2009). Adicionalmente, desde un punto de vista relacional, en tanto que los activos basados en el conocimiento propician su creación e intercambio pueden producir ventajas competitivas a través de la creación de rentas relacionales (Dyer y Singh, 1998). Proponemos por lo tanto que:

H10: El uso por parte de la cooperativa de hostages con los socios mejora su desempeño.

Por último, en cuanto a los mecanismos de supervisión, se puede esperar un efecto directo en el desempeño, consecuencia del aprendizaje que se produce derivado del intercambio de conocimiento acerca del mercado y procedimientos (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Igualmente, también tendrán una influencia positiva a través de la reducción de la incertidumbre asociada al establecimiento de reglas (Cai *et al.*, 2009), incentivando a los socios a conseguir los resultados o seguir las normas (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003). Pero como se comentó sobre el efecto contrario que pudiera tener sobre el oportunismo, esta supervisión puede suponer un grado de frustración y desmotivación de los socios que puede acabar afectando a su actividad y al desempeño de la cooperativa. De tal manera, proponemos que:

H11: El uso por parte de la cooperativa de mecanismos de supervisión no tiene un efecto significativo en su desempeño.

En la Figura 4.1 se muestra de forma gráfica el modelo teórico propuesto con las relaciones planteadas como hipótesis.

Figura 4.1. Modelo teórico

4.1.3. Metodología

Muestra

El proceso de recogida de datos, así como una descripción más detallada de la muestra se encuentra en el capítulo 2. En este análisis se han utilizado las dos muestras de forma conjunta, lo que suponen 249 casos.

Escala de medida

Las escalas empleadas en este modelo parten de las utilizadas previamente en la literatura, las cuales fueron adaptadas al contexto específico de nuestra investigación tras las entrevistas y pretest realizados.

Para la medida de desempeño se ha tomado este concepto entendido como aquellos resultados obtenidos por la empresa que muestran el cumplimiento de los objetivos de la organización (Kumar *et al.*, 1992). Para medir el desempeño de la

cooperativa se ha usado la propuesta de Quinn y Rohrbaugh (1983), que distingue cuatro modelos como descriptores simultáneos del mejor desempeño de una organización. Se trata del crecimiento-desarrollo y satisfacción de los participantes (modelo de recursos humanos), el desarrollo de las actividades y procesos operacionales (modelo de procesos internos), la consecución de una ventaja competitiva y adaptación al entorno (sistema abierto) y, por último, la consecución de objetivos de productividad y rentabilidad (modelo de objetivos racionales).

Los ítems utilizados recogen información sobre dichos modelos y fueron seleccionados, partiendo de un número más amplio, a partir de las entrevistas previas. La Tabla 4.1 muestra los ítems utilizados y sus descriptivos.

Tabla 4.1. Escala del desempeño ^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>(La relación con sus socios permite que su cooperativa...).</i> [La relación con la coop. de 2º grado permite a su cooperativa que....] (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)				
Desempeño	DES1. ...sea más competitiva	5,0	1,5	Quinn y Rohrbaugh (1983)
	DES2. (...consiga mejores precios para sus productos en el mercado) [...consiga mejores liquidaciones para sus socios]	4,8	1,5	
	DES3. ...se adapte mejor al mercado	5,0	1,5	
	DES4. ...sus operaciones funcionen mejor (coordinación, planificación, organización,...)	5,1	1,5	
	DES5. ...haya reducido los riesgos de mercado	5,1	1,5	
	DES6. ... (...esté en mejor disposición de satisfacer a sus socios) [...sus socios estén más satisfechos]	4,9	1,4	

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

La medida del oportunismo es la misma que la utilizada en el modelo del capítulo anterior. Basada en la clasificación de Wathne y Heide (2000), recoge los cuatro tipos de oportunismo que identifica, concretamente, evasión, violación, reticencias a adaptarse y renegociación forzada. En la Tabla 4.2 mostramos los descriptivos para el caso de la muestra conjunta.

Tabla 4.2. Escala del oportunismo ^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica
Oportunismo	OPO1	3,8	1,9
	OPO2	4,0	1,9
	OPO3	3,2	1,9
	OPO4	3,7	2,0
	OPO5	4,2	1,8
	OPO6	3,7	1,9

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

En el ámbito de la Teoría de Agencia, el propósito de la selección es identificar agentes cuyos objetivos sean consistentes con los del principal. Los esfuerzos de selección son implementados mediante la evaluación previa y programas de cualificación de varios tipos (Wathne y Heide, 2000). De las entrevistas se concluyeron las dos principales formas de selección que se dan en las cooperativas de comercialización. Con ello, se crearon dos ítems que componen la escala formativa de selección. Dado que no todas las cooperativas tienen una política de admisión de nuevos socios o cooperativas socias, se incluyó una pregunta filtro para que sólo contestasen aquellas que están abiertas a la inclusión de nuevos socios. La Tabla 4.3 muestra los ítems creados para medir esta dimensión.

Tabla 4.3. Escala de selección ^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>(Su cooperativa...) [La cooperativa de 2º grado...] (siendo 1=total desacuerdo y 7=total acuerdo)</i>				
Selección	SELE1. (...evalúa en detalle los valores de los socios candidatos antes de admitirlos) [...evalúa en detalle los valores de las coops. candidatas antes de admitirlas]	4,8	1,9	Wathne y Heide (2000)
	SELE2. (...somete a un período de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de los candidatos) [...somete a un período de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de las candidatas]	2,9	1,9	

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

La escala de socialización se ha basado en la desarrollada por Kale *et al.* (2000), basada por su parte en los trabajos de Dyer y Singh (1998), Madhok (1995),

Dyer (1996), Badaracco (1991) y Mohr y Spekman (1994). La escala de cuatro ítems mide la comunicación, confianza, cooperación, e interacción que se da entre las partes (Tabla 4.4).

Tabla 4.4. Escala de socialización^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>(Su cooperativa...) [La cooperativa de 2º grado...] (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)</i>				
Socialización	SOC1. ...establece contactos muy frecuentes con (los socios) [las cooperativas]	5,1	1,4	Kale <i>et al.</i> (2000)
	SOC2. ...coopera con (los socios) [las cooperativas] de forma muy efectiva	5,0	1,4	
	SOC3. ...tiene una interacción cercana y personal con (los socios) [las cooperativas] a múltiples niveles	5,2	1,4	
	SOC4. ...su relación con (los socios) [las cooperativas] se basa en la confianza	5,3	1,3	

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

En cuanto a los incentivos, entendidos como mecanismo formales para premiar los comportamientos, se creó un ítem que considerara las recompensas por conductas adecuadas (Wathne y Heide, 2000). Por su parte, respecto a los *hostages*, se crearon dos ítems que reflejaran la situación de rehén en que se encuentran los socios por tener inversiones específicas y no poder abandonar fácilmente la cooperativa (Wathne y Heide, 2004). En la Tabla 4.5 se muestran los enunciados creados para medir estos conceptos.

Tabla 4.5. Escala de incentivos^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>Manifieste su grado de acuerdo sobre las siguientes afirmaciones sobre los socios [su cooperativa]: (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)</i>				
Hostages	HOS1. Abandonar la cooperativa [de 2º grado] supondría (para los socios) renunciar a importantes inversiones	4,3	1,9	Williamson (1983), Wathne y Heide (2004)
	HOS2. Fuera de la cooperativa [de 2º grado], (los socios) se enfrentarían a mayores dificultades para operar	5,6	1,6	
Incentivos	INC. La cooperativa [de 2º grado] tiene mecanismos formales para premiar el comportamiento de (los socios)	3,4	2,0	Wathne y Heide (2000)

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

La finalidad de los mecanismos de supervisión es la de asegurar la consecución de los objetivos organizacionales. Estos mecanismos pueden tomar muchas formas. Para nuestro trabajo hemos considerado como partida la propuesta de Challagalla y Shervani (1996). Se creó así una escala que contemplase las dimensiones de provisión de información y administración de refuerzos (recompensas y castigos) (Anderson y Oliver, 1987) (Tabla 4.6).

Tabla 4.6. Escala de supervisión ^a

Dimensión	Ítem	Media	Desv. típica	Fuente
<i>(Su cooperativa...) [La cooperativa de 2º grado...] (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)</i>				
Supervisión	SUP1. ...emprendería acciones legales si (algún socio) [alguna cooperativa] presentara graves incumplimientos	5,5	1,7	Challagalla y Shervani (1996)
	SUP2. ...establece normas y directivas para controlar a (los socios) [las cooperativas]	5,2	1,6	
	SUP3. ...controla y supervisa lo que realizan (los socios) [las cooperativas]	4,8	1,7	
	SUP4. ...informa a (los socios) [las cooperativas] si están cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones	4,6	1,8	
	SUP5. ...sanciona a (los socios) [las cooperativas] que incumplen con sus obligaciones	4,6	1,9	

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado..

Calidad de las escalas

En el modelo de medida conviven los dos tipos de escalas, reflexivas y formativas. Considerando estas diferencias, las escalas de desempeño, oportunismo, incentivos y supervisión se forman como constructos formativos, donde cada ítem, referido a las distintas dimensiones de los conceptos, aporta o suma al constructo (Fornell y Larcker, 1981). Siguiendo la metodología descrita por Rossiter (2002), se han incluido los componentes más relevantes de cada uno de los conceptos apoyados en la opinión y *feedback* de las entrevistas y pretest. La socialización por su parte es considerado una escala reflexiva, ya que cada uno de sus ítems manifiesta

variaciones en la variable latente, esto es, los cambios en la variable se expresan en cambios en todos los ítems (Henseler *et al.*, 2009).

Para la contrastación del modelo de medida se ha utilizado el análisis de ecuaciones estructurales basado en la técnica de *Partial Least Square* (PLS). Esta técnica es especialmente útil para tratar las medidas de carácter formativo (Henseler *et al.*, 2009). Tanto el modelo de medida como, posteriormente, el estructural están estimados con el programa estadístico *SmartPLS 2.0*.

Los constructos formativos no necesitan pruebas de unidimensionalidad ni de fiabilidad porque la unidad factorial y la consistencia interna no son relevantes (Chin, 1998; Rossiter, 2002). En cuanto a la escala reflexiva de socialización, su fiabilidad fue confirmada con el índice de fiabilidad compuesto ($SCR=0,90$), obteniendo un nivel superior al recomendado (Bagozzi y Yi, 1988). La validez convergente es probada en tanto que todos los indicadores cargan en la variable latente de forma positiva y significativa, unido al hecho de que la varianza media extraída ($AVE=0,68$) presenta un nivel superior al recomendado (Fornell y Larcker, 1981). Su validez discriminante también queda probada en la medida en que la varianza media extraída de la escala de socialización es mayor que la varianza compartida (el cuadrado de la correlación) con cualquier otro constructo. Esto significa que el constructo comparte más varianza con sus propios indicadores que con los otros constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Para evaluar la validez de los constructos formativos se recurre al peso de cada indicador para cada constructo latente (Chin, 1998). La estimación de esta validez es realizada dentro del enfoque PLS por la técnica de *bootstrapping*, la cual calcula los pesos de los ítems sobre el constructo y su significatividad (Chin, 1998).

La Tabla 4.7 presenta los pesos y valores t para cada ítem en los constructos formativos y las cargas y valores t para el constructo reflexivo de socialización.

Tabla 4.7. Escalas de medida^a

Concepto	Ítem	Cargas	Pesos	Valor t <i>bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	13,92
	DES2	-	0,20	19,33
	DES3	-	0,19	17,41
	DES4	-	0,17	11,32
	DES5	-	0,21	19,34
	DES6	-	0,21	13,05
Oportunismo	OPO1	-	0,11	2,39
	OPO2	-	0,13	3,06
	OPO3	-	0,30	7,72
	OPO4	-	0,23	7,28
	OPO5	-	0,11	2,71
	OPO6	-	0,29	7,51
Selección	SELE1	-	0,68	7,30
	SELE2	-	0,51	4,93
Socialización	SOC1	0,82	-	32,56
	SOC2	0,89	-	41,11
	SOC3	0,87	-	27,84
	SOC4	0,70	-	14,38
Incentivos	INC	-	1,00	-
Hostages	HOS1	-	0,50	6,04
	HOS2	-	0,74	10,06
Supervisión	SUP1	-	0,23	4,81
	SUP2	-	0,25	7,13
	SUP3	-	0,30	8,60
	SUP4	-	0,31	5,82
	SUP5	-	0,20	4,34

^a Entre corchetes la versión para el cuestionario de cooperativas asociadas que sustituye, en su caso, al texto entre paréntesis usado en las cooperativas no asociadas a una de 2º grado.

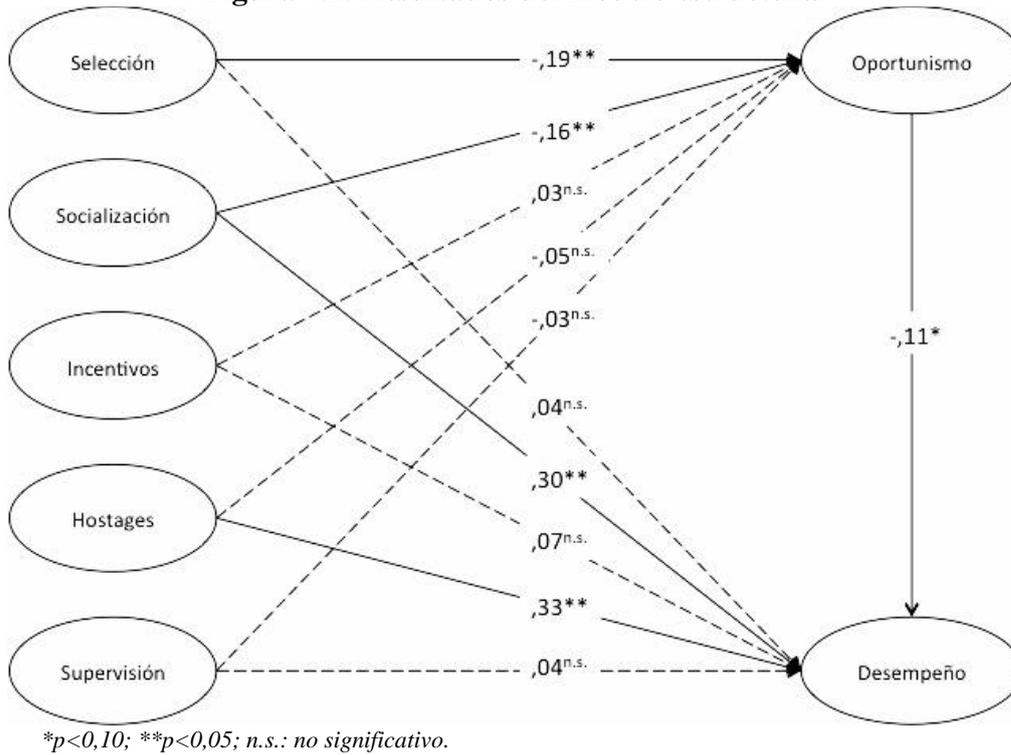
4.1.4. Resultados

Para la evaluación del modelo estructural mediante PLS se ha de atender a la varianza de las variables latentes dependientes, explicada por las independientes que las predicen (R^2) y evaluar de forma particular la significatividad de los coeficientes asociados a las relaciones propuestas. En este sentido, el modelo tiene suficiente poder predictivo para la explicación de la variable desempeño ($R^2=0,35$), siendo para la variable oportunidad algo más limitado ($R^2=0,09$). Otro método para evaluar la

capacidad predictiva es la técnica de reutilización de muestra *blindfolding*. Mediante esta técnica el modelo muestra una adecuada capacidad de predicción tanto para el oportunismo como para el desempeño, al ser el estadístico Q^2 en ambos casos superior a cero (Geisser, 1975). La Tabla 4.8 muestra para las relaciones propuestas los coeficientes estandarizados y sus valores t obtenidos mediante *bootstrapping*. Igualmente, en la Figura 4.2 se muestra el modelo gráficamente con los coeficientes estandarizados estimados para las relaciones.

Tabla 4.8. Resultados del modelo estructural

	Hipótesis	Coef. estandar.	Valor t bootstr.
H1	Oportunismo → Desempeño	-0,11	1,81
H2	Selección → Oportunismo	-0,19	2,94
H3	Socialización → Oportunismo	-0,16	2,12
H4	Incentivos → Oportunismo	0,03	0,40
H5	Hostages → Oportunismo	-0,05	0,79
H6	Supervisión → Oportunismo	-0,03	0,37
H7	Selección → Desempeño	0,04	0,50
H8	Socialización → Desempeño	0,30	4,56
H9	Incentivos → Desempeño	0,07	1,11
H10	Hostages → Desempeño	0,33	4,72
H11	Supervisión → Desempeño	0,04	0,44

Figura 4.2. Resultados del modelo estructural

El resultado obtenido en la contrastación de la primera hipótesis planteada (H1) resulta ser significativo y en el sentido predicho, esto es, los comportamientos oportunistas de los socios influyen negativamente en el desempeño de la cooperativa. En cuanto al grupo de hipótesis que planteaban la reducción del oportunismo a través de los mecanismos de gobierno (H2-H5), confirman dicho efecto de modo significativo los mecanismos de selección (H2) y los de socialización (H3).

Por otro lado, el grupo de hipótesis que planteaban un efecto de los distintos mecanismos de gobierno sobre el desempeño (H7-H10), obtienen confirmación en el caso de los mecanismos de socialización (H8) y los *hostages* (H10).

Finalmente, las hipótesis planteadas sobre la supervisión pueden ser aceptadas al demostrarse que no existe una relación significativa entre la ejecución de mecanismos de supervisión por parte de la cooperativa y la reducción del oportunismo (H6) o la mejora del desempeño (H11).

4.1.5. Conclusiones

Aunque la relación entre la cooperativa y sus socios ha sido tratada bajo múltiples perspectivas y enfoques teóricos, la conexión entre la forma como es administrada dicha relación peculiar de aprovisionamiento y el desempeño de la cooperativa en los mercados de destino es un aspecto inédito en la literatura empírica sobre cooperativas agrarias, a pesar de que dicho análisis tiene interés para la realización de propuestas a la dirección de las cooperativas. Este aspecto del desempeño de las cooperativas adquiere especial relevancia en nuestros días donde la crisis económica, la alta competitividad en el sector y la concentración en la distribución marcan el entorno del sector agrario.

Pero el desempeño no sólo se presenta como un factor relevante por la situación en el sector, sino que desde un punto de vista organizativo cobra también importancia en momentos en los que la competitividad de la cooperativa como fórmula de organización en la fase de producción en origen está siendo sometida a revisión (Bijman, 2002). Por otra parte, aunque el efecto de la organización de las relaciones de aprovisionamiento sobre el desempeño de la empresa ha sido tratado en otro tipo de relaciones de aprovisionamiento más convencionales, merece la pena observar hasta qué punto sus prescripciones son de aplicación a la peculiar fórmula organizativa que representa la sociedad cooperativa.

Específicamente, el estudio ha aportado evidencia empírica de la influencia de algunos mecanismos de gobierno propuestos por Wathne y Heide (2000) en el oportunismo y en el desempeño en este tipo de relación específica. Concretamente, la selección y socialización se han mostrado capaces de reducir el oportunismo presente en la relación entre socios y cooperativa. Igualmente, la socialización y los *hostages*

han mostrado ser mecanismos eficaces para la mejora del desempeño. Sin embargo, los incentivos y *hostages* no parecen ejercer control sobre el oportunismo ni, en el caso de los incentivos, sobre el desempeño.

Estos resultados permiten subrayar la importancia del papel que juegan estos mecanismos y especialmente de los más sociales, como la confianza y la alineación de valores y objetivos. Por el contrario, los mecanismos de control de tipo más formal, como los incentivos y la supervisión, se han presentado como menos relevantes en este tipo específico de relación. Como apunta la literatura, las relaciones entre los agentes de la cooperativa se caracterizan sobre todo por la confianza, entendimiento mutuo, objetivos comunes y espíritu de grupo (Nilsson, 1996). Estos factores, hasta cierto punto, confieren un gobierno tipo *clan* entre sus miembros (Ouchi, 1979). Es por ello que el problema de control se hace menos relevante bajo un alto compromiso de los miembros. Por tanto, podemos pensar que los mecanismos de control más formal no son tan relevantes ya que la presencia de valores tipo *clan* generan en sí mismos suficientes salvaguardias frente al oportunismo.

Este argumento puede justificar por qué los *hostages* tampoco han mostrado un efecto reductor del oportunismo. Ello puede obedecer al tipo de base social específica de que se trata, ya que, si bien mejoran la productividad por tratarse de inversiones específicas, su función de control ejerce un papel más residual ante los mecanismos informales presentes en la relación.

Adicionalmente, se podría esgrimir otra razón del porqué los incentivos no muestran los efectos predichos en el oportunismo y desempeño. Este hecho podría deberse a que su uso necesita de cierto tipo de información previa y fiable para poder

administrar las recompensas. Si esta información no es suficiente, poco fiable o distorsionada, puede dar lugar a una distribución de recompensas inadecuada que pueden ser percibidas como injustas entre los socios y desincentivar así los buenos comportamientos (Kreps, 1990).

Del estudio se pueden desprender ciertas recomendaciones para la dirección de las cooperativas. Éstas deberían preocuparse por promover mecanismos de socialización, esto es, difundir e implantar una cultura en toda la cooperativa y unos valores que fomenten la cooperación y adaptación mutua. Igualmente, deberían establecer períodos de prueba en los que no sólo se puede seleccionar a los compañeros más afines, sino que también pueden ser un mecanismo activo de instrucción en estos valores. Estos mecanismos han mostrado ser los más eficientes para controlar el oportunismo y mejorar el desempeño de la cooperativa.

4.2. Modelo holístico de los factores explicativos del desempeño

En este epígrafe final del capítulo vamos a contrastar un modelo holístico que integra todos los modelos parciales presentados hasta ahora. Por un lado, se encuentran los modelos del capítulo 3 que trataban de explicar la disposición a invertir y, por otro, el modelo presentado previamente en este capítulo que explica el desempeño de la cooperativa a partir de los mecanismos de gobierno y del oportunismo. El nexo entre los modelos del capítulo 3 y el anteriormente expuesto es el oportunismo, que ha sido usado tanto para explicar la disposición a invertir como el desempeño de la cooperativa. Adicionalmente, se incluye en este análisis la disposición a invertir como un factor que explica el desempeño, ya que entendemos que la finalidad última de conseguir una mejora en la disposición a invertir es que se traslade a un mejor desempeño de la organización.

Este modelo servirá para comprobar la validez nomológica de las teorías expuestas a lo largo de este trabajo. Asimismo, planteamos nuevas relaciones entre conceptos de los distintos modelos que ayudarán a mejorar la explicación de las variables.

Este análisis se ha llevado a cabo en varias fases. En una primera son probadas de forma simultánea las relaciones propuestas en los modelos anteriores, con la adición de las relación entre la disposición a invertir y el desempeño. Posteriormente, en ulteriores fases, probamos nuevas relaciones que pueden ayudar a mejorar la explicación y validez de este modelo holístico.

Hemos usado la metodología de ecuaciones estructurales mediante el método de *Partial Least Squares* (PLS) por ser el más adecuado para el uso de escalas formativas y algunas con un único ítem o muy pocos (Henseler *et al.*, 2009). Esta

técnica también es especialmente adecuada para probar teorías y ofrecer predicciones en función de los resultados (Chin, 1998).

La muestra utilizada es la misma que la de anteriores modelos, esto es, la muestra conjunta que agrupa a las dos submuestras. Tanto el modelo de medida como el teórico han sido contrastados con el *software SmartPLS 2.0*.

4.2.1. Modelos de relaciones teóricas

Modelo inicial

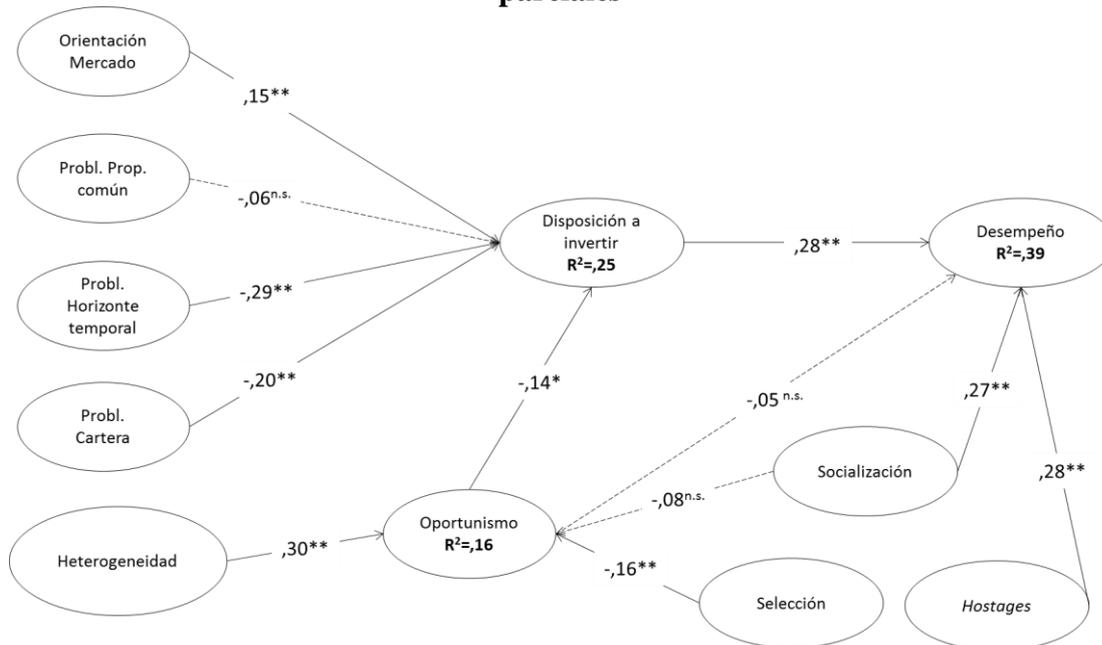
Todos los modelos teóricos estudiados hasta ahora tenían la finalidad de explicar ciertas variables resultado para la cooperativa: la disposición a invertir de sus socios y el desempeño de la misma en diversas dimensiones. Estudiar por separado los factores que determinan estos resultados nos ha permitido delimitar qué variables tienen capacidad de explicación y, por tanto, las opciones que tiene en su mano la cooperativa para mejorarlos.

Por un lado, tenemos las relaciones propuestas en el primer modelo del capítulo 3 sobre cómo los problemas de los derechos de propiedad explican la disposición a invertir de los socios. En un segundo modelo se planteaba cómo afectaba el oportunismo y la heterogeneidad de los socios (a través del oportunismo) a su disposición a invertir. En el modelo inicial, que planteamos ahora en primer lugar, no se recogían las relaciones directas entre heterogeneidad y disposición a invertir, dado que en el modelo contrastado en el capítulo 3 la mayoría de los aspectos de la heterogeneidad cumplieron la hipótesis de que su efecto estaba completamente mediado por el oportunismo. Puesto que se trata de dos submuestras y los ítems de la heterogeneidad diferían en ambas, se ha usado una variable índice

obtenida mediante la suma aritmética de todos los indicadores de heterogeneidad (excluido el ítem criterio).

El tercer y último modelo integrado en este Modelo Inicial es el referido a la explicación del desempeño a través del oportunismo y los mecanismos de gobierno. El oportunismo sirve así de punto de unión entre este último modelo y los anteriores. En este punto, también planteamos una relación entre la disposición a invertir y el desempeño, que permite integrar de forma holística todos los modelos. Entendemos que esta relación es de gran interés y refleja la finalidad última de la disposición a invertir, que no es sino tratar de conseguir financiación interna para poder abordar proyectos que se trasladen a un mejor desempeño.

En la Figura 4.3 mostramos las relaciones establecidas así como los valores obtenidos en la estimación de los parámetros estructurales, tanto en lo referido a su coeficiente estandarizado, como a su significatividad. En ella también aparecen los valores R^2 que muestran el porcentaje de varianza explicado de las variables dependientes.

Figura 4.3. Modelo inicial: Conceptos y relaciones significativas en los modelos parciales

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Todos los indicadores de las escalas muestran una significatividad adecuada, confirmando así la validez del modelo de medida (Tabla 4.9). Los resultados del análisis de este nuevo modelo estructural integrador muestran alguna diferencia en cuanto a las relaciones previamente obtenidas como significativas. Por una parte, el efecto del problema de la propiedad común en la disposición a invertir deja de ser significativo. La escala de medida del problema de propiedad común refleja la no adecuación de las contribuciones a capital de los socios teniendo en cuenta su porcentaje de participación en la actividad cooperativizada, así como la reticencia de los socios a actualizar su contribución. En cualquiera de los casos, esta situación se puede interpretar como un comportamiento oportunista, concretamente un comportamiento pasivo (no ponerse al corriente en su contribución) ante una circunstancia nueva (cambios en su nivel de participación en la actividad cooperativizada), lo que denominamos previamente como reticencias a adaptarse.

Por ello, es posible que al incluir en el modelo el oportunismo, éste absorba el efecto que, en un modelo sin oportunismo, tenía el problema de propiedad común.

De forma parecida ocurre con la relación entre los mecanismos de socialización y el oportunismo. Mientras que en el modelo presentado en la primera parte de este capítulo la relación era negativa y significativa en el modelo general presentado ahora deja de serlo. Respecto a esto, podríamos pensar que es la heterogeneidad la que está recogiendo la influencia que mostraban los mecanismos de socialización en el oportunismo. De tal forma que el efecto de la socialización en el control del oportunismo puede venir de la mano de la homogeneización que genera (reducción de la heterogeneidad) en los valores y objetivos de los socios de la cooperativa.

Por otro lado, la nueva relación planteada entre la disposición a invertir y el desempeño resulta positiva y significativa, mostrando así que la disposición a invertir de los socios explica en parte el desempeño de la cooperativa. La relación significativa que antes existía entre el oportunismo y el desempeño deja de serlo. Sin embargo, muestra ahora su efecto en el desempeño a través de la disposición a invertir.

Tabla 4.9. Escalas de medida del modelo inicial

Concepto	Ítem	Cargas	Pesos	Valor <i>t bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	14,25
	DES2	-	0,20	16,44
	DES3	-	0,20	18,93
	DES4	-	0,19	15,28
	DES5	-	0,20	19,39
	DES6	-	0,18	11,51
Disposición a invertir	DI1		0,25	5,82
	DI2		0,23	7,41
	DI3		0,34	11,78
	DI4		0,31	10,99
	DI5		0,25	7,22
Orientación al mercado	OM ^a		1,00	
Pr. de la propiedad común	PC1		0,62	3,04
	PC2		0,57	2,91
Pr. del horizonte temporal	HT ^a		1,00	
Pr. de cartera	CT1 ^a		0,93	8,41
	CT2		0,39	1,64
Oportunismo	OPO1	-	0,13	4,42
	OPO2	-	0,18	7,86
	OPO3	-	0,25	11,24
	OPO4	-	0,25	11,99
	OPO5	-	0,15	6,24
	OPO6	-	0,24	11,73
Heterogeneidad	HET		0,63	12,07
Selección	SELE1		0,69	6,20
	SELE2		0,50	3,93
Socialización SCR=0,90 AVE=0,68	SOC1	0,82		32,18
	SOC2	0,90		42,78
	SOC3	0,87		30,02
	SOC4	0,70		13,74
Hostages	HOS1		0,49	5,96
	HOS2		0,75	10,40

^a El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

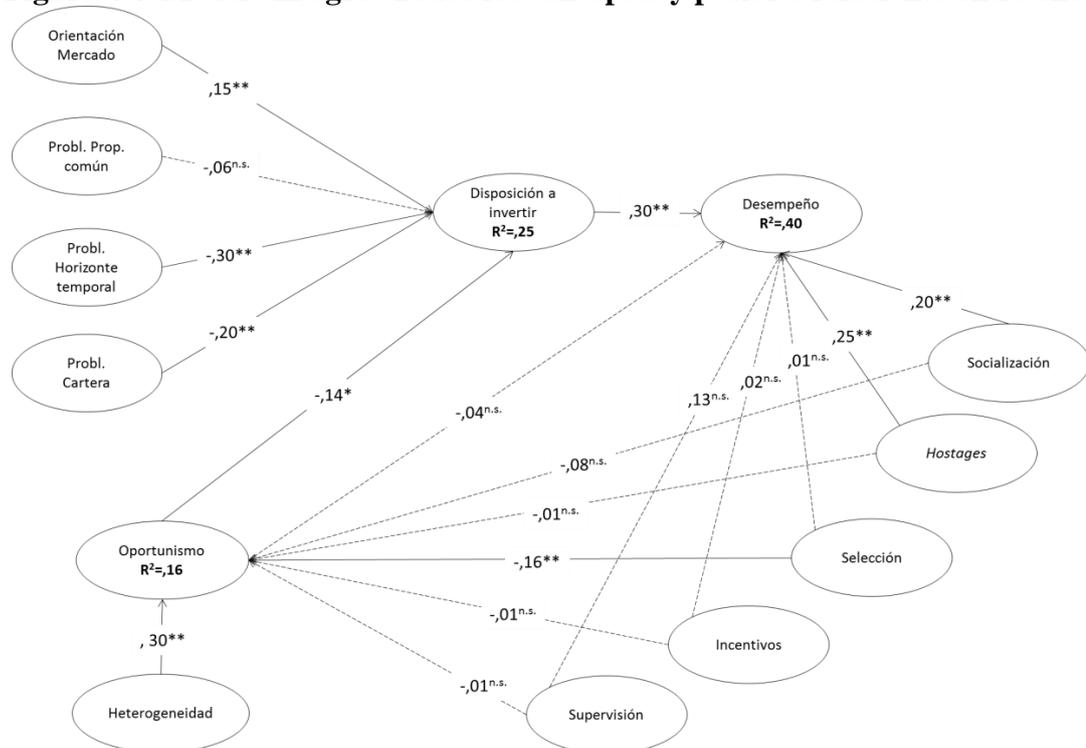
Modelo alternativo I: Modelo íntegro

Cabe pensar ahora que la integración de todos los conceptos inicialmente considerados en los distintos modelos pueda cambiar aquellas relaciones que propusimos y que no resultaron significativas. Para ello, vamos a estimar de nuevo el modelo con aquellas variables que han quedado fuera para probar si en este nuevo

modelo integrado tienen un papel explicativo. De este modo, vamos a añadir los constructos referentes a los mecanismos de gobierno de incentivos y supervisión, así como todas las relaciones que propusimos en aquel modelo de los mecanismos de gobierno.

La Figura 4.4 nos muestra los resultados de esta nueva estimación y la Tabla 4.10 los estadísticos de las escalas de medida. Los mismos muestran que estas nuevas variables y las relaciones incluidas no resultan ser significativas, al igual que ocurría con el modelo teórico que planteamos en la primera parte del presente capítulo. Los mecanismos de socialización siguen sin mostrar en este modelo una explicación significativa en el control del oportunismo, así como tampoco la relación entre oportunismo y desempeño resulta significativa. Esto es prueba de validez de los resultados obtenidos anteriormente, tanto en los modelos parciales como en el Modelo inicial (Figura 4.3).

Figura 4.4. Modelo íntegro: Todos los conceptos y posibles relaciones entre ellos



* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Tabla 4.10. Escalas de medida del modelo íntegro

Concepto	Ítem	Cargas	Pesos	Valor <i>t bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	14,68
	DES2	-	0,20	17,51
	DES3	-	0,20	18,76
	DES4	-	0,19	15,28
	DES5	-	0,20	19,62
	DES6	-	0,18	11,80
Disposición a invertir	DI1		0,25	5,73
	DI2		0,23	7,51
	DI3		0,34	12,31
	DI4		0,31	11,54
	DI5		0,25	7,22
Orientación al mercado	OM ^a		1,00	
Pr. de la propiedad común	PC1		0,62	2,91
	PC2		0,57	2,56
Pr. del horizonte temporal	HT ^a		1,00	
Pr. de cartera	CT1 ^a		0,93	8,50
	CT2		0,39	1,59
Oportunismo	OPO1	-	0,13	5,25
	OPO2	-	0,18	8,81
	OPO3	-	0,23	11,48
	OPO4	-	0,23	11,91
	OPO5	-	0,17	8,15
	OPO6	-	0,24	11,90
Heterogeneidad	HET		0,63	12,07
Selección	SELE1		0,69	7,42
	SELE2		0,50	4,23
Socialización SCR=0,90 AVE=0,68	SOC1	0,82		31,82
	SOC2	0,90		39,19
	SOC3	0,87		27,97
	SOC4	0,70		15,25
Hostages	HOS1		0,51	5,92
	HOS2		0,74	9,50
Incentivos	INC	-	1,00	-
Supervisión	SUP1	-	0,23	4,80
	SUP2	-	0,25	6,74
	SUP3	-	0,30	9,37
	SUP4	-	0,31	6,01
	SUP5	-	0,20	4,33

^a El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

Modelo alternativo II: Modelo con relaciones alternativas

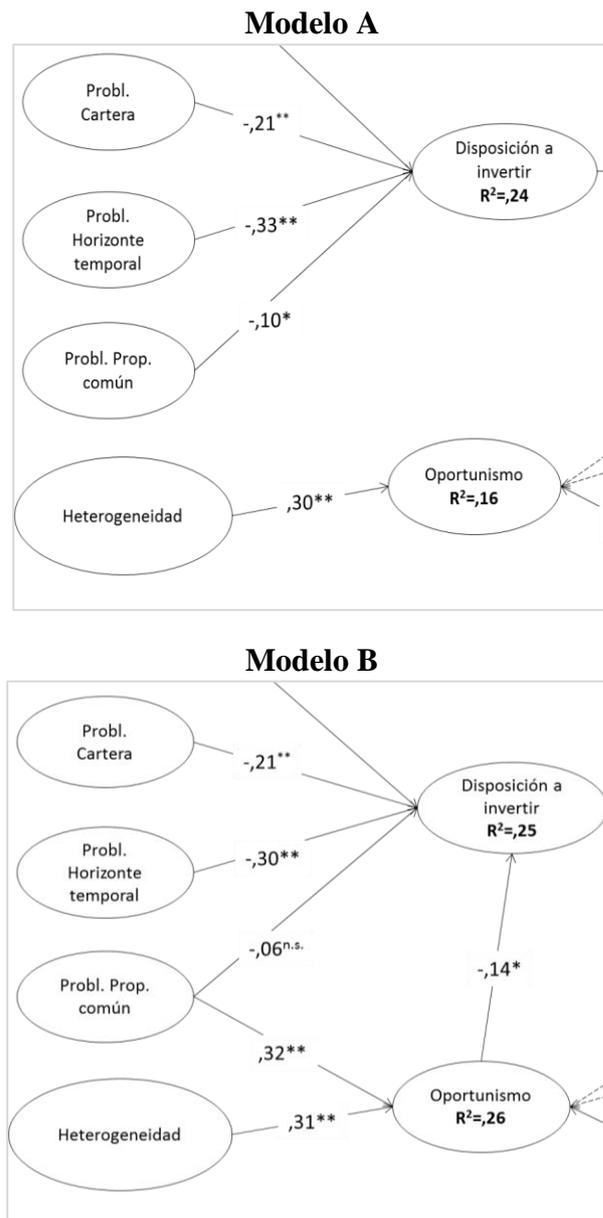
Llegados a este punto, nos proponemos probar las posibles explicaciones alternativas a la no significatividad de las relaciones que resultaron significativas en sus respectivos modelos teóricos, pero que al integrarlas han resultado volverse no significativas. Éstas son las que se dan entre el problema de la propiedad común y la disposición a invertir, los mecanismos de socialización y el oportunismo y la que se daba entre oportunismo y desempeño.

Con respecto al problema de propiedad común, se argumentó que su no significatividad sobre la disposición a invertir podría deberse a que la inclusión del oportunismo en el modelo pudiera estar conteniendo parte del efecto que antes tenía este problema. A fin de comprobar esta posible explicación creamos unos modelos alternativos para contrastar si el oportunismo pudiera actuar como variable mediadora reflejando así que su efecto es recogido ahora por ella. Esta mediación la comprobamos según la metodología de Baron y Kenny (1986). Para ello estimamos el Modelo íntegro (Figura 4.4), pero sin incluir la relación entre oportunismo y disposición a invertir, pero sí la relación directa entre problema de propiedad común y disposición a invertir.

Los resultados obtenidos respecto al efecto del problema de propiedad común sobre la disposición a invertir se muestran en el Modelo A de la Figura 4.5. Como se puede observar, se obtiene un efecto negativo significativo. En un nuevo modelo en el que, además, se incluye la relación entre el problema de la propiedad común y el oportunismo y del oportunismo con la disposición a invertir, los resultados muestran estas dos nuevas relaciones significativas (ver Figura 4.5, Modelo B). Ahora, la relación directa entre problema de propiedad común y disposición a invertir pasa a

ser no significativa. Todo esto muestra una mediación total en el efecto del problema de propiedad común sobre la disposición a invertir a través del oportunismo (Baron y Kenny, 1986).

Figura 4.5. Mediación del oportunismo entre el problema de propiedad común y la disposición a invertir

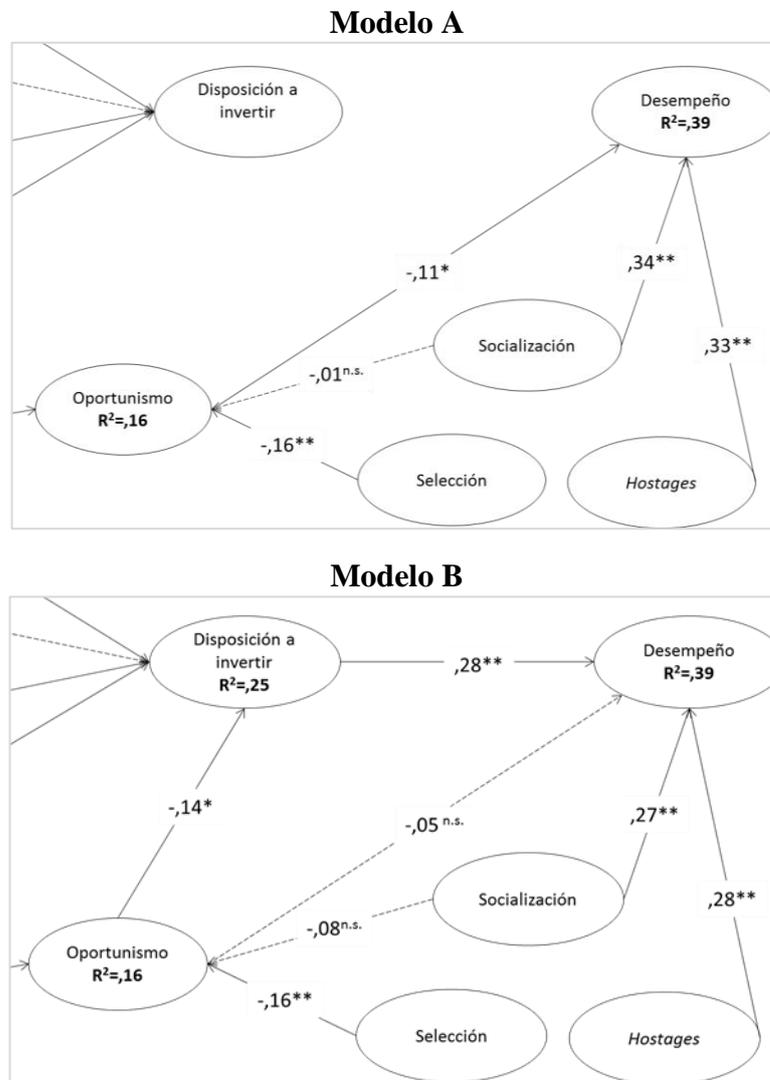


* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

De la misma manera, para la relación no significativa entre oportunismo y desempeño hemos comprobado si efectivamente es debido a que ahora este efecto es mediado a través de la disposición a invertir. Para ello, creamos un modelo en el que

sólo se recogía la relación directa entre oportunismo y desempeño (Figura 4.6, Modelo A). En este modelo la relación directa sí que resulta significativa, pero al incluir en el modelo las relaciones mediadas a través de la disposición a invertir (Figura 4.6, Modelo B) esta relación pasa a ser no significativa, probando así que la influencia que ejerce el oportunismo en el desempeño se canaliza a través de su efecto en la disposición a invertir (Baron y Kenny, 1986).

Figura 4.6. Mediación de la disposición a invertir entre el oportunismo y el desempeño

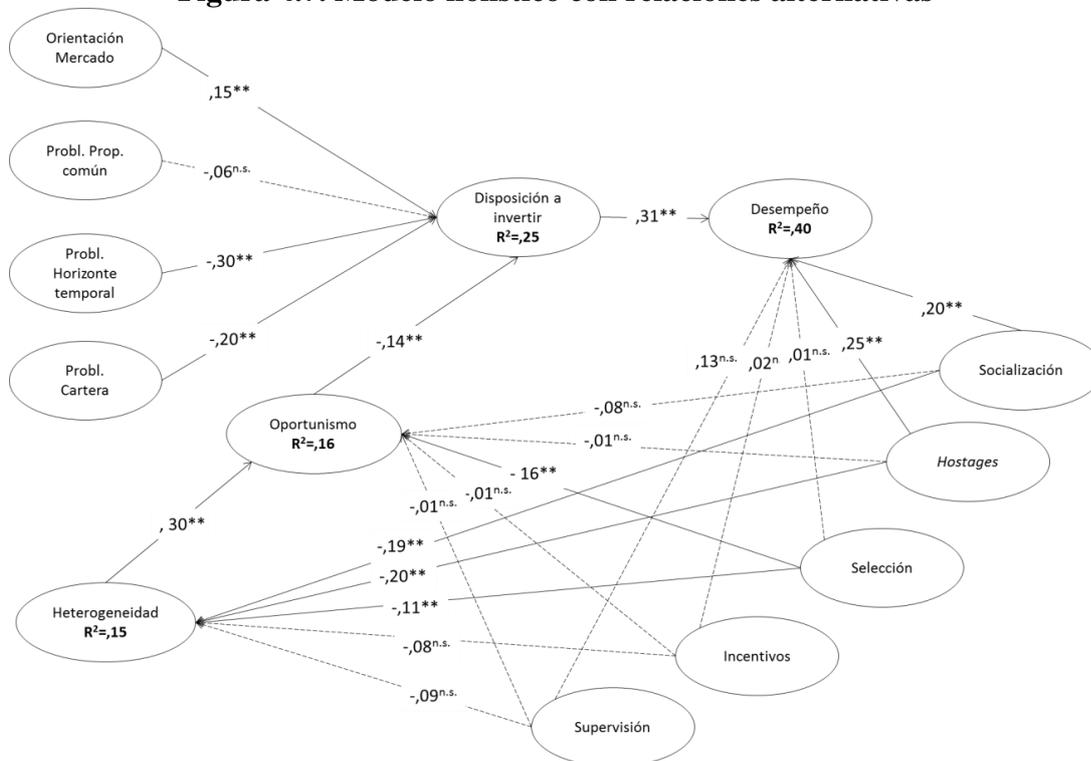


* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Por su parte, la razón que argumentamos para la no significatividad de la relación entre los mecanismos de socialización y el oportunismo es que su posible

efecto se esté dando ahora a través de la heterogeneidad. El objetivo principal de los mecanismos de socialización es promover la convergencia de objetivos entre los socios (Wathne y Heide, 2000) reduciendo así la heterogeneidad en cuanto a los mismos. Es por ello que planteamos en el siguiente modelo relaciones entre todos los mecanismos de gobierno y la heterogeneidad, para estudiar los posibles efectos que puedan tener éstos sobre la heterogeneidad. En este nuevo modelo que denominamos Modelo holístico (Figura 4.7) no incluimos la relación entre oportunismo y desempeño al haber quedado demostrado que su efecto está completamente mediado.

Figura 4.7. Modelo holístico con relaciones alternativas



* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Como podemos apreciar en la Figura 4.7, para estas nuevas relaciones propuestas, los mecanismos de gobierno basados en incentivos y de supervisión no tienen una influencia significativa sobre la heterogeneidad, por lo que podemos inferir que tampoco ejercen su efecto sobre el oportunismo a través de ella. Sin embargo, los mecanismos de socialización, *hostages* y selección sí que ejercen un

efecto negativo y significativo, lo que puede indicar que estos mecanismos actúen en la reducción de la heterogeneidad y, en consecuencia, a través de ella, del oportunismo. Particularmente, la socialización y los *hostages* pueden estar afectando al oportunismo de forma mediada en tanto que su relación directa con el oportunismo no es significativa (la evaluación de su papel mediador es evaluada en el siguiente epígrafe).

La razón para que los *hostages* muestren un efecto significativo sobre la heterogeneidad puede ser entendida desde la perspectiva de que las inversiones idiosincráticas que constituyen los *hostages* suceden, generalmente, después de un proceso de interacción y comunicación mutua orientada a convencer a los socios del objetivo de la inversión (Hernández-Espallardo *et al.*, 2010). Por tanto, este proceso de intercambio de información va a propiciar un aprendizaje y absorción por parte de los socios de los objetivos de la cooperativa y de la importancia de la adaptación a las necesidades del mercado (Walter y Ritter, 2003). En esta línea, por ejemplo, Pimentel *et al.* (2006) encontraron una relación positiva entre las inversiones en activos específicos y la cantidad de esfuerzos conjuntos en la relación, observando que el proveedor se convertía en entendido sobre las necesidades de los clientes.

Por su parte, la selección influye en el oportunismo de forma directa e indirecta a través de la heterogeneidad. Este resultado tiene sentido, ya que la finalidad última de los procesos de selección es elegir a los socios que mejor se adapten a la cooperativa, lo que implica que comulguen con sus valores y objetivos, así como que las características de sus explotaciones sean afines a las de la cooperativa. La Tabla 4.11 muestra el modelo de medida con sus indicadores.

Tabla 4.11. Escalas de medida del modelo holístico con relaciones alternativas

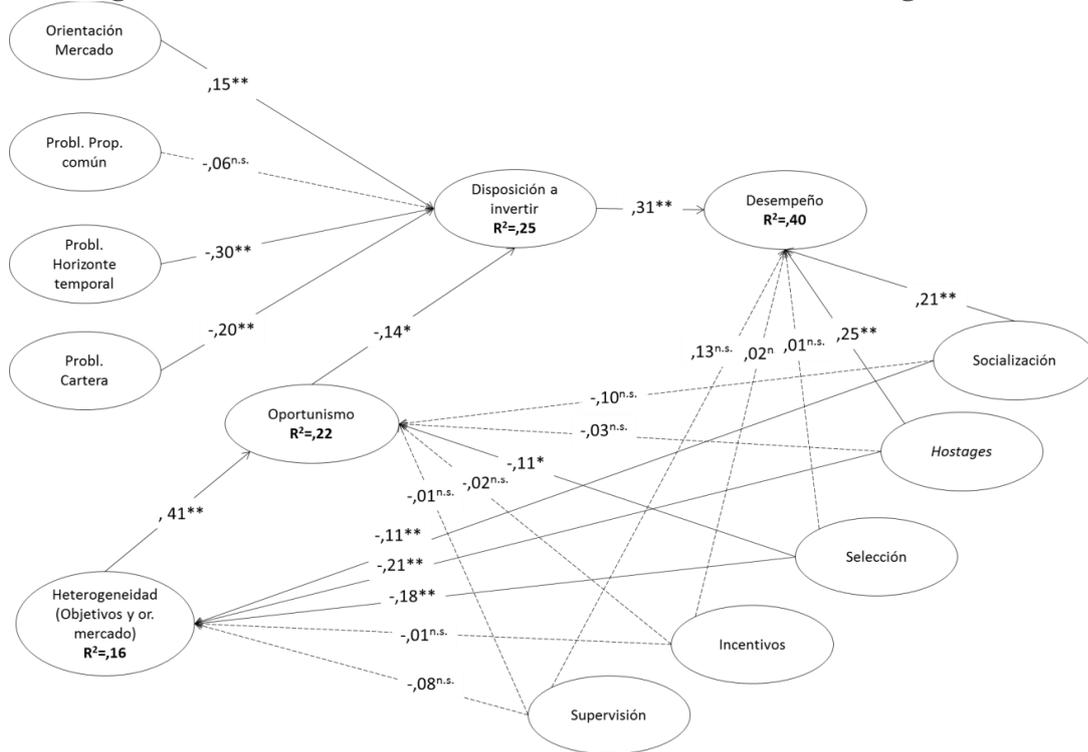
Concepto	Ítem	Cargas	Pesos	Valor <i>t bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	15,21
	DES2	-	0,20	17,65
	DES3	-	0,20	17,62
	DES4	-	0,18	13,98
	DES5	-	0,20	20,07
	DES6	-	0,18	11,33
Disposición a invertir	DI1		0,25	6,32
	DI2		0,23	7,31
	DI3		0,34	12,09
	DI4		0,31	11,90
	DI5		0,25	7,54
Orientación al mercado	OM ^a		1,00	
Pr. de la propiedad común	PC1		0,62	2,91
	PC2		0,57	2,56
Pr. del horizonte temporal	HT ^a		1,00	
Pr. de cartera	CT1 ^a		0,62	2,98
	CT2		0,58	3,06
Oportunismo	OPO1	-	0,14	5,18
	OPO2	-	0,18	7,79
	OPO3	-	0,23	10,69
	OPO4	-	0,23	11,89
	OPO5	-	0,17	8,47
	OPO6	-	0,24	11,50
Heterogeneidad	HET	-	0,63	12,07
Selección	SELE1	-	0,73	8,26
	SELE2	-	0,45	4,06
Socialización SCR=0,90 AVE=0,68	SOC1	0,82	-	31,12
	SOC2	0,90	-	39,67
	SOC3	0,87	-	27,79
	SOC4	0,70	-	14,94
Hostages	HOS1	-	0,55	6,87
	HOS2	-	0,70	8,80
Incentivos	INC	-	1,00	-
Supervisión	SUP1	-	0,22	5,47
	SUP2	-	0,25	7,96
	SUP3	-	0,27	8,18
	SUP4	-	0,31	6,41
	SUP5	-	0,23	5,08

^a El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

Modelo alternativo III: Nuevo constructo de heterogeneidad

Del anterior modelo hemos logrado averiguar que los mecanismos de socialización, *hostages* y de selección tienen un efecto en la heterogeneidad de la masa social. Pero esta justificación quizá no sea válida para todos los tipos de heterogeneidad que contempla el ítem sintético que hemos utilizado, de forma que no todos los tipos de heterogeneidad son “moldeables”, es decir, algunos de ellos son exógenos y no controlables por estos mecanismos. Por ejemplo, la heterogeneidad en el tamaño de las explotaciones de los socios parece difícil de gestionar mediante mecanismos como la socialización. Así que nos planteamos obtener un ítem de heterogeneidad que realmente se adaptara a la justificación teórica atribuida a estas relaciones. Esto es, un ítem que pueda recoger el efecto de homogeneización que puedan tener estos mecanismos.

Para tal fin, se ha creado un nuevo constructo de heterogeneidad a partir de los ítems que medían la heterogeneidad en los objetivos perseguidos y en la importancia que le otorgan a la orientación al mercado (en ambas submuestras) (Figura 4.8). Entendemos que sobre estos tipos de heterogeneidad los mecanismos de gobierno sí que tienen capacidad efectiva de influencia. Se trata así de una medida con mayor validez nomológica, ya que mide el concepto teórico de una forma más adecuada a efectos de contrastar la relación con los mecanismos de gobierno.

Figura 4.8. Modelo holístico con nuevo constructo de heterogeneidad

* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Los resultados muestran que la relación entre los mecanismos de socialización, *hostages* y selección con la nueva variable de heterogeneidad es significativa, mientras que las demás relaciones entre mecanismos de gobierno y heterogeneidad siguen siendo no significativas en este modelo (Figura 4.8). Todas las demás relaciones mantienen su signo y significatividad con respecto al modelo anterior. A continuación se presentan las escalas e índices de validez de este modelo (Tabla 4.12).

Tabla 4.12. Escalas de medida del modelo holístico con nuevo constructo de heterogeneidad

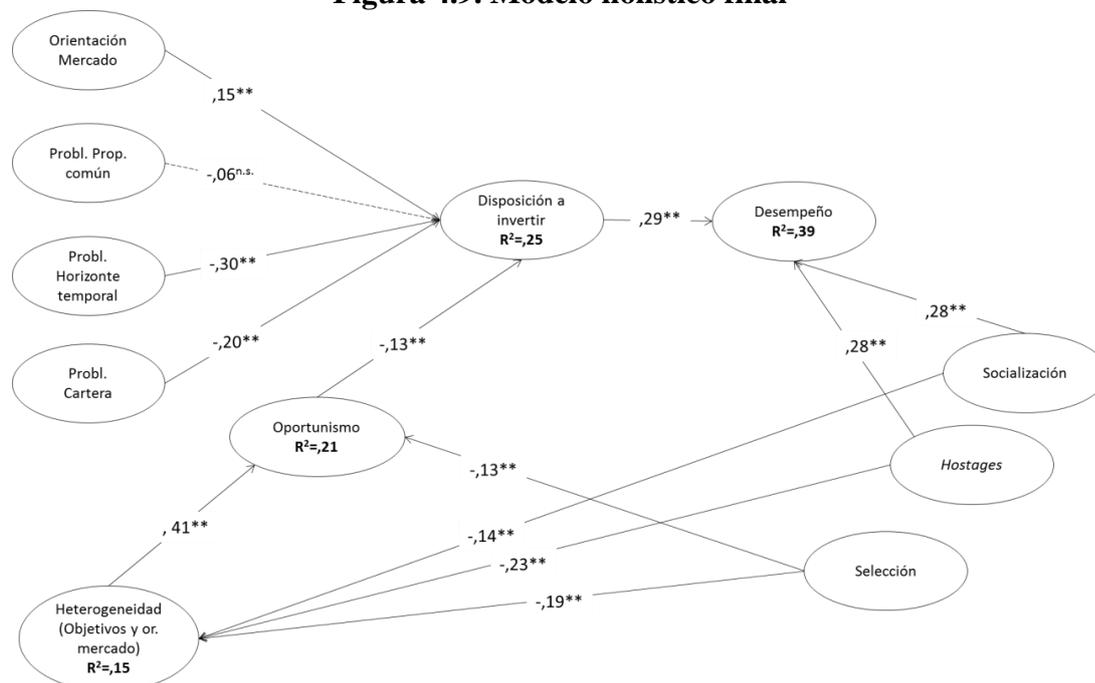
Concepto	Ítems	Cargas	Pesos	Valor <i>t bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	14,90
	DES2	-	0,20	17,97
	DES3	-	0,20	19,09
	DES4	-	0,18	15,11
	DES5	-	0,20	18,80
	DES6	-	0,18	11,77
Disposición a invertir	DI1		0,25	6,02
	DI2		0,23	7,18
	DI3		0,34	11,58
	DI4		0,31	12,07
	DI5		0,25	7,17
Orientación al mercado	OM ^a		1,00	
Pr. de la propiedad común	PC1		0,62	3,32
	PC2		0,57	2,90
Pr. del horizonte temporal	HT ^a		1,00	
Pr. de cartera	CT1 ^a		0,93	9,31
	CT2		0,39	1,70
Oportunismo	OPO1	-	0,14	6,43
	OPO2	-	0,19	10,13
	OPO3	-	0,22	11,02
	OPO4	-	0,23	13,88
	OPO5	-	0,18	10,94
	OPO6	-	0,24	14,07
Heterogeneidad	HET _{OM}		0,62	12,44
	HET _{OBJ}		0,57	11,88
Selección	SELE1		0,68	8,24
	SELE2		0,51	5,57
Socialización SCR=0,90 AVE=0,68	SOC1	0,82		28,80
	SOC2	0,90		38,55
	SOC3	0,87		28,90
	SOC4	0,70		15,73
Hostages	HOS1		0,56	7,61
	HOS2		0,69	9,72
Incentivos	INC	-	1,00	-
Supervisión	SUP1	-	0,24	5,11
	SUP2	-	0,27	8,11
	SUP3	-	0,28	8,40
	SUP4	-	0,28	6,05
	SUP5	-	0,22	4,00

^a El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

Modelo alternativo IV: Modelo holístico final

Ya que ciertas variables añadidas no tienen relación alguna con los demás constructos, podrían estar introduciendo ruidos en el modelo que pueden estar afectando a las relaciones principales teóricas. Por ello, planteamos el modelo con las variables y relaciones significativas para así obtener un modelo parsimonioso en la explicación de las variables dependientes (Figura 4.9).

Figura 4.9. Modelo holístico final

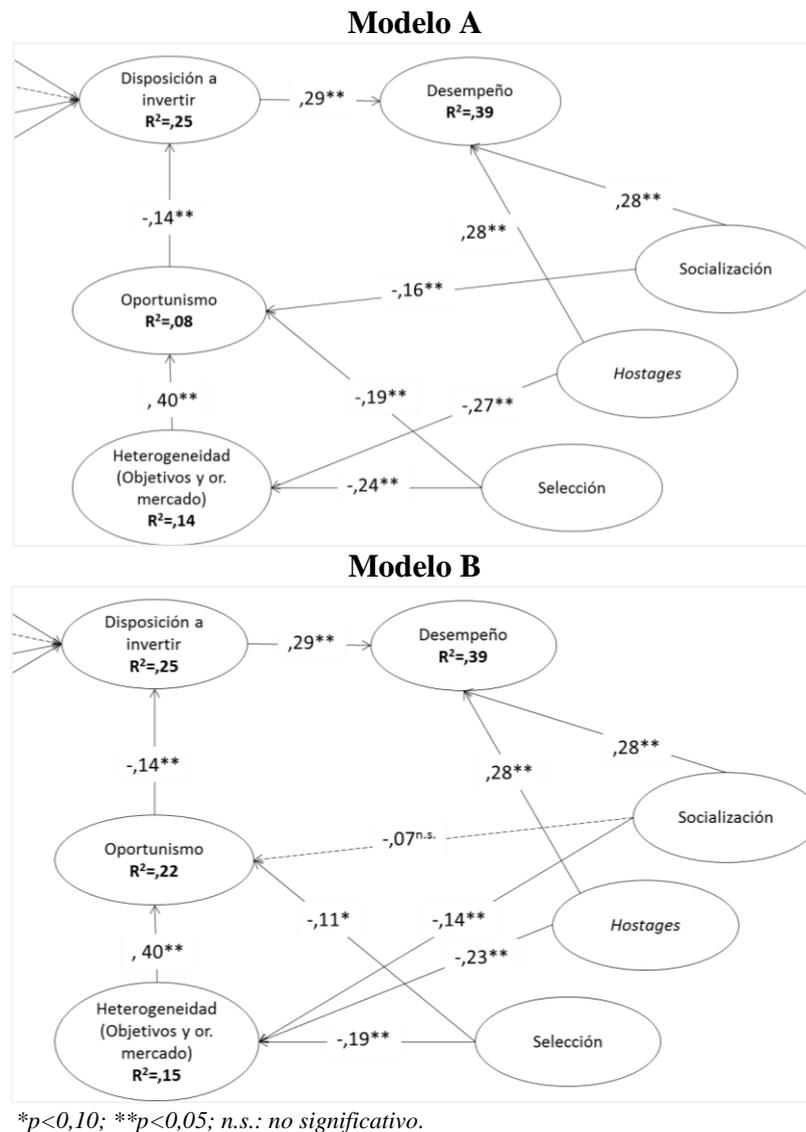


* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Los resultados muestran las relaciones significativas del modelo ya confirmadas en el modelo anterior. Sólo queda probar que efectivamente, como dijimos, la influencia de la socialización sobre el oportunismo se produce por mediación de su efecto en la heterogeneidad. Para ello, siguiendo los pasos sugeridos por Baron y Kenny (1986), creamos un modelo alternativo con la relación directa de socialización a oportunismo, sin las relaciones de ésta con la heterogeneidad, ni de la heterogeneidad con el oportunismo (el efecto indirecto) (Figura 4.10, Modelo A). En este modelo, la relación directa de socialización a oportunismo es significativa.

Posteriormente, probamos un nuevo modelo en el que sí incluimos la relación de la socialización a través de la heterogeneidad, además de la directa (Figura 4.10, Modelo B). En este último modelo la relación directa pasa a ser no significativa, mientras que los efectos a través de la mediadora son significativos, cumpliéndose así las condiciones para una mediación completa (Baron y Kenny, 198).

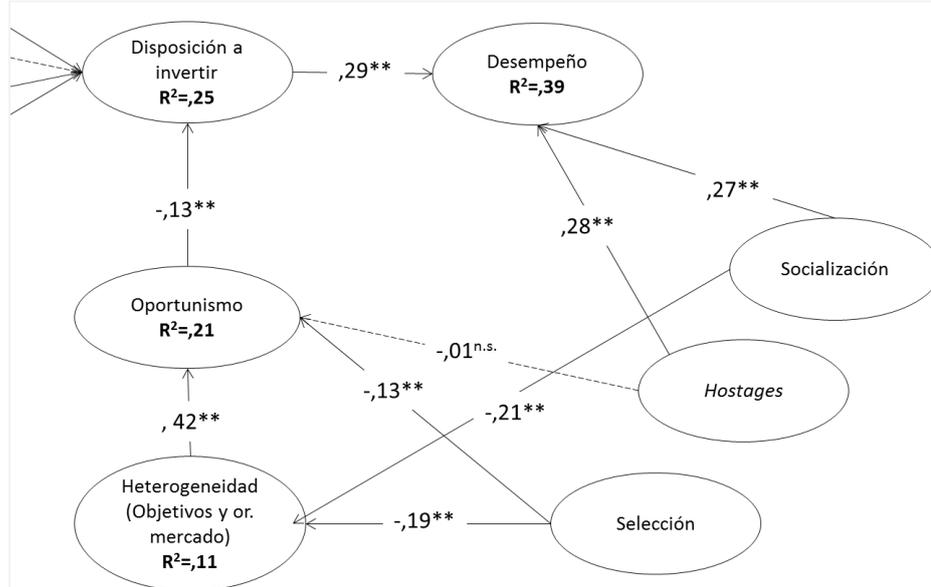
Figura 4.10. Mediación de la heterogeneidad entre la socialización y el oportunismo



De la misma manera comprobamos que este efecto mediado a través de la heterogeneidad sucede también en el caso de los *hostages*, ya que su efecto directo sobre el oportunismo también ha resultado no significativo. Se creó así un modelo

con la relación directa entre *hostages* y oportunismo (Figura 4.11) para probar la condición requerida por la metodología de Baron y Kenny (1986). Pero en este caso esta relación no resulta ser significativa, por lo que no cabe hablar de mediación.

Figura 4.11. Mediación de la heterogeneidad entre los *hostages* y el oportunismo



* $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; n.s.: no significativo.

Calidad de las escalas del modelo holístico final

Todas las medidas de los anteriores modelos presentan una adecuada calidad de sus escalas. Analizamos y mostramos las escalas del último modelo (Tabla 4.13).

Las escalas de este modelo holístico son en su mayoría de tipo formativo, exceptuando la de socialización, que es reflexiva. La validez convergente es demostrada en tanto el ajuste del modelo es bueno (todas las R^2 de las variables explicadas por encima de 0,1), las cargas y pesos son adecuados y significativos y la escala reflexiva de socialización muestra una buena fiabilidad (SCR=0,90 y AVE=0,68) (Bagozzi y Yi, 1988; Chin, 1998). La validez discriminante de la escala de socialización también es probada en tanto que el índice AVE es mayor que la correlación al cuadrado con cualquier otro constructo (Fornell y Larcker, 1981). Las escalas de tipo formativo no necesitan probar su fiabilidad. Únicamente es necesario

evaluar el peso y significatividad de cada indicador sobre el constructo (Chin, 1998). La Tabla 4.13 muestra la significatividad, peso y carga (en su caso) de los indicadores de los constructos utilizados, mostrando todos los indicadores un peso y significatividad adecuada.

Tabla 4.13. Escalas de medida del modelo holístico final

Concepto	Ítem	Cargas	Pesos	Valor <i>t bootstr.</i>
Desempeño	DES1	-	0,20	14,94
	DES2	-	0,20	16,57
	DES3	-	0,20	18,03
	DES4	-	0,19	15,99
	DES5	-	0,20	19,36
	DES6	-	0,18	11,26
Disposición a invertir	DI1		0,25	6,18
	DI2		0,23	6,98
	DI3		0,34	11,39
	DI4		0,30	10,99
	DI5		0,25	7,87
Orientación al mercado	OM ^a		1,00	
Pr. de la propiedad común	PC1		0,62	2,76
	PC2		0,57	2,89
Pr. del horizonte temporal	HT ^a		1,00	
Pr. de cartera	CT1 ^a		0,93	8,07
	CT2		0,39	1,69
Oportunismo	OPO1	-	0,13	4,96
	OPO2	-	0,19	9,41
	OPO3	-	0,23	10,39
	OPO4	-	0,24	12,95
	OPO5	-	0,16	8,18
	OPO6	-	0,23	12,81
Heterogeneidad	HET _{OM}		0,63	12,07
	HET _{OBJ}		0,56	10,91
Selección	SELE1		0,68	7,29
	SELE2		0,51	4,92
Socialización SCR=0,90 AVE=0,68	SOC1	0,82		30,62
	SOC2	0,90		42,15
	SOC3	0,87		32,04
	SOC4	0,70		14,88
Hostages	HOS1		0,48	6,11
	HOS2		0,75	10,61

^a El análisis de datos se realiza con la escala original una vez revertida. De este modo valores altos en la nueva escala indican valores altos en el concepto que dicha escala mide.

4.2.2. Conclusiones

En este último modelo planteado validamos las proposiciones teóricas presentadas y contrastadas parcialmente a lo largo del trabajo. Por un lado, se confirma el efecto directo de la heterogeneidad en la base social sobre la disposición de los socios a invertir en la cooperativa y, a través de ella, sobre el mismo desempeño de la cooperativa. En este modelo conjunto hemos podido comprobar que la heterogeneidad no es necesariamente una variable exógena no controlable por la organización cooperativa, sino que, en parte, puede estar explicada por los mecanismos de gobierno que la cooperativa tiene a su alcance. Concretamente, los mecanismos de socialización, *hostages* y selección han mostrado tener capacidad para controlar esta heterogeneidad.

Con respecto a los mecanismos de socialización, se pone de manifiesto que una correcta política de comunicación, contactos e interacción con los socios, así como la promoción de una cultura basada en la cooperación y confianza son efectivas en la reducción de la heterogeneidad en tanto que promueven una alineación de los objetivos y valores entre los socios. Los *hostages* por su parte también han mostrado tener un efecto en la heterogeneidad. Esto puede entenderse dada la necesidad de intercambio de información y convicción que es necesaria entre los socios para que las inversiones idiosincráticas sean aceptadas, lo que supone por parte de los socios conciliar sus posiciones y producciones (en su caso) hacia unas comunes para toda la cooperativa (Walter y Ritter, 2003). Por otro lado, el uso de mecanismos de selección en forma de períodos de prueba y evaluación de los candidatos se muestra como una herramienta útil en la creación de una base social más homogénea a través de la discriminación previa de los socios que no se alineen con los valores y características de los ya existentes.

Los resultados obtenidos respecto a los antecedentes de la heterogeneidad son de especial relevancia en los momentos actuales, donde las cooperativas agrarias españolas afrontan procesos de crecimiento para poder hacer frente a la competencia de los mercados (Meliá *et al.*, 2009; Baamonde, 2012). Estos procesos conllevan habitualmente problemas asociados a la heterogeneidad en tanto que requieren de incorporación de socios, de adhesiones a cooperativas de segundo grado o de fusiones.

Por otro lado, el análisis integrado de todos los conceptos ha permitido validar la función que tienen los mecanismos de gobierno en el control del oportunismo, la mejora del desempeño y, como se ha apuntado anteriormente, la homogeneización de la base social.

Igualmente, se ha reafirmado el papel de la cultura de orientación al mercado en los socios como factor facilitador para la consecución de inversiones necesarias para afrontar procesos de adaptación y mejora. La influencia de los problemas asociados a los derechos de propiedad, en concreto, los problemas de cartera y el del horizonte temporal han confirmado igualmente su papel disuasorio en los socios a la hora de realizar inversiones en la cooperativa. Sin embargo, el problema de propiedad común no ha resultado ser significativo en este último análisis, aunque hemos probado que esta circunstancia es debida a la inclusión del oportunismo en el modelo, ya que éste recoge parte del efecto que era considerado en la escala de la percepción del problema de propiedad común.

La nueva relación propuesta entre la disposición a invertir de los socios y el desempeño de la cooperativa confiere una visión integradora y normativa de todos los modelos propuestos en el trabajo. Por una parte, el modelo holístico refleja la

problemática asociada a las cooperativas en cuanto a su capacidad para movilizar las inversiones de los socios. Y, por otra, evidencia cómo los mecanismos de gobierno en manos de la gerencia de la cooperativa son capaces de mejorar el desempeño por sí mismos y, de forma indirecta, a través de la influencia que ejercen sobre algunos de estos aspectos que coartan la disposición a invertir en la cooperativa, concretamente, el oportunismo y la heterogeneidad.

Por último, el papel mediador de la disposición a invertir para mejorar el desempeño confirma la importancia de esta variable en la viabilidad del modelo cooperativo. La importancia de la disposición a invertir cobra mayor protagonismo en la consecución de un mejor desempeño en este caso particular, ya que se trata de una fórmula organizativa cuyo capital financiero procede en gran medida de sus socios-propietarios (Nilsson *et al.*, 2012). Además, se trata de un sector donde la orientación hacia el mercado está cobrando mayor importancia (Bijman y Ruben, 2005), lo que implica en muchas ocasiones abordar procesos de adaptación e innovación que requieren nuevas inversiones (Giannakas y Fulton, 2005).

**CONCLUSIONES,
LIMITACIONES Y FUTURAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo ha tenido por objetivo estudiar cómo ciertos factores característicos de la base social y de su relación con las cooperativas como organizaciones son capaces de explicar la disposición a invertir de los socios, así como su desempeño organizacional. Todo ello centrando nuestro análisis en el ámbito de las cooperativas agrarias de comercialización de primer grado.

La importancia del estudio de la disposición a invertir es de especial relevancia en las cooperativas agrarias de comercialización, ya que es uno de los problemas a los que se enfrentan para conseguir la financiación interna necesaria que requieren hoy día para afrontar los retos del mercado agroalimentario. El estudio de la disposición a invertir también es relevante por su importancia para conseguir un mejor desempeño de la empresa, como hemos podido demostrar.

El estudio de los factores que afectan el desempeño es de especial interés para plantear actuaciones normativas que permitan realizar prescripciones que aumenten las posibilidades de competitividad de este tipo de cooperativas, particularmente en momentos como los actuales, en los que las cooperativas tienen que competir en mercados altamente competitivos y globales, donde deben demostrar mejor desempeño que sus competidores. Por este lado, sobre la base de los resultados obtenidos, se han podido establecer ciertas implicaciones gerenciales que pueden ayudar a las organizaciones cooperativas a conseguir una mejor disposición a invertir de sus socios y un mayor desempeño de la cooperativa.

En el plano teórico, el trabajo tiene interés para la literatura sobre cooperativas dados los escasos trabajos empíricos que tratan sobre la disposición a invertir y el desempeño en este tipo particular de organización. Igualmente, el trabajo es de interés para la literatura de relaciones interorganizacionales en tanto que aporta

evidencia empírica de la validez de postulados teóricos provenientes de diversos enfoques teóricos, como han sido la Teoría de los Derechos de Propiedad, la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de los Costes de Transacción.

Para conseguir los objetivos del trabajo diseñamos unos modelos teóricos a partir de la literatura para poder dar explicación a los problemas de investigación planteados. Para probar estos modelos realizamos un trabajo empírico sobre la base de los datos obtenidos mediante encuestas a 249 cooperativas agrarias de comercialización de primer grado. Con estos datos primarios hemos podido contrastar las hipótesis que planteaban estos modelos teóricos, dando respaldo a la mayoría de ellas. El trabajo se compuso así de tres modelos teóricos parciales y un modelo final holístico, que engloba a estos modelos previos.

Concretamente, en el capítulo 3 hemos estudiado a través de dos modelos teóricos los factores que explican la teórica dificultad de las cooperativas para movilizar inversiones de sus socios. Por un lado, se ha analizado, en un primer modelo, la orientación al mercado de los socios y los problemas de los derechos de propiedad. Por otro, en el segundo modelo analizamos el efecto de la heterogeneidad y el oportunismo en las bases sociales de las cooperativas.

En el capítulo 4 hemos analizado, en un primer modelo, los factores de gobierno al alcance de la cooperativa que son capaces de controlar el oportunismo y explicar su desempeño. En una segunda parte de este capítulo se ha explicado el desempeño desde una perspectiva holística, integrando todos los modelos parciales presentados previamente. De esta forma, hemos sido capaces de aportar evidencia empírica para dar una explicación más amplia de los factores característicos de la relación de la cooperativa con su base social que determinan su desempeño. Pasamos

ahora a describir más específicamente los resultados e implicaciones de cada modelo particular.

Con respecto al primer modelo, hemos podido corroborar el efecto positivo que la orientación al mercado de los socios tiene sobre su disposición a invertir en la cooperativa. Asimismo, también hemos podido comprobar el efecto nocivo que la presencia de problemas asociados a los derechos de propiedad tiene sobre la disposición a invertir de los socios. En este sentido, hemos encontrado no sólo un efecto directo negativo sino, por otro lado, un efecto moderador del efecto de la orientación al mercado. Es decir, la cultura de orientación al mercado en los socios encuentra un freno para trasladarse a disposición a invertir en presencia de dichos problemas de derechos de propiedad.

Estos resultados permiten subrayar la importancia que tiene la orientación hacia el mercado de la base social para conseguir que la cooperativa sea capaz de movilizar los suficientes recursos que permitan emprender las estrategias competitivas necesarias para afrontar los retos de mercado. Como identificaron Beverland y Lindgreen (2007) en un estudio de casos, la orientación al mercado de los socios fue determinante en las cooperativas que implementaron estrategias de cambio con una filosofía de marketing. De aquí la importancia que la gerencia de la cooperativa se preocupe por la difusión de una cultura de orientación al mercado, implementar sistemas de aprendizaje y de educación o proporcionar *feedback* de mercado hacia los productores.

La cooperativa no juega un papel pasivo a este respecto, sino que tiene una gran importancia en la orientación al mercado de sus socios. Hernández-Espallardo y Arcas-Lario (2003) demostraron empíricamente que las cooperativas de segundo

grado contribuyen a la orientación hacia el mercado y la consecución de objetivos de sus miembros de primer grado. Se puede pensar que esta transferencia puede ocurrir igualmente de la cooperativa de primer grado hacia sus socios. Además, los socios se encuentran al inicio de la cadena (con una orientación más cercana a la producción), mientras que la cooperativa está más cerca de las señales del mercado, por lo que su papel en la difusión de información de mercado es si cabe más relevante (Kyriakopoulos y van Bekkum, 1999).

El segundo modelo centrado en el estudio de los determinantes de la disposición a invertir de los socios analiza los efectos de la heterogeneidad y del oportunismo de la base social. Los resultados de este estudio han revelado cómo los comportamientos oportunistas influyen en la disposición a invertir de los socios. Igualmente, los resultados han mostrado cómo algunos tipos de heterogeneidad que se dan en la base social de la cooperativa pueden influir negativamente en la disposición a invertir de los socios a través del oportunismo que generan. Concretamente, en el caso de los socios agricultores, se ve restringida la disposición a invertir conforme son mayores las diferencias entre los socios en cuanto a la cantidad y calidad del producto aportado, los objetivos y la dependencia respecto a la cooperativa. Asimismo, la heterogeneidad en cuanto a la orientación al mercado de estos socios influye la disposición a invertir tanto directamente como a través del aumento en el oportunismo. Vuelve así a aparecer la orientación al mercado como un elemento clave para explicar la disposición a invertir de los socios agricultores.

De forma similar, en el caso de las cooperativas asociadas a una cooperativa de segundo grado, su disposición a invertir en ésta se reduce a mayores diferencias entre ellas en calidad de los productos que suministran, el grado de dependencia de la cooperativa de segundo grado y en la orientación al mercado. Cabe destacar que en

este caso es la divergencia de objetivos el factor de heterogeneidad más decisivo, al influir la disposición a invertir directamente y a través del aumento en el oportunismo observado.

Considerando lo anterior y en orden de mejorar la disposición a invertir de los miembros para conseguir una mejor capacidad de financiación, cabe recomendar a las cooperativas la implementación de sistemas para controlar el oportunismo. Igualmente, deberían procurar una alineación entre las características de los socios. Para ello, por ejemplo, se pueden establecer programas de homogeneización de las producciones, establecer procesos de selección para los nuevos socios o concienciar y educar a los socios y cooperativas socias de la importancia de la orientación al mercado y de los objetivos de la cooperativa (en el caso de las de segundo grado) para conseguir que los miembros converjan en su filosofía de mercado y objetivos.

De forma general y considerando los resultados de estos dos primeros modelos, se puede sugerir que la mejora en la disposición a participar en inversiones en la cooperativa debería apoyarse en el fomento de una cultura de orientación al mercado en toda la organización, establecer mecanismos para controlar el oportunismo y llevar a cabo cambios, ya sean estructurales u organizativos, que limiten los problemas de los derechos de propiedad y la heterogeneidad en la base social.

La segunda parte del trabajo se centró en la explicación del desempeño (capítulo 4). En un primer modelo se analiza el efecto de ciertos mecanismos de gobierno en el control del oportunismo y en el desempeño de forma directa. En un segundo modelo se integran las relaciones propuestas en todos los modelos previos

tomando como nexo el oportunismo y la disposición a invertir para explicar de forma holística el desempeño de las cooperativas.

El modelo sobre los mecanismos de gobierno ha permitido estudiar la conexión entre cómo la cooperativa gestiona la relación con sus miembros y su efecto en el desempeño, lo que es de especial interés no sólo desde el punto de vista teórico, por ser inédito en el campo de cooperativas agrarias, sino también por las implicaciones gerenciales que deriva. Los resultados han mostrado que los mecanismos de selección y socialización tienen un efecto en el control del oportunismo, siendo este último un comportamiento que influye negativamente en el desempeño. Igualmente, los mecanismos de selección y los *hostages* han mostrado tener un efecto directo sobre el desempeño de la cooperativa.

Los resultados ponen de relieve la importancia del papel de estos mecanismos, especialmente de los más sociales, basados en la confianza y la alineación de valores y objetivos. Cabe por tanto prestar especial atención a estos aspectos más relacionales, ya que reúnen una capacidad intrínseca para mejorar el desempeño de la empresa más allá de su función controladora del oportunismo. La importancia de los aspectos relacionales ya había sido subrayada anteriormente por autores como Hernández y Munuera (1999), en su caso, para una relación de la cadena hortofrutícola. En este sentido, también Camarero *et al.*, (2008), en su análisis empírico sobre las relaciones interorganizacionales que mantienen las agencias de desarrollo, demostraron que la orientación relacional tiene un efecto en la competitividad, la eficiencia de la gestión y la satisfacción, concluyendo que la gestión de la relación con proveedores con esta orientación (trabajo cooperativo, compartir información, resolver conflictos, compartir valores comunes,...) garantizará el desempeño, la gestión eficiente de los recursos y la continuidad de la

relación. Por su lado, el establecimiento de mecanismos de selección puede ayudar a la cooperativa a reducir la heterogeneidad y, asimismo, utilizarse para instruir a los nuevos socios en los valores y cultura de la cooperativa. La inversión en activos específicos en la relación a modo de *hostages* también es una opción recomendable en tanto ha demostrado mejorar el desempeño.

El último modelo considera todas las relaciones significativas de los anteriores modelos de forma conjunta y simultánea. Su contrastación ha servido para validar los resultados que se obtuvieron en ellos de forma individual. El proceso de depuración del modelo para mejorar la explicación de las variables nos ha permitido concluir con un modelo que aporta nuevas perspectivas de análisis. Así, se ha demostrado la relación positiva que existe entre la disposición a invertir de los socios y el desempeño de la cooperativa. De esta manera se ha podido vincular la primera parte del trabajo, relacionada con la problemática de las cooperativas para movilizar las inversiones de sus socios, con la segunda que trata de explicar su desempeño. Esta relación ha permitido comprobar también que la influencia negativa del oportunismo sobre el desempeño se produce a través del efecto negativo que provoca éste sobre la disposición a invertir.

Por lo tanto, la disposición a invertir cobra ahora mayor relevancia para explicar el desempeño dado su papel mediador. Asimismo, una nueva variable de heterogeneidad, basada en las diferencias en cuanto a objetivos y orientación al mercado, nos ha permitido comprobar que el efecto de los mecanismos de socialización, *hostages* y selección en la reducción del oportunismo se produce a través de la reducción de esta heterogeneidad, si bien la selección también tiene un efecto directo en el control del oportunismo.

Otra vez cabe destacar el efecto de los mecanismos de selección y socialización, así como de la heterogeneidad basada en la diferencia de objetivos y orientación al mercado, lo que sugiere que el desempeño de las cooperativas recae en el fortalecimiento de las relaciones en la cooperativa. En este sentido, la literatura reconoce que las relaciones cooperativas se basan en unos principios y valores comunes (Nilsson, 1996). Por ello es conveniente reforzar los aspectos relacionales ya que éstos supondrán una mejora del desempeño de la cooperativa.

Estos resultados enlazan con lo comentado anteriormente sobre la importancia de los mecanismos más relacionales en la cooperativa en tanto que favorecen una mayor convergencia de valores y objetivos que evita los comportamientos oportunistas. Esta nueva visión integrada que sitúa como variable final a explicar el desempeño de la cooperativa no hace sino otorgar mayor relevancia a las implicaciones gerenciales derivadas de los modelos previos.

Finalmente, también cabe reseñar de este último modelo el papel de la orientación al mercado de los socios, que como hemos venido señalando supone una mejor disposición a invertir y por ende, dado el papel mediador de esta disposición, un mejor desempeño.

El trabajo ha supuesto una aportación a la literatura sobre las relaciones interorganizacionales y, en particular, en el ámbito de las relaciones de las cooperativas con su base social. Además, ha permitido extraer interesantes implicaciones gerenciales. A pesar de estas importantes aportaciones, el mismo presenta algunas limitaciones. Entre ellas, el carácter transversal de los datos recogidos hace que las relaciones causales establecidas tengan que interpretarse con cierta precaución y la adscripción de los datos a un sector específico limita la

generalización de los resultados obtenidos. Por otra parte, la recogida de datos mediante cuestionario y a un único informante siempre puede conllevar diversos sesgos, si bien los análisis realizados en el capítulo 2 no muestran problemas de sesgo por método común.

En cuanto a posibles futuras líneas de investigación, sería de interés ampliar el análisis a nuevas variables que puedan servir como antecedentes a las que hemos usado, como determinantes, como variables de control, o como variables que complementen la explicación de las variables dependientes usadas en los modelos, pudiendo así obtener una explicación más amplia del problema. Entre estas variables se podrían considerar, por ejemplo, la orientación relacional, las características de los socios (formación, edad, tamaño de la explotación,...), la política de determinación de precios de liquidación, el grado de transformación de los productos (gama), la intensidad exportadora, la antigüedad o la experiencia de la organización, entre otras.

De forma similar, dada la naturaleza más social de este tipo de organización, basada en los principios y valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, sería interesante abordar como variables resultado, variables más acordes a los objetivos de la cooperativa relacionados con estos valores. Por ejemplo, la satisfacción de sus socios, el cumplimiento de sus objetivos, los beneficios al territorio donde se ubican, responsabilidad social, etc.

Para finalizar, se puede sugerir asimismo la utilización de datos procedentes de todos los agentes implicados, incorporando las percepciones de los socios agricultores y de los gerentes de las cooperativas de segundo grado. El estudio de esta misma problemática con esta información podría aportar una nueva perspectiva de análisis. Además, permitiría mejorar la validez de los modelos de relaciones

propuestos. Igualmente podría ser de interés un estudio comparativo de las cooperativas agrarias de comercialización frente a empresas productoras-comercializadoras, si bien hemos considerado las variables reconocidas en la literatura como distintivas de este tipo de organización.

ENGLISH REPORT

**RELATIONAL ISSUES IN AGRICULTURAL
MARKETING COOPERATIVES'
MEMBERSHIPS: EFFECTS ON MEMBERS'
WILLINGNESS TO INVEST AND
COOPERATIVE PERFORMANCE**

Introduction

Agricultural marketing cooperatives represent an important part of agrifood sector, contributing near 50% of total agricultural industry in the EU. In 2011 there were around 38,000 cooperatives in the EU with total revenue of 360,000 million of euros and gathering near 7 million of farmers (COGECA, 2012). In Spain, for this year, there were near 4,000 cooperatives which gathered more than a million members. Their total revenue was above 19,000 million euros, which represented 46% of Spanish agricultural production (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013). But its relevance goes beyond their economic scope. Agricultural cooperatives are a significant source of employ, and they represent for some farmers the only way to operate in markets in a reasonable and profitable way (Baamonde, 2009b). Marketing cooperatives have allowed farmers to improve their competitiveness and bargaining power, and therefore obtaining better prices for their produce. Particularly in Spain the establishment of cooperatives in rural areas has served as a development tool for these areas, since other companies' typologies would have never operated (Juliá and Marí, 2002).

At the present state of development in fresh food supply chains, supply chain integration has become a major strategy for guaranteeing the reliable sourcing of agricultural products (Ruben *et al.*, 2007). The supply of agricultural produce demands a high frequency and stable quality and integration appears as a mean to reduce the uncertainties regarding the desired product attributes (quality, safety and freshness) of farmer's cultivations. In order to guarantee reliable supply, buyers search for sustainable partnerships with producers that lessen monitoring and screening costs and strengthen mutual trust (Hueth *et al.*, 1999). It is necessary to

implement collaborative information systems that drive efficiencies, performance and quality throughout the supply chain (Robinson and Malhotra, 2005).

Particularly, agricultural producers are faced with the critical problem of selecting a mode of governance for transactions with their adjacent, direct customers (Bijman, 2006). This first trading stage in their marketing channel is characterized by the simultaneous presence of several alternatives or governance modes that compete to become suitable selling alternatives. These options range from pure integration, represented by direct distribution, to other institutional arrangements, such as auction centers, where transactions are very close to pure market transactions. Hybrids or contractual arrangements of diverse types are between these extremes of make vs. buy options (Sykuta and Cook, 2001). Each alternative represents a different combination of three basic interdependent economic components of a transaction relationship, that is, the allocation of value or the distribution of gains from trade, the allocation of uncertainty and any associated financial risk, and the allocation of property rights to decisions with a bearing on the relationship (Sykuta and Cook, 2001). The importance of having effective governance systems is evident, but it is not that easy to establish good governance. Thus, the biggest theoretical and business challenge lies in implementing optimal relationship governance models (Chaves and Schediwy, 2004).

Marketing cooperative's typology represents a moderate level of integration because farmers are in fact the owners of these organisations created to bargain for better prices and to handle, process, and sell their members' produce. Marketing cooperatives constitute a special type of vertical integration for farmers because the integration of their businesses, which still maintain their independence, is only partial, with a market element (the transaction relationship) and a hierarchical

element (the control relationship) (Bijman and Hendrikse, 2003). Additionally, unlike in other governance modes, farmers are not only owners but also users and controllers of a business that distributes benefits equitably based on use or patronage (Barton, 1989). Therefore, the economic literature has approached agricultural cooperatives as a form of vertical integration ('extension of the farm'), as an independent firm ('cooperative as a firm'), as a coalition of firms that act in a collective or collaborative manner ('the coalition approach'), or as a nexus of contracts (Cook *et al.*, 2004). All of these perspectives, albeit treating the phenomenon under different lenses, share a common position on the analysis of the relationship established between the farmer or member firm and the marketing cooperative firm as a key matter of interest. These firms operate at different stages of the production and distribution chain, where market exchange is substituted by internal exchanges within the boundaries of the cooperative firm (Bijman, 2002).

Agricultural marketing cooperatives operate in the origin of the fresh fruit and vegetables supply chain. They have to compete against other alternative organizational forms in markets characterized by great demand's pressure caused by the high levels of the distributors' bargaining power and the increasing number of competition because of deregulation and the globalisation of the sources of supply for many of these products (Arcas and Hernández, 2008). These factors, along with the greater consumer's demands of variety, convenience and quality, as well as the changes on institutional and economic environment, face agricultural cooperatives to new challenges that force them to address adjustments and changing processes, whether they might be functional or organizational (Bijman and Hendrikse, 2003) with the aim of increasing vertical coordination among all participants (Bijman and

Ruben, 2005). Thus, the cooperative's innovation capabilities constitute a fundamental mean to achieve it.

Nonetheless, some researchers question the efficiency of cooperatives and argue that cooperatives suffer from a host of problems unique to this specific form of governance (Feng and Hendrikse, 2012). They are referred mainly to the relational dimension between the farmer-user-owner and the cooperative itself. This thesis is focused on this relational dimension.

About this relationship, based primarily on the Property Rights Theory postulates, some authors have stressed the cooperatives' difficulties for raising equity (Harte, 1997), concluding that cooperatives are inefficient by nature. From this view, cooperatives cannot be efficient because the owners (members) have only vaguely defined property rights in the business. The control of the members is not sufficient, causing suboptimal use of financial resources and problems for increasing equity (which belongs exclusively to members) (Fama and Jensen, 1983; Nilsson, 2001). Therefore, according to this view, cooperatives present more complications when it comes to adopt changes and adaptation strategies in order to stay competitive in markets.

A further issue of interest is related to the issue of heterogeneity of the agricultural marketing cooperatives membership and their implications on the cooperatives' performance. For example, Stewart (1993) claims that a business cannot be successfully run if its customers or suppliers are deeply involved in running it because there is too much conflict of interest. Such an argument is used as another claim against the cooperatives ability to compete in nowadays markets. In particular, heterogeneity of cooperative's memberships has increased lately. In

Spain, there has been a process of business concentration (less cooperatives, but bigger ones) in order to face the concentration of distributors and obtaining a competitive dimension. This has taken place through mergers, internal growth, acquisitions, groups' formation and adhesion to second-order cooperatives (Juliá and Meliá, 2003; Montero and Montero, 2005; Vargas, 2007; Campos i Climent, 2011; Baamonde, 2012). These processes have resulted in a blending of different memberships (fusions, mergers and acquisitions) or the incorporation of new members (internal growth). In any case, the increase in members' heterogeneity might be causing conflicts, especially those related to gathering funds from members for equity raisings.

Thus, the cooperative sector is in a quandary with a vast number of independent farmers supplying the cooperatives' competitors at the origin of the supply chain (Spear, 2000), while many of the current members of the cooperatives do not show enough level of commitment to allow cooperatives to react in good conditions to the new market challenges (Nilsson, 2001).

Nevertheless, even though agricultural marketing cooperatives are faced to these new market challenges, its theoretical inefficiency and heterogeneity problems, they still coexists with investor owned firms, they hold a relevant share in agricultural markets, they have played an active role for a very long time, and they still appear as an alternative with a future (Hansmann, 1996; Feng and Hendrikse, 2012). Therefore, we consider as thesis of this dissertation the existence of factors within the cooperatives relational environment established between the cooperative and its farmer-members that can offset these problems and explain the members' willingness to invest in the cooperative and, finally, the cooperatives' performance.

In particular our specific objectives are:

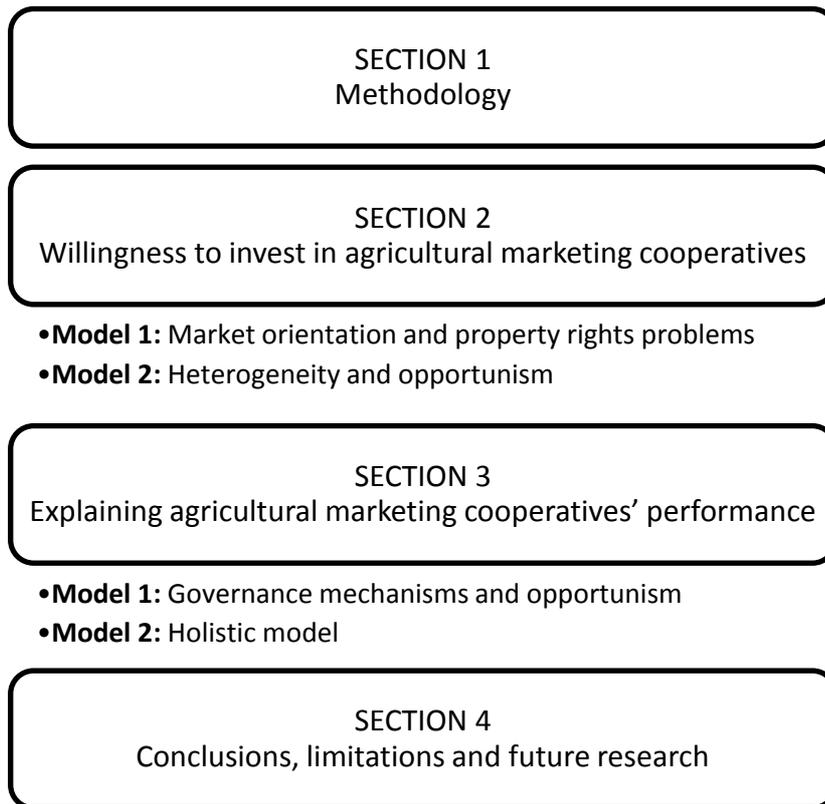
- To analyse how property rights problems affects to members' willingness to invest in the cooperative.
- To check how the members' market orientation explains their willingness to invest and the impact of property rights problems on this relationship.
- To find out how heterogeneity is affecting members' willingness to invest in the cooperative.
- To study how perceptions about the membership general levels of opportunism explains the each member willingness to invest in the cooperative and the cooperative's performance.
- To determine how governance mechanisms that rules the relationships between members and cooperative influence members' willingness to invest and cooperative's performance.
- To study the effect of members' willingness to invest on cooperative's performance.

From an academic standpoint, the study tries to shed light to the literature that stresses the cooperative's limitations on equity expansion (Vitaliano, 1983; Cook, 1995; Chaddad *et al.*, 2005), and the problems that membership's heterogeneity generates in marketing cooperatives (Bijman and Ruben, 2005; Nilsson, 2010). The study provides a unifying vision of the explanation of the members' willingness to invest, which has been recognised as a key for the success of this kind of organization (Fulton, 1999; Zeuli and Betancor, 2005; Österberg and Nilsson, 2009). There are no studies that have addressed this variable as a dependent variable.

Similarly occurs with cooperatives' performance. Whereas there are some theoretical and exploratory studies that list the determinants of competitiveness (e.g. Hansen *et al.*, 2002; Karami and Rezaei-Moghaddam, 2005; Moyano *et al.*, 2008), studies that approach the issue from an empirical perspective are more scarce (e.g. Arcas-Lario and Hernández-Espallardo, 2003; Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

Yet, from a business standpoint, the interest of the study is undoubtedly relevant to managers of agricultural marketing cooperatives provided that we explain competitiveness related variables (willingness to invest and performance). The implications are also of special interest to public policy since general recommendations can be extracted that can be used to improve the general competitiveness of the formula and its maintenance in the long run, with positive implications on rural areas.

This English report is organized into four sections (Figure 1). First section provides main methodological issues related with questionnaire and data collection. In section 2 we tackle the problem of members' willingness to invest with two theoretical models. The first one deals with the effects of members' market orientation and property rights problems on members' willingness to invest. The second model explains this willingness to invest through heterogeneity and opportunism in the membership. Section 3 is dedicated to the explanation of the cooperative's performance. We present two additional models. The first one addresses the performance through relationship governance mechanisms and opportunism. The second one gathers all relationships established in the previous models to develop a holistic model that explains the cooperative's performance. Last section is dedicated to conclusions, limitations and future research.

Figure 1. English report structure

1. Methodology

As sampling frame we have considered first-order Spanish agricultural marketing cooperatives. First-order marketing cooperatives are those who are in direct relationship with farmers, offering them the service of commercialising their productions. In Spain, there were around 3,300 first-order agricultural cooperatives in 2011 (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013). A web survey, with previous e-mail and telephone contacting was deemed as the most suitable way of accessing them. In order to get valid email addresses from them, we have made use of several directories and online inquiries, although most of data of these directories were outdated, we did an important phone labour to develop a data base with valid addresses.

In the development of the questionnaire we maintained interviews with managers of four cooperatives. These in-depth interviews served us to adapt our measures to the specific problems and language of cooperatives managers.

With this in mind, we developed two questionnaires, one for cooperatives that are not associated to a second-order one and, another, for cooperatives which are associated with a second-order marketing cooperative. A second-order marketing cooperative is a cooperative of cooperatives that offer first-order associate cooperatives (their members) the service of commercialising their productions. In both questionnaires the concepts measured were the same. The difference is that in the questionnaire addressed to cooperatives non-integrated in a second-order, the questions were referred to their farmer-member. In the other case, questions were referred to the members of the second order cooperative, i.e. other first-order cooperatives that form their membership base. This allowed us to analyse the same phenomenon in two contextual settings, increasing external validity) of our results with data from two different subsamples (Kumar *et al.*, 1992), a typical methodology in cross-cultural studies which also use independent samples (e.g. Tse *et al.*, 1988; Kim *et al.*, 2008).

A pretest on four cooperatives was conducted before data collection stage. Data were collected through an online platform where the questionnaire was hosted. Managers were reached by email with an invitation letter explaining the aim of the study and offering a gift (a business book) and a summary of the future results. After a telephone follow-up of those cooperatives that did not answer three days after sending the e-mail, 249 valid questionnaires were finally obtained. 140 belong to the non-associated cooperatives group and 109 to cooperatives integrated in a second-order one. Non-response bias and common method bias tests were conducted with no

regard about these kinds of bias on the data. Table 1 offers main characteristics of the sample.

Table 1. Sample characteristics

Aspect	Minimum	Maximum	S.D.	Average/ %
Members	3	4,500	563	443
Approximate revenue (€)	5,000	200 mill	20 mill	8.1 mill.
% of coops associated to a 2 nd order coop.	-	-	-	43.8
-% of produce commercialised by the 2 nd order coop.	1	100	34.4	72.3
% coops. that commercialise::	Vegetables	-	-	14.1
	Fruits	-	-	22.1
	Citrus fruits	-	-	10.4
	Wine	-	-	21.3
	Oil	-	-	32.1
	Dairy	-	-	7.6
	Livestock	-	-	6.8
	Cereals	-	-	16.5
	Nuts	-	-	6.1
	Fodder	-	-	2.4
	Table olives	-	-	1.6
	Others	-	-	9.6

2. Willingness to invest in agricultural marketing cooperatives

As noted in the introduction, agricultural marketing cooperatives have to compete with other forms of organization in a market characterised by a concentrated and powerful demand, overproduction in many produces and changing consumers' demands on products (Bijman and Hendrikse, 2003; Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). These challenges force cooperatives to adopt strategies of adaptation (Bijman and Ruben, 2005). Adaptation and innovation have become critical elements of business conduct affecting the competitiveness of (Gianakas and Fulton, 2005). Competitive strategies pursued by agricultural cooperatives in response to environmental and structural changes in the food system include value-added processing, brand name development, and entry into international markets. All of them require substantial investments (Chaddad and Cook, 2004).

There is a wide consensus that willingness to invest is one major prerequisite for cooperative's success (Fulton, 1999; Zeuli and Betancor, 2005; Österberg and Nilsson, 2009). In order to acquire the required capital to implement these growth-related strategies and remain competitive, agricultural cooperatives need to encourage their members to participate on equity raisings. As commented by Chaddad *et al.* (2005), it has been suggested that financial constraints are the 'Achilles' heel' of cooperatives in an increasingly concentrated, tightly coordinated and capital-intensive food system (Vitaliano, 1983; Cook, 1995). According to the cooperative financial constraint hypotheses, agricultural cooperatives are unable to acquire sufficient risk capital to finance profitable investment opportunities. As a result, cooperatives may be insufficiently capitalised to make the necessary investments to grow and remain a viable organisational form. Financial constraints are largely related to the incentive system inherent in the vaguely defined property rights structure of cooperatives (Cook, 1995). Next, we present the model where we analyse the effect of property rights on the members' intention to invest in the cooperative.

2.1. Market orientation and property rights problems

The traditional cooperative's product orientation and its narrow focus on only serving as a seller of its members' produce has been considered as a constrain for its vertical growth and the development of activities oriented to the market (Royer and Bhuyan, 1995; Kyriakopoulos and Bekkum, 1999; Beverland, 2010). By contrast, market orientation has been recognised as an important performance factor of cooperatives in the current competitive markets (Kyriakopoulos *et al.*, 2004). We have to understand market orientation as the emphasis on the creation and maintenance of a superior value to the market as a respond to market feedback

(Simpson *et al.*, 2001). Being market-oriented actually means innovate and adapt the organisation to the current markets' demands and circumstances (Baker and Sinkula, 1999). In marketing cooperatives, members are the owners and therefore participate in the decision-making process. That makes their inclination to approve and contribute to these adaptation and innovation investments an indispensable condition for them to be carried out. Therefore, their own raising awareness about the importance of market when investment decisions are made, that is their own market orientation, plays a fundamental role. We hence posit that members' market orientation will explain their willingness to invest.

H1: Members' market orientation increases their willingness to invest.

Additionally, and as commented previously, one main constrain affecting cooperative's financial capacity is related with its vaguely defined property rights (Cook, 1995). From the Property Rights Theory, it is argued that cooperative residual claims are restricted as only active producers-members may provide the organisation with voting equity capital (Vitaliano, 1983). In other words, risk capital acquisition in the traditional cooperative firm is limited by the number, the wealth, and the risk-bearing capacity of its current members (Chaddad *et al.*, 2005).

As a consequence of these vaguely defined property rights (usage and allocation), Property Rights Theory makes reference to three problems that discourage members' willingness to invest. Namely these problems are: free rider, horizon and portfolio problems (Cook and Iliopoulos, 2000). Citing Cook (1995: 1156-1157) description of these problems:

“Free rider problem. When property rights are untradeable, insecure, or unassigned, the free rider problem emerges. This is a situation in which current

members or non-members use a resource for their individual benefit and property rights are not sufficiently well suited and enforced to ensure that current member-patrons or current non-member-patrons bear the full costs of the actions and/or receive the full benefits they create. This situation occurs particularly in open membership cooperatives. An example would be when a pear producer refuses to join the membership of a pear bargaining association but captures the benefits of the negotiated terms of trade. A more complex type of free rider problem occurs when dealing with the common property problem (or insider free rider problem). This occurs when new members obtain the same patronage and residual rights as existing members and are entitled to the same payment per unit of patronage. This set of equally distributed rights combined with the lack of a market to establish a price for residual claims that reflects accrued and present equivalents of future earnings potential creates an intergenerational conflict. Because of the dilution of the rate of return to existing members, a disincentive is created for them to invest in their cooperative.

Horizon problem. The horizon problem occurs when a member's residual claim on the net income generated by an asset is shorter than the productive life of that asset. This problem is caused by restrictions on transferability of residual claimant rights and the lack of liquidity through a secondary market for the transfer of such rights. The horizon problem creates an investment environment in which there is a disincentive for members to contribute to growth opportunities. The severity of this problem intensifies when considering investment in research and development, advertisement, and other intangible assets. Consequently, there is pressure on the board of directors and management to (a) increase the proportion of the cooperative's cash flow devoted to current payments to members relative to

investment, and (b) accelerate equity redemptions at the expense of retained earnings.

Portfolio problem. The portfolio issue can be viewed from the cooperative firm's point of view as another equity acquisition problem. The lack of transferability, liquidity, and appreciation mechanisms for exchange of residual claims prevents members from adjusting their cooperative asset portfolios to match their personal risk preferences. The cause of this problem is again the tied-equity issue –the investment decision is "tied" to the patronage decision. Therefore, members hold suboptimal portfolios, and those who are forced to accept more risk than they prefer will pressure cooperative decision makers to rearrange the cooperative's investment portfolio, even if the reduced risk portfolio means lower expected returns."

All of these problems discourage members' willingness to invest in the cooperative. Hence we posit that the perception of these problems will affect negatively to members' willingness to invest:

H2: The members' perception of the free rider problem will decrease their willingness to invest.

H3: The members' perception of the horizon problem will decrease their willingness to invest.

H4: The members' perception of the portfolio problem will decrease their willingness to invest.

The cooperatives' market-oriented strategies (e.g. brand development, new products or R&D activities) are constrained in presence of these property rights

problems as long as members will tend to focus on maximizing their short-term profitability. Hence, we propose that the effect of members' market orientation on their willingness to invest will be reduced by the presence of these problems.

H5: Members' market orientation effect on their willingness to invest is negatively moderated by:

- a) Free rider problem*
- b) Horizon problem*
- c) Portfolio problem*

The measures were based on literature, although we adapted them to our particular field. Items and sources can be found in Table 2. We measure "willingness to invest" with one of the dimensions of commitment scale developed by Gundlach *et al.*, (1995) and Kumar *et al.* (1995). These authors describe willingness to invest as a behavioural dimension of commitment.

"Members' market orientation" measures the degree members are predisposed to adopt a market orientation as opposed to a product orientation. As Narver *et al.* (1998) state companies are placed somewhere in a continuous that ranges from commodities to market oriented. Consequently, we use a semantic differential question where the orientation of the members was measured from exclusively market oriented to exclusively product oriented.

About the property rights problems, we use the conceptualisation made in the works of Cook (1995) and Ortmann and King (2006) to develop the scales. The measure of "free riding problem" reflects the maladjustment between members' equity and patronage. We have measured the "horizon problem" considering that its perception is lower as members' expectations of continuity in the cooperative are

higher. Finally, “portfolio problem” scale measures the members’ heterogeneity on investments and difficulty to recover their investments, hence reflecting their inability to build a customized portfolio.

Table 2. Measures

Concept	Item	Source
<i>Members of the cooperative... (where 1=total disagreement; and 7= total agreement)</i>		
Willingness to invest	...are comprehensive with the cooperative regarding its own mistakes, although it can be harmful for them	Kumar <i>et al.</i> (1995), Gundlach <i>et al.</i> (1995)
	...do not have problems sharing confidential information with the cooperative	
	...are willing to make changes in their agricultural holdings if they are asked by the cooperative	
	...are willing to put money for cooperative investments	
	...are willing to delegate more decisions on the cooperative	
Free rider	...are reluctant to update their equity share accordingly with their patronage	Ortmann and King (2006)
	There are members whose their equity share does not match with their patronage	
Horizon	^a ...see their relationships with the cooperative as a long run relationship	Ortmann and King (2006)
Portfolio	^a All members hold a similar position about the right risk of the cooperative investment	Cook (1995), Ortmann and King (2006)
	...would find difficulties to recover their equity share if they decide to leave the cooperative	
<i>Select the position that best represents the members’ approach toward the cooperative</i>		
Market orientation^b	1=Members think that the cooperative should guide them to market demands	Peterson (1989)
	7=Members think that the cooperative should focus on selling their produce	

^a Values are reverted in order to measure the concept of the scale.

^b In its original spelling, higher values represent a high product orientation. For the data analysis values are reverted in order to reflect the concept of market orientation.

To test the hypotheses we conducted a hierarchical regression model where variables were added in five steps. We also added to the analysis the type of relationship/questionnaire as a dummy control variable and also its iterations with the other independent variables. The equation below represents the tests of the hypotheses:

$$WI = \beta_0 + \beta_1 RT + \beta_2 MO + \beta_3 FR + \beta_4 HP + \beta_5 PP + \beta_6 MO \times FR + \beta_7 MO \times HP + \beta_8 MO \times PP$$

Where: WI: willingness to invest; RT: relationship type; MO: market orientation; FR: free rider problem; HP: horizon problem; PP: portfolio problem.

Table 3 shows the standardized coefficients and R^2 of each regression conducted.

Table 3. Regression results (standardized coefficients)

Dependent variable →	Willingness to invest				
	M1	M2	M3	M4	M5
Independent variables ↓					
Type of relationship	.46 ^a	.46 ^a	.41 ^a	.42 ^a	.43 ^a
Market orientation	H1	.13 ^a	.11 ^a	.11 ^a	.18 ^a
Free rider problem	H2		-.12 ^a	-.14 ^a	-.14 ^a
Horizon problem	H3		-.30 ^a	-.29 ^a	-.32 ^a
Portfolio problem	H4		-.16 ^a	-.13 ^a	-.14 ^a
Market or. X Free rider pr.	H5a			-.11 ^a	-.12 ^b
Market or. X Horizon pr.	H5b			.07 ^{n.s.}	.06 ^{n.s.}
Market or. X Portfolio pr.	H5c			-.14 ^a	-.14 ^a
Type of rel. X Market or.					-.12 ^b
Type of rel. X Free rider pr.					.03 ^{n.s.}
Type of rel. X Horizon pr.					.06 ^{n.s.}
Type of rel. X Portfolio pr.					.04 ^{n.s.}
Adjusted R^2 (Sign. change in R^2)	.21 ^a	.23 ^a	.37 ^a	.41 ^a	.41 ^{n.s.}

^a $p < .05$; ^b $p < .1$; n.s.= non significant.

Comparison of the five alternative models allows us to select Model 4 as the best in terms of R^2 and parsimony. With regard to the dummy variable of type of relationship, it shows a positive effect on willingness to invest, meaning that there is a higher degree of willingness to invest of the first-order cooperatives that belong to second-order one. This result not hypothesised initially could be explained by the fact, compared to the farmer-cooperative relationship, relationships between first order and second order cooperatives are more professional and closer to the market in the supply chain therefore with less resistance to adapt to the market (Kyriakopoulos and van Bekkum, 1999).

Results allow confirming H1 to H4. This means that willingness to invest is favoured by the members' market orientation and hindered or obstructed by the three Property Rights Theory problems. We also postulated a moderating effect of the property right problems on the effects of market orientation on willingness to invest (H5). The results confirm our expectation in the case of free rider problem and portfolio problem.

We estimated Model 5, a model that incorporates the interaction of our theoretical variables (i.e. market orientation and the property rights problems) with the type of relationship. This is done to whether our results are valid for both types of relationships (the farmer-cooperative and the first to second-order cooperative relationship). Compared to M4, M5 do not present a significantly better R^2 . Moreover, none of these interactions are significant. Therefore, we can be confident about the consistency of the results in both types of relationships.

2.2. Heterogeneity and opportunism

As we mentioned in the introduction, markets are becoming less commodity and more customer-oriented. These trends are translated in changes toward more specific productions with added value to consumers. These changes in agricultural marketing cooperatives do not favour equally all farmers-members, increasing the existing heterogeneity among them. For instance, as Österberg and Nilsson (2009) point out, the cooperatives activities are so complex that the members may not understand them, have little knowledge of them, or become alienated from them. Far-reaching vertical integration as well as international activities are increasingly common in the cooperatives, whereby members become less able to understand what is happening in the cooperatives. Moreover, large cooperatives often have

multipurpose activities while many members are interested in only a specific branch of business.

Furthermore, the mentioned process of business concentration happening in cooperative sector is also increasing the existing heterogeneity. To the extent that marketing cooperatives are carrying out growth strategies, it means joining together different members with potential to increase membership heterogeneity. In addition, the large size of the memberships implies that the voice of an individual member hides in the multitude and the anonymity within large memberships may create ignorance. The heterogeneity of large memberships may generate passivity because some member categories do not get their interests well attended. The wide geographical operating areas mean that members work under very diverse conditions, and so the conflicting interests may foster indifference (Österberg and Nilsson, 2009).

Because decision-making in cooperatives is based on democratic procedures and consensus-building, this heterogeneity implies diverging interests that raise decision-making conflicts. This heterogeneity reduces member commitment thus being a disincentive for additional equity investments (Bijman and Hendrikse, 2002). Hence, we propose:

H1: Membership heterogeneity decreases its willingness to invest.

Williamson (1975) describes opportunism as “self-interest seeking with guile”, which includes such behaviours as lying, stealing, cheating, and calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse. This opportunism can be displayed in different ways. Wathne and Heide (2000) describe four types: evasion, refusal to adapt, violation or forced renegotiation. The most

serious outcome of perceived opportunistic behaviours in memberships is that it dissuades from making investments (Rokkan *et al.*, 2003). In cooperatives, the consequences of any opportunistic behaviour lie on the entire membership. As long as investments pose a risk, the members will not be willing to participate if they perceive such behaviours (Rokkan *et al.*, 2003). Consequently, we posit:

H2: Membership opportunism decreases its willingness to invest.

The diversity of objectives and interests of a heterogeneous membership make difficult to define clear cooperative objectives. That situation can lead to a breeding ground for opportunism (Gripsrud *et al.*, 2000; Kalogeras *et al.*, 2009). The lack of consensus of a heterogeneous membership also means continuous renegotiations, where opportunistic behaviours are prone to happen (Carson *et al.*, 2004). Also opportunism is likely to happen as long as a bigger and more diverse membership is harder to control (Fulton and Giannakas, 2001). Therefore, we propose:

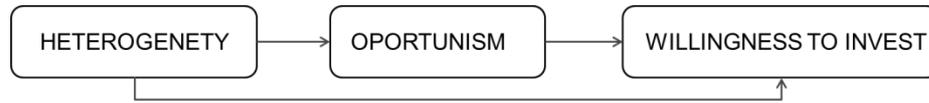
H3: Membership heterogeneity increases their opportunism.

At this point, we contemplate that heterogeneity's effect on willingness to invest is completely mediated through the opportunism it generates. Thus, we can prove that heterogeneity is not bad by itself. Actually, it could have positive effects. In this regard, Beamish and Kachra (2004) argue that the benefits of resource heterogeneity in multi-partner joint ventures would outweigh the costs of operating these ventures, as long as managers were able to successfully integrate the diverse resources. Following this idea, we posit:

H4: Membership heterogeneity decreases its willingness to invest through (completely mediated by) the opportunism it creates.

In Figure 2 we can find the theoretical model.

Figure 2. Theoretical model



Regarding the measures, we relied on literature. In the previous model we already presented the measure of “willingness to invest”. Opportunism was measured following the definition and forms of opportunism of Wathne and Heide’s (2000) and following Rokkan and Buvik (2003) and Taggar and Neubert (2008). Table 4 shows the measures.

Table 4. Opportunism scale

Concept	Item	Source
<i>Members of the cooperative... (where 1=total disagreement; and 7= total agreement)</i>		
Opportunism	...benefit from others’ effort without assuming the corresponding risks and costs	Wathne and Heide (2000), Rokkan and Buvik (2003), Taggar and Neubert (2008)
	...benefit from cooperative’s investments, but they are reluctant to contribute to them	
	...do not carry out their obligations harming the [2 nd -order] cooperative	
	...perform actions for their own interest although they can be harmful for the general interest	
	...are reluctant to adapt if it does not benefit them directly, albeit at the cost of general interest	
...try to take advantage to new situations albeit at the cost of general interest		

About heterogeneity there were no existing measures. Thus, we developed a scale considering the main aspects recognised as sources of heterogeneity in cooperatives membership (Iliopoulos and Cook, 1999; Österberg and Nilsson, 2009). We used the pretests to refine the items of the scale. We developed two different scales for the two subsamples as the aspects determining the heterogeneity between farmers were different in certain aspects to those of cooperatives integrated in a second-order cooperative. Tables 5 and 6 present the items used for each subsample. The respondents were asked to respond to what extent the members of the

cooperative were similar, homogeneous, regarding to these items. Scale was measured from 1 (completely different) to 7 (completely homogeneous). For the analyses the values were reversed in order to work empirically with heterogeneity as we had done in our theoretical analysis.

To test the model we have conducted one hierarchical regression for each type of heterogeneity. As for the mediator variable of opportunism we have proceeded to test it following Baron and Kenny's (1986) procedure. Since the items used to measure heterogeneity are different in the two subsamples, we have estimated two separate models (Tables 5 and 6).

Table 5. Regression results (Farmers-cooperative subsample)

Independent variables ↓	M1 Will. inv.=f(↓)		M2 Opport.=f(↓)		M3 Will. inv.=f(Opport. Het.)		
	β	R ²	β	R ²	β ^{opport}	β ^{het}	R ²
<i>Opportunism</i>	-.55 ^a	.30					
<i>Heterogeneity</i>							
<i>Size</i>	.02 ^{n.s.}	.01	.15 ^b	.02	-.57 ^a	.10 ^{n.s.}	.31
<i>Age</i>	.03 ^{n.s.}	.01	.03 ^{n.s.}	.01	-.55 ^a	-.01 ^{n.s.}	.30
<i>Professional training</i>	.01 ^{n.s.}	.01	-.01 ^{n.s.}	.01	-.55 ^a	-.01 ^{n.s.}	.30
<i>Wealth</i>	-.03 ^{n.s.}	.01	.11 ^{n.s.}	.01	-.56 ^a	.03 ^{n.s.}	.30
<i>Products typology</i>	-.15 ^b	.01	.06 ^{n.s.}	.01	-.55 ^a	-.11 ^{n.s.}	.32
<i>Quality of produce</i>	-.16 ^b	.02	.23 ^a	.05	-.54 ^a	-.04 ^{n.s.}	.30
<i>Quantity of produce</i>	-.24 ^a	.05	.24 ^a	.05	-.53 ^a	-.12 ^{n.s.}	.31
<i>Professionalism</i>	-.10 ^{n.s.}	.01	.17 ^b	.02	-.55 ^a	-.01 ^{n.s.}	.30
<i>Market orientation</i>	-.32 ^a	.10	.36 ^a	.12	-.50 ^a	-.14 ^a	.33
<i>Objectives</i>	-.29 ^a	.08	.36 ^a	.12	-.52 ^a	-.11 ^{n.s.}	.31
<i>Dependence</i>	-.26 ^a	.06	.31 ^a	.10	-.52 ^a	-.10 ^{n.s.}	.31
<i>General perception</i>	-.14 ^b	.01	.25 ^a	.06	-.55 ^a	-.01 ^{n.s.}	.30

^ap < .05; ^bp < .1; n.s.= non significant.

Table 6. Regression results (Cooperatives in second-order cooperatives subsample).

Independent variables. ↓	M1 Will. inv.=f(↓)		M2 Opport.=f(↓)		M3 Will. inv.=f(Opport. Het.)		
	β	R ²	β	R ²	β ^{opport}	β ^{het}	R ²
<i>Opportunism</i>	-.24 ^a	.05					
<i>Heterogeneity</i>							
<i>Size</i>	.04 ^{n.s.}	.01	.16 ^{n.s.}	.02	-.25 ^a	.08 ^{n.s.}	.04
<i>Economic solvency</i>	-.08 ^{n.s.}	.01	.36 ^a	.13	-.24 ^a	-.01 ^{n.s.}	.04
<i>Farmers' characteristics/typology</i>	-.12 ^{n.s.}	.01	.19 ^b	.03	-.23 ^a	-.01 ^{n.s.}	.04
<i>Products typology</i>	-.21 ^a	.03	.08 ^{n.s.}	.01	-.22 ^a	-.19 ^{n.s.}	.07
<i>Quality of supplies</i>	-.18 ^b	.02	.28 ^a	.07	-.21 ^b	-.12 ^{n.s.}	.05
<i>Quantity of supplies</i>	-.03 ^{n.s.}	.01	.19 ^a	.03	-.24 ^a	-.02 ^{n.s.}	.04
<i>Dependence</i>	-.21 ^a	.03	.28 ^a	.07	-.20 ^b	-.15 ^{n.s.}	.06
<i>Technical skills</i>	-.12 ^{n.s.}	.01	.39 ^a	.14	-.23 ^a	-.03 ^{n.s.}	.04
<i>Market orientation</i>	-.22 ^a	.04	.38 ^a	.14	-.19 ^b	-.14 ^{n.s.}	.06
<i>Objectives</i>	-.27 ^a	.06	.27 ^a	.06	-.18 ^b	-.22 ^a	.08
<i>General perception</i>	-.14 ^{n.s.}	.01	.31 ^a	.08	-.22 ^a	-.08 ^{n.s.}	.04

^ap< .05; ^bp< .1; n.s.= non significant.

The results show the great impact of opportunism on the members' willingness to invest in the cooperatives (H2). This is valid for the two types of memberships considered in this research. Also we have found that some types of heterogeneity increase opportunism (H3) and decrease willingness to invest (H1). In particular, the members' heterogeneity in market orientation is the most influential for the farmer-members subsample, whereas heterogeneity on the members' objectives is the most relevant for the cooperatives integrated in a second-order cooperative. In both cases, the effect on willingness to invest is twofold, one indirect through increasing opportunism and another direct by decreasing willingness to invest. Overall, we find that the effect of heterogeneity on willingness to invest is mostly completely moderated by opportunism. This confirms H4 and the relevance of managing opportunism when heterogeneity increases in cooperatives.

3. Explaining agricultural marketing cooperatives' performance

3.1. Effects of governance mechanisms and opportunism

Given the importance of cooperatives in agricultural markets, it is relevant to define performance of an agricultural cooperative and to develop measures (Vargas and García, 2003). There is a constant interest of firms for improving their market performance, even more in a mature and highly competitive sector as this one. Despite of the importance of performance, little empirical research describes how management of the relationships in the agricultural marketing cooperatives impacts on their performance (Tracey *et al.*, 2005).

From Transaction Cost Theory, it is argued that opportunistic behaviours increase the transaction costs in running relationships (Rindfleisch and Heide, 1997). The consequences of opportunism in the relationship range from an unfair redistribution of wealth, opportunity costs, bargaining costs and maladaptation to the environment that may limit potential gains in the long run (Williamson, 1991). Hence we posit that members' opportunism may lead to worse cooperative's performance.

H1: Members' opportunism negatively affects cooperative's performance

As recognized by Transaction Cost Theory, a governance strategy that fits to the characteristics of the relationship will minimise transaction costs. From a different point of view, governance mechanism can be used to control the opportunistic behaviours and, hence, lessen the transaction costs (Wathne and Heide, 2000). Governance strategies should be adopted in order to reduce this opportunism (Mohr and Sengupta, 2002). Many authors have proposed their own list of governance mechanisms in interfirm relationships (e.g. Heide, 1994; Dyer and Singh,

1998; Wathne and Heide, 2000; Mohr and Sengupta, 2002). We use Wathne and Heide's (2000) list of mechanisms, because this is the study that more explicitly presents a direct relationship between governance mechanisms and its potential for reducing opportunism. Relying on Wathne and Heide's (2000) governance mechanisms we propose:

H2: Selection reduces members' opportunism

H3: Socialisation reduces members' opportunism

H4: Incentives reduce members' opportunism

H5: Hostages reduce members' opportunism

H6: Monitoring has no significant influence on members' opportunism

Moreover, from Resource-based View it is argued that the governance of a relationship determines how resources are managed and therefore the ability to generate relational rents (Dyer and Singh, 1998). So governance mechanisms could serve as a source of competitive advantages through the generation of relational rents (Wang and Wei, 2007). Governance mechanisms are able to generate relational rents as long as they allow to combine, exchange or invest in idiosyncratic assets, knowledge, and resources or capabilities. And is the synergistic combination of assets, knowledge, or capabilities what creates these rents (Dyer and Singh, 1998). As Hernández-Espallardo *et al.* (2010) point out, governance has potential to directly influence performance. Productivity and competitive gains in the value chain are possible when firms make transaction-specific investments, since they are the vehicle through which firms in a supply chain's relationship are able to generate relational quasi rents (Dyer and Singh, 1998). These positive effects are of particular relevance in the case of selection, socialisation, hostages and incentives. However, monitoring members' behaviours can be viewed as an expression of a lack of trust and a

restriction of its autonomy, which can erode the relationship climate and cooperation between the parties (Ramaswami, 1996; Hernández-Espallardo *et al.*, 2010). Therefore, while we posit a positive effect of the other governance mechanisms (i.e. selection, socialisation, incentives and hostages) on performance, we posit a non-significant effect of monitoring on performance:

H7: Selection improves cooperative's performance

H8: Socialisation improves cooperative's performance

H9: Incentives improve cooperative's performance

H10: Hostages improve cooperative's performance

H11: Monitoring has no effect on cooperative's performance

As in the previously presented models, measures were based on existing literature. We have already presented the measure of opportunism. Table 7 presents the items used for the rest of concepts, i.e. the governance mechanisms and performance.

Table 7. Measurement scales^a

Concept	Item	Source
<i>(The relationship with the members allows your cooperative...) [The relationship with the second-order cooperative allows your cooperative...] (where 1=total disagreement; and 7=total agreement)</i>		
Performance	...to be more competitive	Quinn and Rohrbaugh (1983)
	(...to obtain better prices for its produce in markets)[...to obtain better payments for your members]	
	...to be better adapted to the market	
	...to run its operations more effectively –coordination, planification, organisation,...-	
	...to reduce market's risks	
...to be in better disposition to get its members satisfied		
<i>(Your cooperative...) [The 2nd-order cooperative...] (where 1=total disagreement; and 7=total agreement)</i>		
Selection	(...evaluates in detail the values of the candidate members before admission) [...evaluates in detail the values of the candidate cooperatives before admission]	Wathne and Heide (2000)
	...subjects to a trial period the behaviours –e.g. honesty- of the (candidates) [candidates cooperatives]	
Socialisation	...keeps frequent contacts with (members) [cooperatives]	Kale <i>et al.</i> (2000)
	...cooperates with the (members) [cooperatives] in an effective way	
	...has a close, personal interaction with (members) [cooperatives] at multiple levels	
Incentives	...develops mutual trust with its (members) [cooperatives]	Wathne and Heide (2000)
	...has formal mechanisms to reward members' behaviours	
Monitoring	...would take legal actions if a member breaches a treaty	Challagalla and Shervani (1996)
	...establishes norms in order to control (members) [cooperatives]	
	...control and supervises its (members) [cooperatives] behaviours	
	...makes the (members) [cooperatives] know if they fulfill their obligations in an appropriate way	
	...punishes (members) [cooperatives] that do not fulfill their obligations	
<i>From 1 (total disagreement) to 7 (total agreement) rate the following statements.</i>		
Hostages	Leaving the [2 nd -order] cooperative represents for members to renounce to important investments	Williamson (1983), Wathne and Heide (2004)
	Out of the [2 nd -order] cooperative, (members) [cooperatives] will face more difficulties to operate	

^a The questionnaire addressed to cooperatives integrated in a second order uses text in square brackets, which is substituted with text in parenthesis in the questionnaire addressed to cooperatives interviewed about their farmer-members.

To test the hypotheses we used structural equation modeling (Figure 3). The analyses were conducted following Partial Least Squares (PLS) methodology, which is especially useful to test theories when formative measures are used (Henseler *et al.*, 2009; Chin, 1998) Table 8 shows the results of this model.

Figure 3. Theoretical model

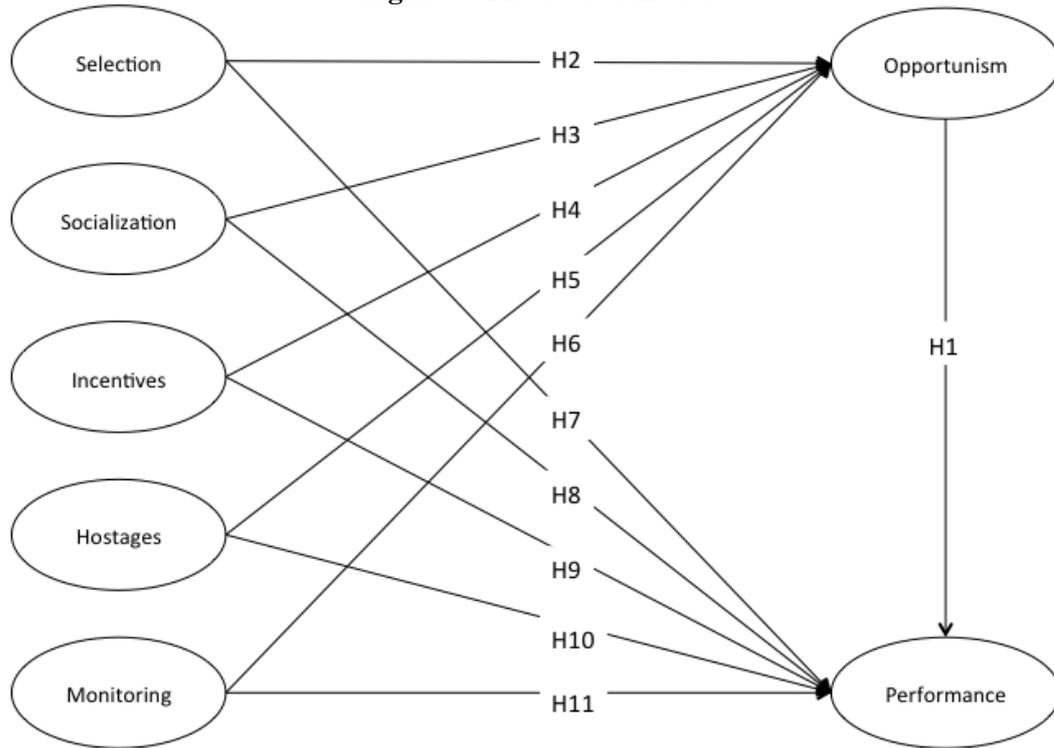


Table 8. Structural model results

	Hypotheses	Stand. coefficient	T value bootstr. ^a
H1	Opportunism→Performance	-.11	1.81
H2	Selection→Opportunism	-.19	2.94
H3	Socialisation→Opportunism	-.16	2.12
H4	Incentives→Opportunism	.03	.40
H5	Hostages→Opportunism	-.05	.79
H6	Monitoring→Opportunism	-.03	.37
H7	Selection→Performance	.04	.50
H8	Socialisation→Performance	.30	4.56
H9	Incentives→Performance	.07	1.11
H10	Hostages→Performance	.33	4.72
H11	Monitoring→Performance	.04	.44

^a 1.65, 1.96, and 2.58 are critical values of t at significant level (p-value) 0.1, 0.05, and 0.01 respectively

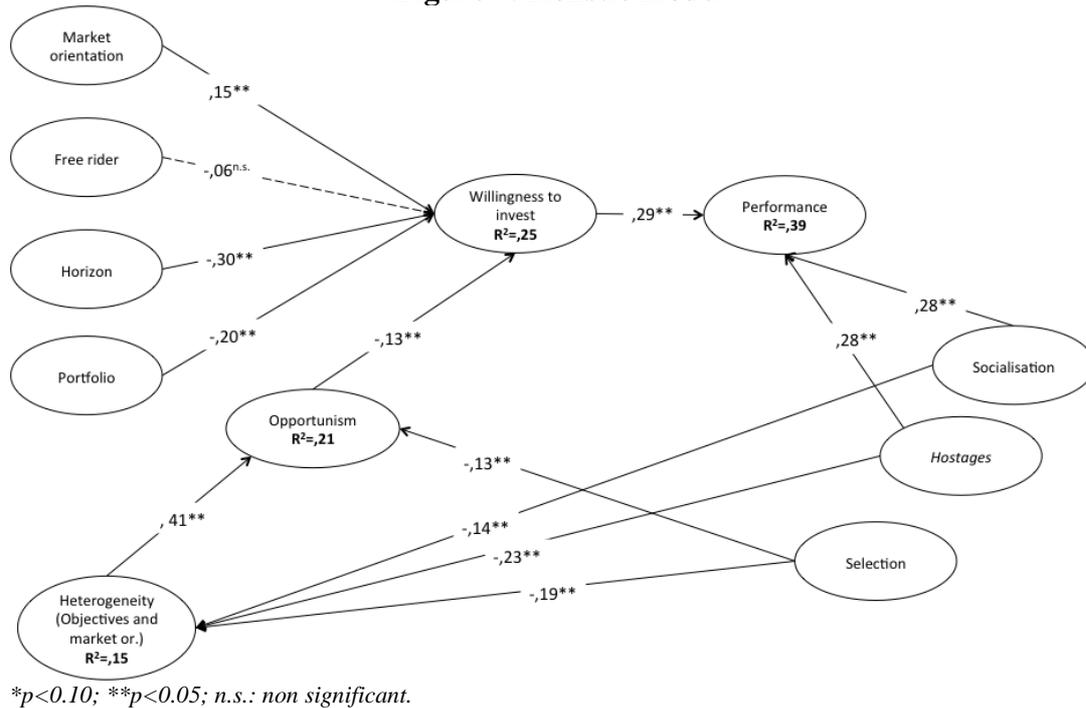
The results allow us to confirm H1, i.e. opportunism in the cooperative’s membership reduces the cooperative performance. Selection (H2) and socialisation (H3) are the only mechanisms found as useful in reducing the membership opportunism. Finally, socialisation (H8) and hostages (H10) are mechanisms that directly influence positively influence the cooperative performance.

3.2. An holistic model explaining cooperatives' performance

Finally we develop a model that aggregates all relationships we have posited in previous models. This model allows us to link the models that explained the members' willingness to invest with the models explaining the cooperative's performance. We joined these two parts through the common variable of opportunism and establishing a relationship between the two dependent variables by establishing a causal influence of willingness to invest on cooperative's performance. Therefore, the model offers a global explanation of the determinants of the cooperatives' performance. It also allows us to reinforce the validity of the previous results and, from a theoretical standpoint, it offers nomological validity of the set of relationships and the theories used to sustain them.

To test the model we have used Partial Least Squares (PLS) approach to analyse the structural equation model. We have followed a sequential process in order to find the best model for explaining the dependent variables. After a process of refinement of models, we ended up with the model and results represented in Figure 4.

Figure 4. Holistic model



This final holistic model leads us to new interesting results. The first of them is the positive effect that willingness to invest has shown on cooperative's performance. Additionally it has been proved, by Baron and Keny's (1986) procedure, that the effect of the opportunism on performance is mediated by willingness to invest.

Moreover, we have found that some governance mechanisms influence opportunism through the reduction of heterogeneity of members' objectives and market orientation. This is the case of socialisation, hostages, and selection. In the first two mechanisms this mediatory effect is complete.

Although most of the relationships found in the previous model were confirmed, in this holistic model the free rider problem does not have a significant influence on willingness to invest. In presence of opportunism as another antecedent of willingness to invest, this free rider variable decreases its explanatory capacity. However, opportunism can be seen as a variable similar to free riding. Actually the

latter is a term used to describe one among the various behaviours under the term “opportunistic”.

4. Conclusions, limitations and future research

This study has proven how certain factors inherent to the relationship between cooperatives and their members explain the members’ willingness to invest and cooperative’s performance. This is of special relevance to the extent that cooperatives have been the subject of criticism by many economists for their inability to mobilise long term investments and general levels of equity below the economic optimum (Nilsson, 2001). This thesis has challenged this generalised idea by showing that willingness to invest and performance is not necessarily low but they can be managed by the firm.

From an academic perspective, the study contributes to the understanding of the cooperative phenomena and its success. This is done by explaining such critical variables as the membership willingness to invest and the cooperative performance. There are not too many empirical studies regarding this topic. The study has served to reinforce the theoretical interest of several inter-organisational theories. In particular, we have relied on Property Rights Theory, Resource-based View and Transaction Cost Theory. Empirical evidence backing these theories’ postulates has been provided to the extent that most of the research hypotheses have been supported.

From the results of each particular model we can extract some implications. First, we have proven the positive effects of the membership market orientation on their willingness to invest. We have also observed the negative influence of the problems of property rights, i.e. free rider, portfolio and horizon problems, on the

membership willingness to invest in the cooperative. They not only have a direct negative effect but also they moderate the impact of market orientation, reducing the positive effects of market orientation. Thus, we could empirically prove that the problems recognised by Property Right Theory have an influence on willingness to invest, not only direct but also interfering with other variables like the membership market orientation, whose positive effect are not displayed in presence of these property rights problems. They must be addressed by cooperatives' managers in a straightforward and immediate way.

These results also stress the importance of membership's market orientation and objectives. As some authors have pointed out, changes in cooperative structure and culture are suggested to facilitate market-oriented strategies (Meulenbergh, 1996) as a response to increasing and global competition and changing customer preferences (Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

The second model also addressed some determinants of the members' willingness to invest, namely membership heterogeneity and opportunism. Results show that the perception of opportunistic behaviours affects the willingness to invest. Additionally it has been confirmed that some kinds of membership heterogeneity can influence negatively their willingness to invest in a completely mediated way through their positive effect on opportunism. In particular, in the case of the subsample interviewed about their farmers-members, greater differences among them regarding product quantity, product quality, objectives pursued and dependence on the cooperative result in lower levels of willingness to invest. In the case of the membership heterogeneity of cooperatives that belong to a second order cooperative, heterogeneity on the quality of the supplies to the second-order cooperative, on the levels of dependence on the second-order cooperative and on market orientation

exert a similar negative impact on the members' willingness to invest in the cooperative.

This completely mediatory effect is of special interest for managers, who can manage the negative effect of sometimes unavoidable levels of heterogeneity, for instance as a consequence of a merger, if they can control the membership perceptions of opportunism. Controlling opportunism not only will allow managers to avoid the deterrent effect of members' heterogeneity, but also could allow cooperatives to gain an advantage out of that heterogeneity. In that regard, Beamish and Kachra (2004) argue that diversity of number of participants on joint ventures can have positive effects as long as managers succeed in dealing with this diversity. The rationale of this is that heterogeneity has the potential of increasing the variety of available resources, knowledge and skills.

With these two models in mind, and in order to improve the members' willingness to invest and therefore the cooperative's financial resources, it is worth making some recommendations to cooperatives managers. First, they should foster active dissemination of a marketing philosophy within the organization. Also, the implementation of opportunism controlling systems assures an alignment of the characteristics and values of the farmers or cooperatives members which is very helpful in favouring members' investments in the cooperative.

The third model was focused on the explanation of cooperative's performance through governance mechanisms and opportunism. The results show that selection and socialisation mechanisms have power to control opportunism, which itself affects negatively to cooperative's performance. Likewise, selection mechanism and

hostages in the form of specific investments have shown a direct effect on cooperative's performance.

The last model, the fourth, is presented as a holistic model where the previous ones are interconnected in order to provide a global explanation of the cooperative's performance. New relations have also been established. We confirm a positive relationship between members' willingness to invest and cooperative's performance, what have connected the two parts of the study. Furthermore, the effect of opportunism on performance occurs through its effect on willingness to invest, which acts as a mediator. Likewise, heterogeneity based only on the differences on objectives and market orientation has led us to find that the effect of socialisation, hostages and selection mechanisms on opportunism happens through reduction of this particular type of heterogeneity.

The results highlight the relevance of the governance mechanism of socialisation, which is the more social and relational one. It relies on trust and the alignment of values and objectives. It is therefore worth paying more attention to this relational aspect because it not only serves as opportunism deterrent, but also has a direct positive influence on performance. Selection can be used to reduce heterogeneity, but beyond impeding the entrance of heterogeneous members, it could be also used to instruct new members in the cooperatives values and culture. Specific investments as a form of hostage also can foster the implication with the cooperative as long as interchange of knowledge and agreements are needed. They also have shown to improve performance.

As long as we highlight the study's contributions to cooperatives and organisational literature, as well as its managerial implications, it is not limitations

free. One of these limitations comes from the measurement method, as we use perceptual-subjective measures. The use of this type of measures is common in literature and we have taken cautions to avoid biases. However, triangulation with archival and/or secondary data would have been advisable. Another source of bias comes from the single key informant method used to collect data. However we have conducted tests which show no common-method bias.

Additionally, the study is limited to one type of organization, marketing cooperatives, and one sector, agriculture. That makes findings to be ascribed to this very specific sector. Generalisations to other contexts might be taken with caution.

Future research should address the pre-antecedents of the variables studied as it will help to the explanation of the problem. Conducting the model with dyadic data (adding perceptions of members to the managers') will reinforce and validate the theoretical model. Always is interesting comparing the differences between cooperatives organisations an investor owned firms, to find out what makes interfirms relationships different. Also, addition of more control variables will contribute to the validity of the model.

BIBLIOGRAFÍA

-
- ACI (2010). *What is a co-operative?* Alianza Cooperativa Internacional. Recuperado de: www.ica.coop (27/04/2012).
- Agus, A. y Hassan, Z. (2008). “The strategic supplier partnership in a supply chain management with quality and business performance”, *International Journal of Business and Management Science*, Vol. 1, n° 2, pp. 129-145.
- Aiken, L.S. y West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Alchian, A.A. y Demsetz H. (1972). “Production, information costs, and economic organization”, *American Economic Review*, Vol. 62, n° 5, pp. 772-795.
- Álvarez, E. y Díaz M.C. (2001). “Externalización de sistemas de información: marco teórico y evidencia empírica”, *Información Comercial Española*, n° 279, pp. 183-200.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, E. (1988). “Strategic implications of Darwinian economics for selling efficiency and choice of integrated or independent sales forces”, *Management Science*, Vol. 34, n° 5, pp. 599-618.
- Anderson, E. y Oliver, R.L. (1987). “Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems”, *Journal of Marketing*, Vol. 21, n° 4, pp. 293-306.

- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, nº 3, pp. 411-423.
- Arcas, N. (1999). *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia: CIRIEC-España.
- Arcas, N. y Hernández, M. (2008). "Los procesos de compraventa de productos hortofrutícolas en los mercados en origen: el caso de la Región de Murcia", *Distribución y Consumo*, nº 18, pp. 38-54.
- Arcas, N. y Munuera, J.L. (1998). "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria", *Distribución y Consumo*, nº 42, pp. 55-71.
- Arcas N., Alcón, F.J., Cegarra, J.G., Hernández, M., López, E.I., Marcos, G., Martín, J.F., Mínguez, A. y Tantiús, P. (2011a). *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Almería; Fundación Cajamar.
- Arcas, N., Alcón, F.J., Marcos, G. y López, E.I. (2011b). "Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación", *Revista Tierras*, nº 176, pp. 70-79.
- Arcas, N., Hernández, M. y Munuera, J.L. (2000). "La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones redes: propuesta de un modelo para su estudio", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 36, pp. 179-202.
- Arcas-Lario, N. y Hernández-Espallardo, M. (2003). "Coordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship

- characteristics”, *European Review of Agricultural Economics*, Vol.30, nº 4, pp. 487-507.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977). “Estimating non-response bias in mail surveys”, *Journal of Marketing Research*, Vol.14, nº 3, pp. 396-402.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M. y Sahay, A. (1996). “Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 5, pp. 1005-1032.
- Baamonde, E. (2009a). "El cooperativismo agroalimentario", en Lamo de Espinosa, J. (Coord.), *Mediterráneo Económico. El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global*, nº 15 (pp. 229-246). Almería: Fundación Cajamar.
- Baamonde, E. (2009b). *La cadena agroalimentaria, diagnósticos, propuestas y actuaciones*. Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop> (28/01/2013).
- Baamonde, E. (2012). *Plan estratégico del cooperativismo agroalimentario Español. Tendencias en la Unión Europea*. Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02002.pdf> (14/03/2013).
- Badaracco, J.L. (1991). *The Knowledge Link*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bager, T. (1996). *Organisations in Sectors. Explaining the Dissemination of Populations of Formal Organization in Economic Sectors –Bridging Rational Choice and Institutional Approaches*. Esbjerg: South Jutland University Press.

- Bagozzi, R.P. (1994). "Structural equation models in marketing research: basic principles", en Bagozzi R.P. (Ed.), *Principles of Marketing Research* (pp. 317-385), Massachusetts: Blackwell.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, nº 1, pp. 74-94.
- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, nº 4, pp. 411-427.
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, pp. 99-110.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, nº 6, pp. 1173-1182.
- Barton, D. (1989). "What is a co-operative?", en Cobia, D. (Ed.), *Co-operatives in Agriculture* (pp. 21-34). New Jersey: Prentice-Hall.
- Beamish, P.W. y Kachra, A. (2004). "Number of partners and JV performance", *Journal of World Business*, Vol. 39, nº 2, pp. 107-120.
- Becerra, M. y Gupta, A.K. (1999). "Trust within the organization: integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics", *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, nº 2, pp. 177-204.

- Becker, T.E. (2005). "Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: a qualitative analysis with recommendations", *Organizational Research Methods*, Vol. 8, n° 3, pp. 274-289.
- Bergkvist, L. y Rossiter, J.R. (2007). "The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, n° 2, pp. 175-184.
- Beverland, M.B. (2010). "Can cooperatives build and sustain brands?", en Lindgreen, A. et al. (Eds.), *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness Around the Customer* (pp. 137-152). Surrey: Gower Publishing.
- Beverland, M.B. y Lindgreen, A. (2007). "Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, n° 4, pp. 430-442.
- Bijman, J. (2002). "Essays on agricultural co-operatives, governance structures in fruit and vegetables chains", *ERIM Ph. D. Series Research in Management*, n° 15.
- Bijman, J. (2010). "Agricultural cooperatives and market orientation: A challenging combination?", en Lindgreen, A. et al. (Eds.), *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness Around the Customer* (pp. 119-136). Surrey: Gower Publishing.
- Bijman, J. y Hendrikse, G. (2002). "Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, n° 1, pp. 104-119.

-
- Bijman, J. y Hendrikse, G. (2003). "Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry", *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2003-089-ORG.
- Bijman, J. y Ruben R. (2005). "Repositioning agricultural cooperatives in the North and the South: Where do the Twain meet?", en *2nd Agri-ProFocus Expert Meeting*, Deventer, Países Bajos.
- Bijman, J., Iliopoulos, K.J., Poppe, C., Gijssels, K., Hagedorn, M., Hanisch, G.W.J., Hendrikse, R., Kühl, P., Ollila, P., Pyykkönen, G. y van der Slangen (2012). *Support for Farmers' Cooperatives. Final Report*. Wageningen: Wageningen UR.
- Blackburn, J. y Scudder, G. (2009). "Supply chain strategies for perishable products: the case of fresh produce", *Production and Operations Management*, Vol. 18, n° 2, pp. 129-137.
- Bradach, J.L. y Eccles, R.G. (1989). "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms", *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, pp. 97-118.
- Brown, J.R., Crosno, J.L. y Dev, C.S. (2009). "The effects of transaction-specific investments in marketing channels: the moderation role of relational norms", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, n° 4, pp. 317-333.
- Brown, J.R., Dev, C.S. y Lee, D.J. (2000). "Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 2, pp. 51-65.
- Bucklin, L.P. y Sengupta, S. (1993). "Organising successful co-marketing alliances", *Journal of Marketing*, Vol. 57, n° 2, pp. 32-46.

- Buendía, I. (1999). *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid: Colección Estudios.
- Cai, S., Yang, Z. y Hu, Z. (2009). “Exploring the governance mechanisms of quasi-integration in buyer-supplier relationships”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, nº 6, pp. 660-666.
- Camanzi, L., Malorgio, G. y García-Azcárate, T. (2009). “The role of producer organisations in supply concentration and marketing: a comparison between European countries in the fruit and vegetables sector”, en *113th EAAE Seminar: A resilient European food industry and food chain in a challenging world*, Chania, Grecia, septiembre.
- Camarero, M.C., Hernández, C. y San Martín, S. (2008). “Developing relationships within the framework of local economic development in Spain”, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 20, nº 19, pp. 41-65.
- Campos i Climent, V. (2011). La crisi de l’agricultura mediterrània a l’arc mediterrani central. Un estudi de les seues causes, propostes de solució i finançament des de l’economia social. Tesis doctoral. Departament d’Economia Aplicada de la Universitat de València, Valencia. Recuperada de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/21616/Tesi%20completa.pdf?sequence=1> (23/07/2013).
- Carbonell, P. y Rodríguez, A. I. (2006). “The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, nº 1, pp. 1-12.

- Carson, S. J., Madhok, A. y Wu, T. (2004). "The drivers of opportunism under contractual and relational governance: disentangling the effects of volatility and ambiguity in interorganizational relationships", en *Conference on Trust*, Amsterdam 2004.
- Caves, R.E. y Petersen, B.C. (1986). "Co-operatives tax 'advantages': growth, retained earnings, and equity rotation", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 68, n° 2, pp. 207-213.
- Celly, K.S. y Frazier, G.L. (1996). "Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, n° 2, pp. 200-210.
- CESE (2012). *Cooperativas y desarrollo agroalimentario*. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE). Recuperado de: http://eescopinions.eesc.europa.eu/EESCopinionDocument.aspx?identifier=ces\nat\nat541\ces1593-2012_ac.doc&language=ES (23/05/2013).
- Chaddad, F.R. y Cook, M.L. (2004). "Understanding next cooperative models: a ownership-control rights typology", *Review of Agricultural Economics*, Vol. 26, n° 3, pp. 348-360.
- Chaddad, F.R., Cook, M.L. y Hecklelei, T. (2005). "Testing for the presence of financial constrains in US agricultural cooperatives: an investment behaviour approach", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 56, n° 3, pp. 38-397.
- Challagalla, G.N. y Shervani, T.A. (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 1, pp. 89-103.

- Chaves, R. (2004). "Gobierno y democracia en la economía social", en Juliá, J.F. (Coord.), *Mediterráneo económico: la actividad económica al servicio de las personas*, nº 6 (pp. 27-44). Almería: Fundación Cajamar.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). "Economía política de los directivos de empresas de economía social", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 31-52.
- Chaves, R. y Schediwy, R. (2004). "Introducción al monográfico 'Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas'", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 5-10.
- Cheng, J.H., Yeh, C.H. y Tu, C.W. (2008). "Trust and knowledge sharing in green supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, nº 4, pp. 283-295.
- Chin, W.W. (1998). "The partial least squares approach to structural equation modeling", en G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Choi, E.K. y Feinerman, E. (1993). "Producer cooperatives, input pricing and land allocation", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 44, nº 2, pp. 230-244.
- Chukwu, B.I. e Igwe, A.A. (2012). "Effect of selection process on organizational performance in the brewery industry of Southern Nigeria", *European Journal of Business Management*, Vol. 4, nº 14, pp. 103-117.
- Church, A.H. (1993). "Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: a meta-analysis", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 57, pp. 62-79.

-
- Churchill, G.A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n° 1, pp. 64-73.
- Coase, R.H. (1937). "The nature of the Firm", *Economica*, Vol 4, n° 16, pp. 386-405.
- COGECA (2010). *Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends*. Recuperado de: <http://www.copa-cogeca.be/Main.aspx?page=HomePage> (10/12/2010).
- COGECA (2012). *L'évolution des Coopératives Agricoles Européennes au Croisement du Marché et de la politique*. Ponencia Pées, C. en *Conferencia de COGECA*, Lisboa 2012.
- Cohen, P., Cohen, J., Teresi, J., Marchi, M. y Velez, C.N. (1990). "The problems in the measurement of latent variables in structural equations causal models", *Applied Psychological Measurement*, Vol. 14, n° 2, pp. 183-196.
- Cook, M.L. (1995). "The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77, n° 5, pp. 1153-1159.
- Cook, M.L. e Iliopoulos, C. (1999). "Beginning to inform the theory of the cooperative firm: emergence of the new generation cooperative", *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 4, pp. 525-535.
- Cook, M.L. e Iliopoulos, C. (2000). "Defined property rights in collective actions: the case of US agricultural cooperatives", en Ménard, C. (Ed.), *Institutions, Contracts and Organization: Perspectives from New Institutional Economics* (pp. 335-348). London: Edward Elgar Publishing.

- Cooperativas Agro-Alimentarias (2012). *Observatorio socioeconómico del cooperativismo agrario español 2011*. Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/03580.pdf> (14/02/2013).
- Cooperativas Agro-alimentarias (2013). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español*. Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04006.pdf> (03/08/2013).
- Coque, J. (2008). “Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, pp. 65-93.
- Cousins, P.D., Lawson, B. y Squire, B. (2008). “Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, nº 3, pp. 238-258.
- Dahlstrom, R. y Nygaard A. (1999). “An empirical investigation of ex post transaction cost in franchised distribution channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, nº 2, pp. 160-170.
- Demsetz, H. (1967). “Toward a theory of property rights”, *The American Economic Review*, Vol. 57, nº 2, pp. 347-359.
- Dyer, J. (1996). “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, nº 4, pp. 271-292.
- Dyer, J. y Singh, H. (1998). “The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, nº 4, pp. 660-679.

-
- EUROSTAT (2013). *Output of the agricultural industry*. Statistical Office of the European Communities. Recuperado de: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?product_code=TAG00102 (11/06/2013).
- Fahlbeck, E. (2007). “The horizon problem in agricultural cooperatives. Only in theory?”, en Karantininis, K. y Nilsson, J. (Eds.), *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies* (pp. 255-274). Países Bajos: Springer.
- Fama, E.F. (1980). “Agency problems and the theory of the firm”; *Journal of Political Economy*, Vol. 88, nº 2, pp. 288-307.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983). “Agency problems and residual claims”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, nº 2, pp. 327-349.
- Fayos, T, Calderón, H. y Mir, J. (2011). “El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, pp. 43-72.
- Feng, L. y Hendrikse, W.J. (2007). “On the nature of a cooperative: a system of attributes perspective”, *ERIM Report Series Research in Management*, ERS-2007-093-ORG.
- Feng, L. y Hendrikse, W.J. (2012). “Chain interdependencies, measurement problems and efficient governance structure: cooperatives versus publicly listed firms”, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 39, nº 2, pp. 241-255.

- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, n° 3, pp. 328-388.
- Fulton, M. (1995). "The future of Canadian agricultural cooperatives: a property rights approach", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77, n° 5, pp. 1144-1152.
- Fulton, M. (1999). "Cooperatives and member commitment", *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 48, n° 4, pp. 418-437.
- Fulton, M. y Giannakas, K. (2001). "Organizational commitment in mixed oligopoly: agricultural cooperatives and investor-owned firms", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 83, n° 5, pp. 1258-1265.
- Galesic, M. y Bosnjak, M. (2009). "Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 73, n° 2, pp. 349-360.
- García, B. (2007). "Agricultura y desarrollo rural; referencia especial al asociacionismo agrario", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, n° 92, pp. 178-198.
- García, E. (2001). "Los objetivos de la sociedad cooperativa almazarera", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 37, pp. 203-221.
- Gardner, D.G., Cummings, L.L, Dunham, R.B. y Pierce, J.L. (1998). "Single-item versus multiple-item measurement scales: an empirical comparison", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 58, pp. 898-915.

- Garonzik, R., Brockner, J. y Siegel, P.A. (2000). "Identifying international assignees at risk for premature departure: the interactive effect of outcome favorability and procedural fairness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, nº 1, pp. 13-20.
- Geisser, S. (1975). "A predictive approach to the random effect model", *Biometrika*, Vol. 61, nº 1, pp. 101-107.
- Gentzoglanis, A. (1997). "Economic and financial performance of cooperatives and investor-owned firms: an empirical study", en Nilsson, J. y Van Dijk, G. (Eds.), *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries* (pp. 171-182). Assen: Van Gorcum & Comp.
- Gerbing, D.W. y Anderson, J.C. (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, nº 2, pp. 186-192.
- Giagnocavo, C. y Vargas-Vasserot C. (2012). *Support for Farmers' Cooperatives; Country Report Spain*. Wageningen: Wageningen UR.
- Giannakas, K. y Fulton, M. (2005). "Process innovation activity in a mixed oligopoly: the role of cooperatives", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 87, nº 2, pp. 406-422.
- Göritz, A.J. (2006). "Incentives in web studies: methodological issues and a review", *International Journal of Internet Science*, Vol. 1, pp. 58-70.
- Granovetter, M. (1985). "Economic action and social structure, the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, nº 3, pp. 481-510.

- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, n°.1-3, pp.114-135.
- Grant, R.M. (1992). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Grant, R.M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, n° 5, pp. 407-414.
- Green, K.W.Jr., McGaughey, R. y Casey, K.M. (2006). "Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance?", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, n° 2, pp. 101-114.
- Gripsrud, G., Lenvik, G.H. y Olsen, N. (2000). "Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity", en *The Food Sector in Transition-Nordic Research*, Oslo, junio.
- Grootaert, C. y Bastelaer, T. (2002). *Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative*. Washington D.C.: Banco Mundial.
- Grossman, S. y Hart, O. (1986). "The cost and the benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, n° 4, pp. 691-719.
- Grunert, K.G., Baadsgaard, A., Larsen, H.H. y Madsen, T.K. (1996). *Market Orientation in Food and Agriculture*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. y Mentzer, J. (1995). "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, nº 1, pp. 78-92.
- Guzmán, I., Arcas, N., Ghelfi, R. y Rivaroli, S. (2009). "Technical efficiency in the fresh fruit and vegetable sector: a comparison study of Italian and Spanish firms", *Fruits*, Vol. 64, nº 4, pp. 243-252.
- Hair, J.D., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis, 5th edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hamprecht, J., Corsten, D., Noll, M. y Meier, E. (2005). "Controlling the sustainability of food supply chains", *Supply Chain Management*, Vol. 10, nº 1, pp. 7-10.
- Hansen, M.H., Morrow, J.L.Jr. y Batista, J.C. (2002). "The impact of trust on cooperative membership retention, performance and satisfaction", *International Food and Agribusiness Management*, Vol.5, nº 1, pp. 41-59.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of the Firm*. Cambridge: Harvard University Press.
- Harris, L.C. (2002). "Measuring market orientation: exploring a market orientated approach", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, nº 3, pp. 239-270.
- Hart, O. (1995). "An economist's perspective on the theory of the firm" en Williamson, O.E. (Ed.), *Organization Theory from Chester Barnard to the Present and Beyond* (pp. 154-171). New York: Oxford University Press.

- Hart, O. y Moore, J. (1990). "Property rights and the nature of the firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 98, nº 6, pp. 1119-1158.
- Harte, L.N. (1997). "Creeping privatization of Irish cooperatives: a transaction costs explanation", en: Nilsson, J. y Van Dijk, G. (Eds.), *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries* (pp.41-49). Assen: Van Gorcum & Comp.
- Heide, J.B. y John, G. (1988). "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº 1, pp. 20-35.
- Heide, J.B. y John, G. (1992). "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 2, pp. 32-44.
- Helmberger, P.G. y Hoss, S. (1962). "Cooperative enterprise and organization theory", *Journal of Farm Economics*, nº 44, pp. 275-290.
- Hendrikse, G. y Bijman J. (2002). "On the emergence of new growers' associations: self-selection versus countervailing power", *European Journal of Agricultural Economics*, Vol. 29, nº2, pp. 255-269.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). "The use of partial least squares path modelling in international marketing", *Advances in International Marketing*, Vol. 20, pp. 277-319.
- Hernández, M. y Munuera, J.L. (1999). "Efectos de los recursos y capacidades del vendedor sobre sus relaciones en el canal de distribución", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, nº 1, pp. 63-88.

- Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2003). “The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, nº 2, pp. 133-152.
- Hernández-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2008). “Outcome-and behaviour-control in distribution partnerships: the role of trust and dependence and their effects on performance”, *Internacional Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, nº 1, pp. 63-86.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. y Marcos-Matás, G. (2013). “Farmers’ satisfaction and intention to continue their membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction costs considerations”, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 40, nº 2, pp. 239-260.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A. y Sánchez-Pérez, M. (2010). “Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, nº 2, pp. 101-114.
- Hind, A.M. (1999). “Co-operative life cycle and goals”, *Journal of Agricultural Economics*, nº 50, pp. 536-548.
- Hogeland, J.A. (2006). “The economic culture of U.S. agricultural cooperatives”, *Culture & Agriculture*, Vol. 28, nº 2, pp. 67-79.
- Holmström, B. (1999). “The future of cooperatives: a corporate perspective”, *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 48, nº 4, pp. 404-417.

- Hueth, B., Ligon, E. Wolf, S. y Wu, S. (1999). "Incentive instruments in fruit and vegetable contracts: input control, monitoring, measuring and price risk", *Review of Agricultural Economics*, Vol. 21, n° 2, pp. 374-389.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.Jr. y Nichols, E.L. (2002). "An examination of cultural competitiveness and order fulfilment cycle time within supply chains", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 3, pp. 501-511.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.Jr. y Slater, S.F. (2004). "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n° 2, pp. 241-253.
- Iliopoulos, C. y Cook, M.L. (1999). "The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence costs problem", en actas del *3rd Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics* (pp. 16-18), Washington D.C., septiembre.
- James, B.S.Jr. y Sykuta, M.E. (2005). "Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 76, n° 4, pp. 545-580.
- Jaworski B.J. y Kohli A.J. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, n° 3, pp. 53-70.
- Jensen, M.C. y Meckling W.H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, pp. 305-360.

- John, G. (1984). "An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, nº 3, pp. 278-289.
- Juliá J.F. y Marí, S. (2002). "Farm cooperatives and the social economy: the case of Spain", *Journal of Rural Cooperation*, Vol. 30, nº 2, pp.119-133.
- Juliá, J.F. y Meliá, E. (2003). "Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: the case of the Spanish agricultural co-operatives", *International Journal of Co-operative Management*, Vol. 1, nº 1, pp. 16-23.
- Juliá, J.F., Meliá, E., García, G. y Gallego, P.L. (2010). *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes del sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Colección Economía, nº 14. Almería: Fundación Cajamar.
- Juliá, J.F., Server, R. y Fernández, M. (1996). "Las cooperativas agrarias", en Barea J. y Monzón J.L. (Eds.), *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España* (pp. 17-75). Valencia: Ciriec-España.
- Kale, P., Singh, H. y Perlmutter, H. (2000). "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal*, Vol 21, nº 3, pp. 217-237.
- Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., van der Lans, I.A., García, P. y van Dijk, G. (2009). "Understanding heterogeneous preferences of cooperative members", *Agribusiness*, Vol. 25, nº 9, pp. 90-111.

- Kannan, V.R. y Tan, K.C. (2007). "The impact of operational quality: a supply chain view", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, n° 1, pp. 14-19.
- Karami, E. y Rezaei-Moghaddam, K. (2005). "Modeling determinants of agricultural production cooperatives' performance in Iran", *Agricultural Economics*, Vol. 33, pp. 305-314.
- Kim, S.K., Stump, R.L. y Oh, C. (2008). "Driving forces of coordination costs in distributor-supplier relationships: toward a middle-range theory", *Academy of Marketing Science*, Vol. 37, n° 4, pp. 384-399.
- Kim, S.W. (2006). "Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, n° 3, pp. 241-248.
- Kirmani, A. y Rao, A.R. (2000). "No pain, no gain: a critical review of the literature on signaling unobservable product quality", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 2, pp. 66-79.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993). "MARKOR: a measure of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n° 4, pp. 467-477.
- Kreps, D. (1990). *A Course on Microeconomic Theory*. New Jersey: Princeton University Press.
- Kumar, N., Scheer, L.K. y Steenkamp, J-B.E.M. (1995). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n° 3, pp. 348-356.

- Kumar, N., Stern, L.W. y Achrol, R.S. (1992). "Assessing reseller performance from the perspective of the supplier", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, nº 2, pp. 238-253.
- Kyriakopoulos, K. (1998). "Agricultural cooperatives: organizing for market-orientation", en *IAMA World Congress VIII*, Uruguay, 1998.
- Kyriakopoulos, K. y van Bekkum, O-F. (1999). "Market orientation of European agricultural cooperatives: strategic and structural issues", en *IXth Congress of the European Association of Agricultural Economists: European Agriculture Facing the 21st Century in a Global Context*. Polonia, agosto.
- Kyriakopoulos, K., Meulenbergh, M. y Nilsson, J. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance", *Agribusiness*, Vol. 20, nº 4, pp. 379-396.
- Lal, R. (1990). "Improving channel coordination through franchising", *Marketing Science*, Vol. 10, nº 4, pp. 299-318.
- Lee, C.W., Kwon, I-W.G. y Severance, D. (2007). "Relationships between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, nº 6, pp. 444-452.
- LeVay, C. (1983). "Agricultural co-operative theory: a review", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 34, nº 1, pp. 1-44.
- Li, X. y Wang, Q. (2007), "Coordination mechanism of supply chain systems", *European Journal of Operational Research*, Vol. 179, nº 1, pp. 1-6.

-
- Lieberman, M.B. (1991). "Determinants of vertical integration: an empirical test", *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, nº 5, pp. 451-66.
- Liu, H. (1996). "Patterns of market orientation in UK manufacturing companies", *Journal of Euromarketing*, Vol. 5, nº 2, pp. 77-100.
- Liu, H. y Davies, G. (1997). "Market orientation in UK multiple retail companies: nature and pattern", *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 8, nº 2, pp. 170-187.
- López, J.A. y Madrid, M.F. (1999). "El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa", *ESIC MARKET*, nº enero-abril, pp. 77-97.
- Lumsden, J. (1976). "Test theory", *Annual Review of Psychology*, Vol. 27, nº 1, pp. 251-280.
- Madhok, A. (1995). "Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, nº 1, pp. 57-74.
- MAGRAMA (2013). *Boletín mensual estadística*. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Junio 2013.
- MAPA (2003). *Libro blanco de la agricultura y el desarrollo rural*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado de: http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/plataforma-de-conocimiento-para-el-medio-rural-y-pesquero/biblioteca-virtual/libros-blancos/libro_agricultura.aspx (08/04/2012).

-
- Martínez, A. (1990). *Análisis de la Integración Cooperativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Masten, S.E. (1984). “The organization of production: evidence from the aerospace industry”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 27, nº 2, pp. 403-417.
- Masten, S.E. (1988). “Equity, opportunism, and the design of contractual relations”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 1, nº 1, pp. 180-195.
- McCorriston, S. (2002). “Why should imperfect competition matter to agricultural economists?”, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 29, nº 3, pp. 349-371.
- Meliá, E. y Martínez, A. (2011). *Caracterización y análisis del impacto y los resultados de las fusiones de cooperativas en el sector agroalimentario español*. Almería: Cátedra Cajamar, Universidad de Almería.
- Meliá, E., Juliá, J.F. y Martínez, A. (2009). “Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions”, *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 8, nº 2, pp. 235-250.
- MERCASA (2010). *Alimentación en España 2009. Producción, industria, distribución y consumo*. Madrid: MERCASA.
- Meulenbergh, M.T.G. (1996). “Marketing organization, innovation and agricultural cooperatives”, en Galizi, G. y Venturini, L. (Eds.), *Economics of Innovation: The Case of Food Industry* (pp. 171-186). Heidelberg: Physica-Verlag.

-
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*.
Barcelona: Ariel.
- Mínguez, A., Martín, J.F. y Arcas, N. (2010). "Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain", *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 8, nº 4, pp. 908-924.
- Mohr, J. y Sengupta, S. (2002). "Managing the paradox of inter-firm learning: the role of governance mechanisms", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, nº 4, pp. 282-301.
- Mohr, J. y Spekman, R. (1994). "Characteristics of partnership success", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, nº 2, pp. 135-152.
- Montegut, Y., Cristóbal, E. y Marimon, F. (2011). "The singularity of agrarian cooperatives management: cooperatives positioning in the olive oil sector in Spain", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, nº 6, pp. 16-30.
- Montero, A. y Montero, A. (2005). *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Moyano J., Puig F. y Bruque, S. (2008). "Los determinantes de la competitividad en las cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, pp. 233-249.
- Murry, J.P. y Heide, J.B. (1998). "Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 62, nº 1, pp. 58-69.

-
- Narver, J. y Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, nº 4, pp. 55-76.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y Tietje, B. (1998). "Creating a market orientation", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, nº 1, pp. 241-255.
- Newbert, S.L. (2008). "Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, nº 7, pp. 745-768.
- Nilsson, J. (1996). "Co-operative principles and practices in Swedish agricultural co-operatives", en Monzón J.L. *et al.* (Eds.), *Co-operatives, markets, co-operatives principles* (pp. 219-248). Valencia: CIRIEC.
- Nilsson, J. (2001). "Organisational principles for co-operative firms", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 329-356.
- Nilsson, J., Kihlén, A. y Norell, L. (2009). "Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 12, nº 4, pp. 102-122.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L.H. y Svendsen, G.T. (2012). "Are large and complex cooperatives losing their social capital?", *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 28, nº 2, pp. 187-204.
- Nilsson, L. (2010). *Cooperatives in Transition. Studies of Ownership During a Merger*. Tesis presentada en Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala (Suecia).

- Noordewier, T.G., John, G. y Nevin, J.R. (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 4, pp. 80-93.
- Ocaña, C. y Salas V. (1983). "La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas", *Boletín Económico, ICE*, n° 22, pp. 157-182.
- Ollila, P. (1989). "Coordination of supply and demand in the dairy marketing system", *Journal of Agricultural Science in Finland*, Vol. 56, n° 1, pp. 101-129.
- Ollila, P. (1994). "Farmers' cooperatives as market coordinating institutions", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 65, n° 1, pp. 81-102.
- Orbell, J.M. y Dawes, M. (1993). "Social welfare, co-operators' advantage, and the option of not playing the game", *American Sociological Review*, Vol. 58, n° 6, pp. 787-800.
- Orellana, W.E. y Rueda C. (2004). "Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 48, pp. 123-144.
- Ortmann, G.F. y King, R.P. (2006). "Small-scale farmers in South Africa: can agricultural cooperatives facilitate access to input and product markets?", *Staff Papers, University of Minnesota, Department of applied economics*, n° 13930.
- Ortmann, G.F. y King, R.P. (2007). "Agricultural cooperatives I: history, theory and problems", *Agrekon*, Vol. 46, n° 1, pp. 40-68.

- Österberg, P. y Nilsson, J. (2009). "Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives", *Agribusiness: An International Journal*, Vol. 25, nº 2, pp. 181-197.
- Ouchi, W.G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, nº 9, pp. 833-848.
- Parkhe, A. (1993). "Strategic alliance structuring: a game theoretic and Transaction Cost examination of intrafirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, nº 4, pp. 794-829.
- Peterson, R.T. (1989). "Small business adoption of the marketing concept versus other business strategies", *Journal of Small Business Management*, Vol. 27, nº 1, pp. 37-46.
- Philips, L.W. (1981). "Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 4, pp. 395-415.
- Pimentel, D., Borin de Oliveira, P. y Hagelaar, G. (2006). "Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction-specific investment and information network in the Dutch flower industry", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, nº 3, pp. 216-224.
- Planells, J.M. y Mir, J. (2002). "La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria", en García, J.M. (Coord.), *Mediterráneo Económico. La*

-
- agricultura mediterránea en el siglo XXI*, nº 2 (pp. 124-139). Almería: Fundación Cajamar.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J-Y. y Podsakoff, N.P. (2003). “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº 5, pp. 879-903.
- Poppo, L. y Zenger, T. (2002). “Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, nº 8, pp. 707-725.
- Porter, P.K. y Scully, G.W. (1987). “Economic efficiency in cooperatives”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 30, nº 2, pp. 489-489.
- Prasad, S. y Tata, J. (2000). “Information investment in supply chain management”, *Logistics Information Management*, Vol. 13, nº 1, pp. 33-38.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983). “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, Vol. 29, nº 3, pp. 363-377.
- Ramaswami, S.N. (1996). “Marketing controls and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, nº 2, pp. 105-120.
- Renko, M., Carsrud, A. y Brännback, M. (2009). “The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the U.S. and Scandinavia”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, nº 3, pp. 331-369.

- Rindfleisch, A. y Heide, J.B. (1997). "Transaction cost analysis: past, present and future applications", *Journal of Marketing*, Vol. 61, n° 4, pp. 30-54.
- Rindfleisch, A., Antia, K., Bercovitz, J., Brown, J., Cannon, S.C., Ghosh, M., Helper, S.R., Robertson, D. y Wathne, K. (2010). "Transaction costs, opportunism, and governance: contextual considerations and future research opportunities", *Marketing Letters*, Vol. 21, n° 3, pp. 211-222.
- Robinson, C. y Malhotra, M.K. (2005). "Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice", *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, n° 1, pp. 315-337.
- Rokkan, A.I. y Buvik, A. (2003). "Inter-firm cooperation and the problem of free riding behavior: an empirical study of voluntary retail chains", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9, n° 5-6, pp. 247-256.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. y Wathne, K.H. (2003). "Special investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, n° 2, pp. 210-224.
- Romero, A.J. (2006). "Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 54, pp. 97-127.
- Rossiter, J. (2002). "The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, n° 4, pp. 305-335.
- Royer, J.S. (1999). "Cooperative organizational strategies: a neo-institutional digest", *Journal of Cooperatives*, Vol. 14, pp. 44-67.

- Royer, J.S. y Bhuyan, S. (1995). "Forward integration by farmer cooperatives: comparative incentives and impacts", *Journal of Cooperatives*, Vol. 10, pp. 33-48.
- Ruben, R., Boselie, D. y Lu, H. (2007). "Vegetables procurement by Asian supermarkets: a transaction costs approach", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, n° 1, pp. 60-68.
- Salas, V. (1987). *Economía de la empresa. Decisiones y organización*. Barcelona: Ariel.
- Salazar, I. y Galve, C. (2008). "Empresa cooperativa vs. capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno y la eficiencia productiva?", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, n° 3, pp. 133-144.
- Salazar, I. y Galve, C. (2009). "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, n°.101, pp.79-106.
- Shaw, S.A. (1994). "Competitiveness, relationships and the Strathclyde university food project", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, n° 5, pp. 391-407.
- Shin, H., Collier, D.A. y Wilson, D.D. (2000). "Supply management orientation and supplier/buyer performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, n° 3, pp. 317-333.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. y Baker, T.L. (1998). "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 3, pp. 99-111.

- Sila, I., Ebrahimpour, M. y Birkholz, C. (2006). "Quality in supply chains: an empirical analysis", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, n° 6, pp. 491-502.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. y Baker, T.L. (2001). "A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, n° 2, pp. 119-134.
- Spear, R. (2000). "The co-operative advantage", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 71, n° 4, pp. 507-523.
- Spear, R. (2004). "El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, n° 48, pp. 11-30.
- Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P.Y. y Frese, M. (2000). "Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, n° 1, pp. 79-95.
- Steenkamp, J-B.E.M. y van Trijp, H.C.M. (1991). "The use of LISREL in validating marketing constructs", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8, n° 4, pp. 283-299.
- Stewart, A.L.T. (1993). "Have traditional cooperative structures outlived their usefulness?", *Farm Management*, Vol. 8, n° 6, pp. 287-296.
- Stinchcombe, A.L. (1985). "Contracts as hierarchical documents", en Stinchcombe A.L y Heimer C. (Eds.), *Organization Theory and Project Management* (pp. 121-135). Oslo: Norwegian University Press.

- Stump, R.L. y Heide, J.B. (1996). "Controlling supplier opportunism in industrial relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, n° 4, pp. 431-441.
- Sykuta, M.E. y Chaddad, F.R. (1999). "Putting theories of the firm in their place: a supplemental digest of the new institutional economics", *Journal of Cooperatives*, Vol. 14, pp. 68-76.
- Sykuta, M.E. y Cook, M.L. (2001). "A new institutional economics approach to contracts and cooperatives", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 83, n° 5, pp. 1273-1279.
- Taggar, S. y Neubert M.J. (2008). "A cognitive (attributions)-emotion model of observer reactions to free-riding poor performers", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 22, n° 3, pp. 167-177.
- Tarziján, J. (2003). "Revisando la teoría de la firma", *Abante*, Vol. 6, n° 2, pp. 149-177.
- Teece, D.J. (1982). "Toward an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, n°.1-3, pp. 39-63.
- Teece, D.J. (1987). "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy", en Teece D.J. (Ed.), *The Competitive Challenge* (pp. 182-219). Massachusetts: Ballinger Publishing.
- Telser, L. (1980). "A theory of self-enforcing agreements", *Journal of Business*, Vol. 53, n° 1, pp. 27-44.
- Tirole, J. (2001). "Corporate governance", *Econometrica*, Vol. 69, n° 1, pp. 1-35.

- Toghaw, P. (2010). "Assessing reliability and validity of a measurement instrument for studying uncertain factors in Thai rice supply chain", en *SBS HDR Student Conference* (paper 4), octubre.
- Traill, W.B. y Meulenbergh, M. (2002). "Innovation in food industry", *Agribusiness*, Vol. 18, nº 1, pp. 1-21.
- Tse, D.K., Lee, K., Vertinsky, I. y Wehrung, D.A. (1988). "Does Culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 52, nº 4, pp. 81-95.
- Valentinov, V. (2004). "Toward a social capital theory of co-operative organisation"; *Journal of Co-operative Studies*, Vol. 37, pp. 5-20.
- Van Dijk, G., Kyriakopoulos, K. y Nilsson, J. (1997). "Overview and discussion: the future of agricultural cooperatives in the EU", en van Bekkum y van Dijk, G. (Eds.), *The development of agricultural cooperatives in the European Union* (pp. 167-193). Assen: Van Gorcum & Comp.
- Van Raaij, E.M. (2010). "Making the transformation toward a market-oriented organization: A review of the literature", en Lindgreen, A. et al. (Eds.), *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness Around the Customer* (pp. 3-26). Surrey: Gower Publishing.
- Vargas, A. y García, E. (2003). "La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén", *CIRIEC-España, Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 46, pp. 85-116.

- Vitaliano, P. (1983). "Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 65, n° 5, pp. 1078-1083.
- Walter, A. y Ritter, T. (2003). "The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, n° 4-5, pp. 353-365.
- Wang, E.T.G. y Wei, H.L. (2007). "Interorganizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains", *Decision Science*, Vol. 38, n° 4, pp. 647-674.
- Wanous, J.P. y Reichers, A.E. (1996). "Estimating the reliability of a single-item measure", *Psychological Reports*, Vol. 78, n° 2, pp. 631-634.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. y Hudy, M.J. (1997). "Overall job satisfaction: how good are single-item measures?", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, n° 2, pp. 247-252.
- Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2000). "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.
- Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2004). "Relationships governance in a supply chain network", *Journal of Marketing*, Vol. 68, n° 1, pp. 73-89.
- Wei, C-C., Liang, G-S. y Wang, M-J.J. (2007). "A comprehensive supply chain management project selection framework under fuzzy environment", *International Journal of Project Management*, Vol. 25, n° 1, pp. 627-636.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1983). "Credible commitments: using hostages to support exchanges", *American Economic Review*, Vol. 73, nº 4, pp. 519-540.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1991). "Comparative economics organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, nº 2, pp. 269-296.

Zeuli, K. y Betancor, A. (2005). "The effects of cooperative competition on member loyalty", en *2005 Annual Meeting*, Minneapolis, noviembre.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario online sobre socios

Página presentación



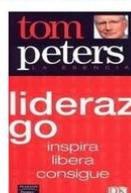
COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

UNIVERSIDAD DE MURCIA


Principal » Asociadas ANECOOP (previa) » Complimentación Salir

Bienvenido a la encuesta

QUEREMOS AGRADECER SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO CON EL REGALO DE UN LIBRO QUE ESPERAMOS SEA DE SU INTERÉS.



Nos interesa su opinión y percepción sobre los aspectos que le preguntamos, no existen respuestas correctas o incorrectas. Aunque algunas cuestiones no las sepa con seguridad, por favor conteste a todas con lo que considere más cercano a su opinión o percepción. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9499>

Acceder

Página 1

Socios

A continuación se le van a hacer una serie de cuestiones relacionadas con los socios de su cooperativa. (Pinche con el ratón en la opción elegida)

Le recomendamos que para visualizar la encuesta a un tamaño confortable pulse las teclas "Ctrl" y "+" para que el texto se vea más claro. (Pulse "Ctrl" y "-" si es demasiado grande).

1. Indique en qué medida el conjunto de los socios de su cooperativa son parecidos entre sí (muy homogéneos) con respecto a (siendo 1=muy diferentes; y 7=muy parecidos):

	Muy diferente						Muy parecido
	1	2	3	4	5	6	7
Tamaño de las explotaciones *	<input type="radio"/>						
Edad *	<input type="radio"/>						
Grado de formación *	<input type="radio"/>						
Nivel económico *	<input type="radio"/>						
Tipos de productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Calidad de los productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Cantidad de sus aportaciones a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Profesionalidad o nivel técnico *	<input type="radio"/>						
Percepción sobre la importancia que tiene la orientación de la cooperativa al mercado *	<input type="radio"/>						
Objetivos que persiguen dentro de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Grado de dependencia de la cooperativa para comercializar sus productos *	<input type="radio"/>						
Por lo tanto, entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de los socios es ... *	<input type="radio"/>						

2. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)
Algunos socios a menudo ...

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir los riesgos y costes correspondientes *	<input type="radio"/>						
Se benefician de las inversiones de la cooperativa pero son reacios a contribuir a las mismas *	<input type="radio"/>						
Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general *	<input type="radio"/>						
Incumplen con sus obligaciones perjudicando de este modo a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacios a realizar cambios para adaptarse si no les benefician directamente, aunque sea a costa del interés general *	<input type="radio"/>						
Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general *	<input type="radio"/>						

(Continúa)

Página 1 (Continuación)

3. Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los socios (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Todos los socios mantienen una posición parecida respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Sus ingresos dependen exclusivamente de sus ventas a través de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Les sería muy complicado recuperar sus aportaciones a capital si decidiesen dejar la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Los socios prefieren que la cooperativa realice inversiones con beneficios inmediatos a otras que tienen un mayor potencial de beneficio pero a más largo plazo *	<input type="radio"/>						
Ven su relación con la cooperativa como una relación a largo plazo *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacios a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan *	<input type="radio"/>						
Hay socios cuya aportación a capital es muy inferior a la que debería ser considerando la cantidad de producto aportado *	<input type="radio"/>						
Si entraran nuevos socios, sus aportaciones iniciales a capital no reflejarían el valor real de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están muy satisfechos con el conjunto de la relación con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Abandonar la cooperativa supondría para los socios renunciar a importantes inversiones *	<input type="radio"/>						
Fuera de la cooperativa, los socios se enfrentarían a mayores dificultades para comercializar *	<input type="radio"/>						
Tienen una vinculación afectiva con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Mantendrían la relación con la cooperativa aunque coyunturalmente puedan obtener ventajas con otras alternativas *	<input type="radio"/>						
Son comprensivos con la cooperativa cuando comete errores que pudieran causarles algún perjuicio *	<input type="radio"/>						
No tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa *	<input type="radio"/>						

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha



Página Anterior



Página Siguiente

Página 2

En la siguiente sección se le pregunta acerca de SU COOPERATIVA

4. En la relación con sus socios la cooperativa emplea más tiempo y esfuerzo de lo que sería deseable en (de 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Llegar a nuevos acuerdos cuando las circunstancias cambian *	<input type="radio"/>						
Negociar con ellos *	<input type="radio"/>						
Discutir sobre los precios de liquidación *	<input type="radio"/>						
Actualizar su contribución al capital social de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Reuniones poco fructíferas *	<input type="radio"/>						
Verificar el cumplimiento de lo acordado *	<input type="radio"/>						
Resolver los incumplimientos cuando se dan *	<input type="radio"/>						
Comprobar la calidad de los productos aportados *	<input type="radio"/>						
Comunicarnos con ellos (llamadas de teléfono, mails, reuniones, ...) *	<input type="radio"/>						
Coordinarnos con ellos *	<input type="radio"/>						

5. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
La información que proviene de los socios es a menudo deficiente *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir los volúmenes de producción que demandará el mercado *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado *	<input type="radio"/>						
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes *	<input type="radio"/>						
En el sector surgen frecuentemente innovaciones en los productos *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia *	<input type="radio"/>						
La legislación y reglamentos que nos afectan cambia muy a menudo *	<input type="radio"/>						

(Continúa)

Página 2 (Continuación)

6. La relación que la cooperativa mantiene con sus socios permite que la misma: (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sea más competitiva *	<input type="radio"/>						
Consiga mejores precios para sus productos en el mercado *	<input type="radio"/>						
Se adapte mejor al mercado *	<input type="radio"/>						
Reduzca los riesgos de mercado *	<input type="radio"/>						
Sus operaciones funcionen mejor (ventas, gestión, logística...)*	<input type="radio"/>						
Esté en mejor disposición de satisfacer a sus socios *	<input type="radio"/>						

7. Marque en qué medida SU COOPERATIVA muestra mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) *

- 1- La cooperativa piensa que tiene que centrarse en producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- La cooperativa piensa que tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

8. Marque en qué medida LOS SOCIOS DE SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) *

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha



Página 3

A continuación le preguntamos por acciones que lleva a cabo su cooperativa

9. La cooperativa (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Emprendería acciones legales si algún socio presentara graves incumplimientos *	<input type="radio"/>						
Tiene establecidos mecanismos formales para premiar el cumplimiento de los socios *	<input type="radio"/>						
Establece normas y directivas para controlar a los socios *	<input type="radio"/>						
Controla y supervisa lo que realizan los socios *	<input type="radio"/>						
Informa a los socios si están cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones	<input type="radio"/>						
Sanciona a los socios que incumplen con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Establece contactos muy frecuentes con los socios *	<input type="radio"/>						
Coopera con los socios de forma muy efectiva *	<input type="radio"/>						
Tiene una interacción cercana y personal con los socios *	<input type="radio"/>						
Su relación con los socios se basa en la confianza *	<input type="radio"/>						

10. ¿Admite su cooperativa a nuevos socios? *

- Sí No

10.1. Su cooperativa:

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Evalúa en detalle los valores de los socios candidatos antes de admitirlos	<input type="radio"/>						
Somete a un período de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de los candidatos	<input type="radio"/>						

Para finalizar

¿Qué tipo de productos comercializa su cooperativa? *

- Hortalizas Aceite
- Frutas Leche y/o derivados lácteos
- Cítricos Ganadería y/o productos cármicos
- Vino Otros:

¿Cuántos socios integran la cooperativa? *

¿Cuál es el valor aproximado de facturación de la cooperativa en euros? *

(Continúa)

Página 3 (Continuación)

¿Cuántos años lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa? *

¿Cuántos años lleva en esta cooperativa?

¿Su única actividad profesional es la de gerente de esta cooperativa?

- Sí
 No

¿Es usted socio de la cooperativa?

- Sí
 No

Género *

- Hombre Mujer

Indique su nivel de estudios *

- Sin estudios Formación profesional
 Estudios primarios Estudios universitarios
 Bachiller Otros

¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados en el cuestionario? (de 1=muy bajo; a 7=muy alto) *

- Muy bajo
 .
 .
 Medio
 .
 .
 Muy alto

¿Qué tipo de entidad asociativa es su empresa?

- Cooperativa
 S.A.T.

Si usted desea recibir un informe con los resultados del estudio en el que está participando, por favor indíquenos su email para que se lo hagamos llegar:

Si tiene alguna sugerencia u observación, háganoslo saber:

Por favor, pulse sobre el botón "Guardar encuesta" abajo a la izquierda



Página Anterior



Página Siguiente

Guardar Encuesta



Anexo 2. Cuestionario online sobre cooperativas asociadas

Página presentación



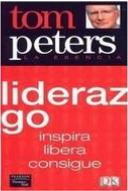
**COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE
MERCADOS**

**UNIVERSIDAD DE
MURCIA**


Principal » Asociadas ANECOOP (previa) » Cumplimentación Salir

Bienvenido a la encuesta

QUEREMOS AGRADECER SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO CON EL REGALO DE UN LIBRO QUE ESPERAMOS SEA DE SU INTERÉS.



Nos interesa su opinión y percepción sobre los aspectos que le preguntamos, no existen respuestas correctas o incorrectas. Aunque algunas cuestiones no las sepa con seguridad, por favor conteste a todas con lo que considere más cercano a su opinión o percepción. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=9499>

Página 1

Asociadas

A continuación se formulan una serie de cuestiones relacionadas con las cooperativas que integran la cooperativa de segundo grado a la que pertenece la suya. (Pinche con el ratón en la opción elegida)

Le recomendamos que para visualizar la encuesta a un tamaño adecuado pulse las teclas "Ctrl" y "+" para que el texto se vea más claro. (Pulse "Ctrl" y "-" si es demasiado grande).

1. Indique en qué medida el CONJUNTO DE COOPERATIVAS que integran la cooperativa de 2º grado son muy parecidas entre sí (muy homogéneas) en (siendo 1=muy diferentes y 7=muy parecidas):

	Muy diferentes 1	2	3	4	5	6	Muy parecidas 7
Tamaño *	<input type="radio"/>						
Solvencia económica *	<input type="radio"/>						
Tipología/características de lo socios-agricultores de las cooperativas *	<input type="radio"/>						
Tipos de productos que aportan *	<input type="radio"/>						
Calidad de los productos que suministran *	<input type="radio"/>						
Cantidad de producto aportado a la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Grado de dependencia de la coop. de 2º grado para comercializar los productos *	<input type="radio"/>						
Profesionalidad o nivel técnico *	<input type="radio"/>						
Orientación al mercado *	<input type="radio"/>						
Objetivos que persiguen dentro de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Por lo tanto, considerando lo anterior, entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de las cooperativas que integran la de 2º grado es... *	<input type="radio"/>						

(Continúa)

Página 1 (Continuación)

2. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo).
Algunas COOPERATIVAS ASOCIADAS a la coop. de 2º grado a menudo:

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sacan provecho del esfuerzo de otras sin asumir los riesgos y costes correspondientes *	<input type="radio"/>						
Se benefician de las inversiones de la coop. de 2º grado, pero son reacias a contribuir a las mismas *	<input type="radio"/>						
Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general *	<input type="radio"/>						
Incumplen con sus obligaciones perjudicando de ese modo a la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacias a realizar cambios para adaptarse si no les benefician directamente, aunque sea a costa del interés general *	<input type="radio"/>						
Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general *	<input type="radio"/>						

3. Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al CONJUNTO DE LAS COOPERATIVAS que integran la cooperativa de 2º grado a la que pertenece la suya (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sus ingresos dependen exclusivamente de sus ventas a través de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Todas las coops. mantienen una posición parecida respecto al nivel de riesgo que han de afrontar las inversiones de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Les sería muy complicado recuperar sus aportaciones a capital si decidiesen dejar la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Las coops. socias prefieren inversiones de la coop. de 2º grado con beneficios inmediatos a otras que tienen mayor potencial de beneficio pero a más largo plazo *	<input type="radio"/>						
Ven su relación con la coop. de 2º grado como una relación a largo plazo *	<input type="radio"/>						
Se muestran reacias a actualizar sus aportaciones a capital para que se correspondan con la cantidad de producto que aportan *	<input type="radio"/>						
Hay coops. cuya aportación a capital es muy inferior a la que debería ser considerando la cantidad de producto aportado *	<input type="radio"/>						
Si entraran nuevos socios, sus aportaciones iniciales a capital no reflejarían el valor actual de la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha.



Página Anterior



Página Siguiente

Página 2

En la siguiente sección se le va a realizar una serie de preguntas acerca de SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO

4. Indique su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones relativas a SU COOPERATIVA DE PRIMER GRADO (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Está muy satisfecha con el conjunto de la relación con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Abandonar la coop. de 2º grado supondría renunciar a importantes inversiones *	<input type="radio"/>						
Fuera de la coop. de 2º grado, se enfrentaría a mayores dificultades *	<input type="radio"/>						
Tiene una vinculación afectiva con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Mantendría la relación con la coop. de 2º grado aunque coyunturalmente pueda obtener ventajas con otras alternativas *	<input type="radio"/>						
Es comprensiva con la coop. de 2º grado cuando comente errores que pudiera causarle algún perjuicio *	<input type="radio"/>						
No tiene problemas para compartir información confidencial con la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Está dispuesta a realizar cambios si son demandados por la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Está dispuesta a poner dinero para inversiones en la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						
Tiene disposición a delegar más decisiones en la coop. de 2º grado *	<input type="radio"/>						

(Continúa)

Página 2 (Continuación)

5. En la relación con la coop. de 2º grado, su cooperativa emplea más tiempo y esfuerzo de lo que sería deseable en (de 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Llegar a nuevos acuerdos cuando las circunstancias cambian *	<input type="radio"/>						
Negociar con ella *	<input type="radio"/>						
Discutir sobre los precios de liquidación *	<input type="radio"/>						
Actualizar la contribución al capital social de la cooperativa *	<input type="radio"/>						
Reuniones poco fructíferas *	<input type="radio"/>						
Verificar el cumplimiento de lo acordado *	<input type="radio"/>						
Resolver los incumplimientos cuando se dan *	<input type="radio"/>						
Comunicarnos con ella (llamadas de teléfono, mails, reuniones,...) *	<input type="radio"/>						
Coordinarnos con ella *	<input type="radio"/>						

6. Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones (recuerde, 1=total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
La información que proviene de la coop. de 2º grado es a menudo deficiente *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir los volúmenes de producción que demandará el mercado *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir las tendencias del mercado *	<input type="radio"/>						
Los precios de venta de nuestros productos son muy cambiantes *	<input type="radio"/>						
En el sector surgen con frecuencia innovaciones en los productos *	<input type="radio"/>						
Es muy difícil predecir cuáles van a ser las acciones de la competencia *	<input type="radio"/>						
La legislación y reglamentos que nos afectan cambia muy a menudo *	<input type="radio"/>						

7. La relación con la coop. de 2º grado permite a su cooperativa que (siendo 1=total desacuerdo; y 7=total acuerdo)

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Sea más competitiva *	<input type="radio"/>						
Consiga mejores liquidaciones para sus socios *	<input type="radio"/>						
Se adapte mejor al mercado *	<input type="radio"/>						
Sus socios estén más satisfechos *	<input type="radio"/>						
Reduzca los riesgos de mercado *	<input type="radio"/>						
Sus operaciones funcionen mejor (ventas, gestión, logística,...) *	<input type="radio"/>						

8. Marque en qué medida LOS SOCIOS DE SU COOP. DE PRIMER GRADO muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) *

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

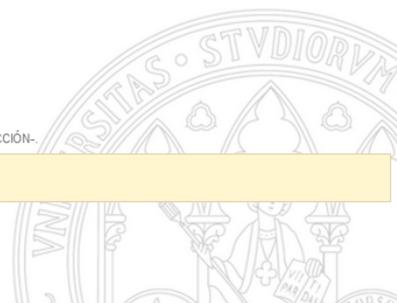
9. Marque en qué medida LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS a la coop. de 2º grado muestran mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) *

- 1- Piensan que tienen que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensan que tienen que centrarse en vender todo lo que produzcan los socios -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

10. Marque en qué medida LA COOPERATIVA DE 2º GRADO muestra mayor predisposición a una orientación hacia la producción o hacia el mercado (de 1=más orientado al mercado; a 7=más orientado a la producción) *

- 1- Piensa que tiene que producir lo que el mercado demande -ORIENTADO AL MERCADO-.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7- Piensa que tiene que centrarse en vender todo lo que produzcan las coops. socias -ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN-.

Pulse sobre "Siguiente" abajo a la derecha.



Página 3

A continuación le preguntamos por la cooperativa de 2º grado en la que su cooperativa de primer grado está integrada

11. La coop. de 2º grado (de 1= total desacuerdo; a 7=total acuerdo):

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	
Emprendería acciones legales si alguna coop. socia presentara graves incumplimientos *	<input type="radio"/>						
Tiene establecidos mecanismos formales para premiar el cumplimiento de las coops. socias *	<input type="radio"/>						
Establece normas y directivas para controlar las cooperativas socias *	<input type="radio"/>						
Controla y supervisa lo que realizan las cooperativas socias *	<input type="radio"/>						
Informa si las coops. socias están cumpliendo adecuadamente con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Sanciona a las coops. que incumplen con sus obligaciones *	<input type="radio"/>						
Establece contactos muy frecuentes con las cooperativas *	<input type="radio"/>						
Coopera con las cooperativas de forma muy efectiva *	<input type="radio"/>						
Tiene una interacción cercana y personal con las cooperativas a múltiples niveles *	<input type="radio"/>						
Su relación con las cooperativas socias se basa en la confianza *	<input type="radio"/>						

12. ¿Admite la cooperativa de 2º grado a nuevas cooperativas socias? *

Sí No

12.1. La coop. de 2º grado...

	Total desacuerdo						Total acuerdo
	1	2	3	4	5	6	
Evalúa en detalle los valores de las coops. candidatas antes de admitirlas	<input type="radio"/>						
Somete a un período de prueba los comportamientos (por ejemplo la honestidad) de las candidatas	<input type="radio"/>						

Para finalizar

¿Cuántos años lleva su coop. de primer grado asociada a la coop. de 2º grado? *

¿Qué tipo de productos comercializa su cooperativa? *

- Hortalizas Aceite
 Frutas Leche y/o derivados lácteos
 Cítricos Ganadería y/o productos cármicos
 Vino Otros:

¿Cuántos socios integran la cooperativa? *

¿Cuál es el valor aproximado de facturación de la cooperativa en euros? *

¿Qué porcentaje de la producción de su cooperativa es comercializada a través de la coop. de 2º grado?

¿Cuántos años lleva ocupando el cargo de gerente en esta cooperativa? *

¿Cuántos años lleva en esta cooperativa?

¿Su única actividad profesional es la de gerente de esta cooperativa?

Sí
 No

¿Es usted socio de la cooperativa?

Sí
 No

Género *

Hombre Mujer

Indique su nivel de estudios *

- Sin estudios Formación profesional
 Estudios primarios Estudios universitarios
 Bachiller Otros:

¿Cuál es su nivel de conocimiento acerca de los aspectos consultados en el cuestionario? (de 1=muy bajo; a 7=muy alto) *

- 1-Muy bajo
 2
 3
 4-Medio
 5
 6
 7-Muy alto

(Continúa)

Página 3 (Continuación)

Si usted desea recibir un informe con los resultados del estudio en el que está participando, por favor indiquenos su email para que se lo hagamos llegar:

Indique a que cooperativa de segundo grado está asociada su cooperativa (este dato será tratado de forma descriptiva únicamente):

Por favor, pulse sobre el botón "Guardar encuesta" abajo a la izquierda

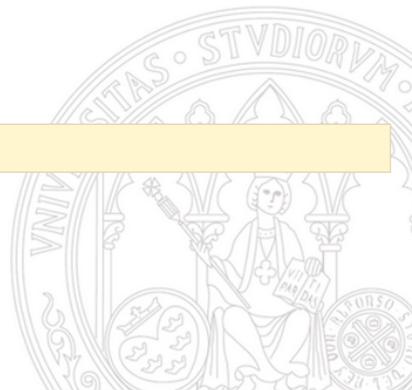


Página Anterior



Página Siguiente

Guardar Encuesta



Anexo 3. Email de invitación para realizar el cuestionario



Estimado Sr./Sra. gerente:

(si no es usted el gerente, por favor, tenga la cortesía de hacérselo llegar)

Como investigadores de las Universidades de Murcia y Politécnica de Cartagena nos dirigimos a Ud. para solicitar su colaboración en un estudio que estamos realizando sobre las cooperativas agrarias.

La finalidad de esta investigación es conocer los factores de éxito de la relación socio-cooperativa agraria.

La información que usted nos pueda facilitar nos es de gran ayuda.

Por ello, le agradecemos su colaboración en el estudio realizando el cuestionario que se le mostrará a continuación. No le llevará más de 10 minutos completarlo.

El anonimato está garantizado. Sus datos serán tratados de forma agregada con sólo fines académicos.

[Pinche aquí si su cooperativa ESTÁ asociada a una cooperativa de segundo grado para comercializar sus productos.](#)

[Pinche aquí si su cooperativa NO ESTÁ asociada a una cooperativa de segundo grado de comercialización.](#)

Queremos agradecer su participación con el REGALO DE UN LIBRO que enviaremos al domicilio que nos indique en el cuestionario.

Aprovechamos además la ocasión para enviarle un libro en formato digital, que se deriva de nuestra línea de trabajo sobre factores de éxito de las cooperativas, en la que esta investigación pretende seguir profundizando. (Podrá encontrar el archivo adjunto)

Si tiene alguna cuestión o sugerencia acerca del estudio, no dude en hacérsela llegar.



Dr. Miguel Hernández Espallardo
Universidad de Murcia
Cátedra Cajamar de Cooperativismo
Agroalimentario
Tlfno: 868883723
Email: migher@um.es



Dr. Narciso Arcas Lario
Universidad Politécnica de Cartagena
Cátedra Cajamar de Cooperativismo
Agroalimentario
Tlfno: 600787672
Email: arcas.lario@upct.es



D. Gustavo Marcos Matás
Universidad de Murcia
Cátedra Cajamar de Cooperativismo
Agroalimentario
Tlfno: 644334222
Email: gustavo.marcos@um.es

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

(Disculpe si este mail no está dirigido a usted o lo recibe por duplicado)

Anexo 4. Obsequio de libro digital



Anexo 5. Obsequio libro



Encuestas

COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

UNIVERSIDAD DE MURCIA



Principal » Asociadas ANECOOP (previa) » Cumplimentación Salir

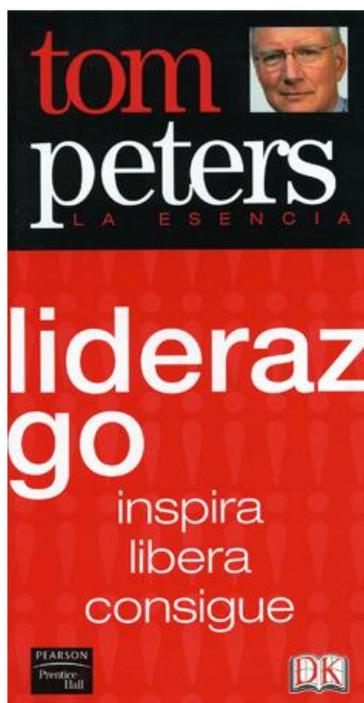
Bienvenido a la encuesta

QUEREMOS AGRADECER SU PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO CON EL REGALO DE UN LIBRO QUE ESPERAMOS SEA DE SU INTERÉS.



Nos interesa su opinión y percepción sobre los aspectos que le preguntamos, no existen respuestas correctas o incorrectas. Aunque algunas cuestiones no las sepa con seguridad, por favor conteste a todas con lo que considere más cercano a su opinión o percepción. <http://dialnet.unioja.es/servlet/revista?codigo=9499>





Anexo 6. Carta de agradecimiento por participación



UNIVERSIDAD DE
MURCIA

Estimado/a gerente:

Queremos agradecer su participación en el estudio sobre cooperativas agroalimentarias que estamos llevando a cabo en la Universidad Murcia y Politécnica de Cartagena. Especialmente considerando la enorme cantidad de actividades y trabajo a la que está sometido, valoramos el tiempo que nos ha dedicado.

Le haremos llegar un informe al correo electrónico que nos facilitó con los principales resultados y conclusiones cuando el proyecto en el que ha participado.

Le adjuntamos un libro como obsequio por su participación, esperamos que sea de su agrado.

Reciba un cordial saludo del equipo de investigación,

Miguel Hernández Espallardo,

Narciso Arcas Lario,

Gustavo Marcos Matás.

