# FACTORES EXPLICATIVOS DEL COMPROMISO DE LOS SOCIOS CON SUS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS[[1]](#footnote-1)

**Gustavo Marcos Matás\*, Miguel Hernández Espallardo\*\*, Narciso Arcas Lario\***

**(gustavo.marcos@um.es, migher@um.es, arcas.lario@upct.es)**

**\*Universidad Politécnica de Cartagena, \*\*Universidad de Murcia**

*Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario. Universidad Politécnica de Cartagena*

## RESUMEN

Las cooperativas agroalimentarias tienen que competir contra otras alternativas de comercialización que también operan en origen, en mercados caracterizados por una gran presión de la demanda debido al elevado poder de negociación de la distribución, y al creciente número de comercializadores fruto de la globalización y la desregularización de los mercados. En este escenario establecemos un marco teórico para explicar el compromiso de los socios con la cooperativa a partir de su heterogeneidad y oportunismo, así como los mecanismos que gobiernan esta relación. Los resultados permitirán comprobar los efectos de la heterogeneidad y el oportunismo sobre el compromiso de los socios y la bondad de diferentes mecanismos de gobierno para controlar estos efectos.

## Palabras clave:

Cooperativas agroalimentarias, compromiso, heterogeneidad, oportunismo, mecanismos de gobierno.

1. Introducción

La cooperativa agroalimentaria 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 el 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, 2009). 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.

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. Se argumenta que las cooperativas son ineficientes dado que los propietarios (los socios) tienen sus derechos sobre la propiedad vagamente definidos lo que genera un desincentivo a invertir y a comprometerse con la cooperativa (Nilsson, 2001). Además, en la medida 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.

Por otra parte, el crecimiento y diversificación de muchas cooperativas ha propiciado que los socios sean cada vez más heterogéneos y menos comprometidos (Nilsson, 2010). En particular, en España el sector cooperativo ha experimentado un proceso de concentración empresarial a través de fusiones, adquisiciones, formación de grupos o integración en cooperativas de segundo grado, lo 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). En general, la heterogeneidad de los intereses de los socios parece haber aumentado (Fulton, 1999), lo que supone un hándicap para las cooperativas a la hora de afrontar estos retos del mercado. 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 (Bijman y Hendrikse, 2002).

Sin embargo, a pesar de estos problemas, las cooperativas siguen existiendo y teniendo un desempeño alto (Feng y Hendrikse, 2012). Para Fulton (1999) existe un factor que está aminorando estos problemas de acción conjunta y que tradicionalmente no es considerado de forma explícita en los modelos explicativos del fenómeno cooperativista. Se trata del compromiso mostrado por los socios, entendido como una disposición a continuar e implicarse en la cooperativa en el largo plazo, incluso en circunstancias coyunturales en las que otras alternativas pueden mostrarse más atractivas para el socio a corto plazo.

Sin el compromiso de los miembros, las cooperativas tendrían dificultades para operar e incluso, en primer lugar, para su formación (Fulton, 1999). Por el contrario, un mayor compromiso de los socios con la cooperativa llevará a unas menores dificultades en la toma de decisiones, menores costes de agencia y de coordinación, y mayores incentivos para que los mismos realicen inversiones. Además, se pueden encontrar trabajos que sostienen que las cooperativas con un alto compromiso de sus socios tienen capacidad de desarrollar productos diferenciados (Fulton, 1999). En el lado opuesto, la reducción del compromiso puede tener numerosos efectos nocivos en la cooperativa, tales como agudizar los problemas de costes de agencia o de propiedad común como los del horizonte temporal y *free-riding* (Bijman y Ruben, 2005).

En el contexto que se acaba de exponer, el objetivo de este trabajo es comprobar los factores explicativos del compromiso de los socios con sus cooperativas. Por una parte, factores propios de la base social como su heterogeneidad y oportunismo. Y, por otra, factores controlables por la cooperativa como los distintos mecanismos de gobierno que puede adoptar para controlar estos factores y que también pueden explicar por sí mismos el compromiso de los socios. Este análisis se va a realizar tanto en el caso de socios agricultores de cooperativas de primer grado, como de cooperativas de primer grado que están asociadas a una de segundo grado. Este segundo nivel de análisis nos permitirá comprobar cómo se explica el compromiso en estos dos tipos de relaciones en el ámbito cooperativo.

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Heterogeneidad de los socios

La heterogeneidad en la base social de las cooperativas se manifiesta en la diversidad de objetivos e intereses que persiguen dentro de ésta. Cuando los intereses de los socios son más heterogéneos, el consenso 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 al 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 un menor compromiso. 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 genera un clima de incertidumbre (Nilsson, 2010), que se traduce en una menor compromiso con la cooperativa. Establecemos así la siguiente hipótesis:

*H1: La heterogeneidad de los socios disminuye su compromiso con la cooperativa.*

### 2.2. Oportunismo de los socios

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 problema más grave del oportunismo percibido por los socios en es que disuade de colaborar e invertir en la cooperativa 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 comprometerse al no ver suficientemente salvaguardados sus intereses. También se puede producir una reducción del compromiso como un comportamiento oportunista *per se,* es decir, un comportamiento oportunista deno colaborar o comprometerse por intereses comunes cuando estos no les benefician individualmente. Esto nos lleva a plantear que:

*H2: El oportunismo de los socios disminuye su compromiso con 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).

La heterogeneidad de los miembros también incrementa el oportunismo cuando se requieren renegociaciones continuas de los acuerdos. Estas renegociaciones entre las partes conllevan, 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 colaborar 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.*

### 2.3. Mecanismos de gobierno

Para reducir estos riesgos de oportunismo la literatura recomienda adoptar estrategias de gobierno (Mohr y Sengupta, 2002). Son muchos los autores que han propuesto diferentes mecanismos de gobierno para las relaciones interorganizacionales (p.e. 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, señalan como mecanismos adecuados para su control la supervisión, los incentivos, la selección y la socialización. Por ello, proponemos que:

*H4: Los mecanismos de gobierno adoptados por la cooperativa reducen el oportunismo de sus socios.*

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. 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 a la vinculación y compromiso de los socios. Esto nos lleva a plantear que:

*H5: Los mecanismos de gobierno adoptados por la cooperativa incrementan el compromiso de sus socios con ella.*

Por otra parte, 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. Por ejemplo, los mecanismos de selección filtran de antemano los socios con intereses afines a la cooperativa. O la socialización promueve una cultura común que favorece la convergencia de objetivos e intereses. Por lo tanto, planteamos que:

*H6: Los mecanismos de gobierno adoptados por la cooperativa reducen la heterogeneidad de sus socios.*

## 3. Metodología

Como población objeto de estudio han sido consideradas las 3.300 cooperativas agroalimentarias españolas (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

La recogida de información se está llevando a cabo mediante encuestas online dirigidas al informante clave, en este caso el gerente. Las escalas de medida están basadas en la literatura y adaptadas a la problemática específica tras entrevistas a gerentes de cooperativas y diversos pretest.

Para la contrastación del modelo de medida será utilizado un 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).

## Bibliografía

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.

Baamonde, E. (2009). "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.

Barton, D. (1989).”What is a co-operative?”, en Cobia, D. (Ed.), *Co-operatives in Agriculture* (pp. 21-34). New Jersey: Prentice-Hall.

Bijman, J. y Hendrikse, G. (2002). “Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative”, *American Journal of Agricultural Economics,* Vol. 84, nº 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.

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.

Cooperativas Agro-alimentarias (2013). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español.* Recuperado de: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04006.pdf> (03/08/2013).

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.

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. (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.

Fulton, M. (1999). “Cooperatives and member commitment”, *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 48, nº 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, nº 5, pp. 1258-1265.

Grant, R.M. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, nº 5, pp. 407-414.

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.

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.

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-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.

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, nº 3, pp. 501-511.

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.

Kyriakopoulos, K., Meulenberg, 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.

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.

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.

Nilsson, J. (2001). “Organisational principles for co-operative firms”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 329-356.

Nilsson, L. (2010). *Cooperatives in Transition. Studies of Ownership During a Merger*. Tesis presentada en Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala (Suecia).

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.

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.

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, nº 2, pp. 210-224.

Sykuta, M.E. y Cook, M.L. (2001). “A new institutional economics approach to contracts and cooperatives”, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 83, nº 5, pp. 1273-1279.

Tirole, J. (2001). “Corporate governance”, *Econometrica*, Vol. 69, nº 1, pp. 1-35.

Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2000). “Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions”, *Journal of Marketing*, Vol. 64, nº 4, pp. 36-51.

Williamson, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press.

1. Financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) y FEDER (proyectos AGL2010-22335-C03-02 y AGL2010-22335-C03-03). [↑](#footnote-ref-1)