

# **FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS VALENCIANAS. LA DIMENSIÓN Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO<sup>1</sup>**

Elena Meliá Martí  
Natalia Lajara-Camilleri

Centro de Investigación en Gestión de Empresas, CEGEA  
Universidad Politécnica de Valencia

## **RESUMEN**

El entorno en el que se desenvuelven actualmente las empresas viene marcado por una elevada competitividad, hecho que incide en numerosos aspectos de la gestión diaria de las mismas y que hace necesaria tanto una continua mejora en su eficacia como la búsqueda de innovación.

Este trabajo pretende explorar los factores que están relacionados con la eficacia en el caso de las cooperativas agrarias, focalizándose en aquellos aspectos relacionados con la dimensión y la orientación al mercado. Con este objeto, se analizan los diferentes tipos de orientación o enfoque de las cooperativas agroalimentarias, así como las principales variables determinantes del nivel de orientación al mercado de una cooperativa. De forma paralela se analizarán las estrategias empresariales de crecimiento implementadas por las mismas, con objeto de mejorar su capacidad de competir, beneficiarse de sinergias y relaciones de complementariedad y ganar cuota en el mercado.

## **PALABRAS CLAVE**

Cooperativas agrarias, dimensión, intercooperación, alianzas, comercialización

---

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido realizado en el marco del Proyecto "Diseño de herramientas de análisis y diagnóstico de la situación de las cooperativas agrarias valencianas", financiado por la Universidad Politécnica de Valencia y el Proyecto "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias valencianas", GV/2007/165, financiado por la Conselleria de Empresa, Universidad y Ciencia de la Generalitat Valenciana.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son *asociaciones autónomas 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, Alianza Cooperativa Internacional).

Estas entidades por su definición se basan en las personas que las integran y no en el capital aportado, sin embargo no por ello dejan de tener objetivos empresariales que deben conjugarse junto con los aspectos sociales que les son propios. Este equilibrio, junto con el contexto actual de intensa competencia en los mercados, hace necesaria la revisión de las estructuras de las cooperativas y la definición de estrategias con las que afrontar el reto actual que supone desarrollar la actividad en un entorno globalizado.

En este sentido hay que señalar que existen distintos aspectos que inciden en la capacidad actual de las cooperativas españolas para adoptar nuevas estrategias empresariales, siendo uno de los más importantes la dimensión, ya que se trata de un factor clave para acceder tanto a recursos como a mercados, resultando asimismo fundamental para poder acometer reestructuraciones internas, mejorar procesos o implementar desarrollos de post-producción con el fin de incorporar valor añadido al producto final.

Si bien la escasa dimensión de las cooperativas agrarias es un hecho relativamente generalizado en España, lo es especialmente y de forma significativa en la Comunidad Valenciana, donde por una parte la larga tradición que tiene la agricultura en esta zona y por otra, el carácter minifundista de la misma ha motivado la difusión de las figuras asociativas en el territorio. Esto ha llevado a una fuerte disgregación y consecuentemente a una menor dimensión de las cooperativas existentes.

Esta atomización no sólo de los agricultores sino, como hemos visto, de las propias estructuras asociativas, resta eficacia a las acciones que emprenden ya que se ven privadas del acceso a recursos, estrategias y mercados.

## 2. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS VALENCIANAS: ALGUNAS CIFRAS

Según datos proporcionados por la CCAE, en 2006 existen 4.022 cooperativas agroalimentarias en España con una facturación total de 16.975 millones de euros, sin embargo la cifra de cooperativas agrarias en la Comunidad Valenciana (CONFECOVA, 2007) es de 546, con una facturación media de aproximadamente 1,76 millones de euros/entidad, lo que supone una cifra considerablemente inferior a la media nacional, situada en 4,22 millones de euros.

**Cuadro 1: Evolución del Cooperativismo Agrario en España (E) y en la Comunidad Valenciana (CV), 2001-2006**

		2001	2003	2006	Variación 01/06 (%)
Número de cooperativas	CV	561	559	546	-2,7%
	E	3.926	4.195	4.022	2,4%
Número de Socios	CV	220.810	212.546	330.718	49,8%
	E	977.916	932.124	1.160.337	18,7%
Facturación (M€)	CV	1.360	1.245	1.309.483	-3,8%
	E	12.013	14.191	16.975	41,3%

Fuente: Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ), FECOAV, CONFECOVA.

En cuanto a la dimensión social de las cooperativas agrarias, en España hay 288 socios por cooperativa en término medio. Esta cifra prácticamente se duplica en la Comunidad Valenciana donde en el año 2006, había 606 socios por cooperativa.

Por el contrario, en la facturación por socio, una vez más la Comunidad Valenciana se sitúa por debajo de la media nacional, con una facturación por socio de casi cuatro mil euros, mientras que en España supera los catorce mil euros.

**Cuadro 2: Dimensión empresarial del cooperativismo agroalimentario en la Comunidad Valenciana y España en 2006**

	Socios/Cooperativa	Facturación/Cooperativa (€)	Facturación/Socio (€)
C. Valenciana	606	2.397.436	3.958
España	288	4.220.537	14.629

Fuente: Elaboración propia a partir de Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ, 2007)

Por sectores de actividad dentro de las cooperativas, hay que señalar que las cooperativas agroalimentarias de la Comunidad Valenciana tienen un importante peso dentro del ámbito hortofrutícola y de suministros, representando éstos dos subsectores cerca del 75% de la actividad de las cooperativas valencianas.

### 3. LA COMPETITIVIDAD EN LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS

La gestión de las empresas cooperativas agrarias debe ser enfocada hacia la situación del mercado actual. Se trata de un mercado maduro, globalizado, con productos de otras regiones del mundo que debido a los avances en comunicaciones y transporte constituyen competencia directa con los que son suministrados de forma local.

La competitividad de una empresa radica en su capacidad para aprovechar las ventajas comparativas frente a su competencia, que le permitan obtener los objetivos socioeconómicos fijados. En ella está implícita la supervivencia a largo plazo de la entidad por lo que resulta un aspecto vital a considerar.

Una de las dificultades para valorar el grado de competitividad de una empresa es la ausencia de métodos válidos para cuantificar sus actuaciones, la mayoría de los métodos se basan en *benchmarking*, de forma que observando la gestión llevada a cabo

por empresas líderes es posible determinar factores de éxito, establecer indicadores adecuados y evaluar su nivel de cumplimiento (Kotler *et al.*, 1994)

La estructura del modelo de competitividad se puede definir en tres niveles: país, sector y empresa.

En el caso que nos ocupa tanto el nivel de país como de sector resultan irrelevantes ya que son comunes a todas las entidades que compiten, nos centraremos específicamente en la empresa, si bien hay que señalar que los estados de las dos supraestructuras –sector y país- afectan decisivamente a la capacidad de competencia de las empresas (Rodríguez y Guisado, 2001).

Partiendo de los recursos y capacidades de las empresas es posible determinar las razones de los diferentes niveles de éxito alcanzados en un mismo entorno, por ello la competitividad dependerá de la capacidad de desarrollar y combinar adecuadamente un conjunto de recursos tanto a nivel tangible como intangible para conferir a la empresa una ventaja competitiva sostenible y un nivel de renta perdurable.

#### **4. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO COMO VENTAJA COMPETITIVA**

Aquellas entidades con una vinculación clara con el consumidor final son capaces de percibir o incluso adelantarse a las necesidades del cliente en relación a la misión de la entidad y satisfacerlas de una forma económicamente rentable, redundando por tanto su actividad tanto en su beneficio como en el de la sociedad.

En torno al concepto de orientación al mercado se han desarrollado diversas líneas; según Deshpande, Farley y Webster (1993), ésta coincide con la orientación al cliente, asegurando que la satisfacción del consumidor final es el verdadero éxito de la empresa y la garantía de su supervivencia.

Por otra parte, Kohli y Jaworski (1990) basan su teoría en tres pasos fundamentales: en primer lugar la *obtención de información* acerca de necesidades y preferencias en referencia al consumidor y sus variables así como la incidencia de éstas, *difusión* de la información generada a partir del estudio y *capacidad de respuesta* desde las diferentes áreas de la empresa para adecuarse a las oportunidades detectadas.

Este planteamiento parece un enfoque más integral de la cuestión, desarrollándose en dos dimensiones, una primera externa en que se analiza lo que desea el cliente final y otra interna en la que la empresa lleva a cabo en primer lugar un proceso de comunicación y trata de adaptarse a fin de ser capaz de mantenerse en el mercado en el que opera.

Este proceso, natural en cualquier empresa, puede chocar en entidades de carácter cooperativo, en las que existen dos tipos de clientes, el cliente externo, consumidor del producto y el cliente interno, socio de la cooperativa.

Es la coexistencia de estas dos figuras de cliente en cooperativas uno de los factores que provocan que la asunción de verdaderas estrategias comerciales sean complicadas de llevar a cabo.

En base a esta dualidad las estrategias u orientaciones de las cooperativas agrarias se pueden encuadrar en tres grandes grupos: orientadas al socio, orientadas a la venta y orientadas al mercado. En el cuadro siguiente se muestran las características que definen a cada uno de estos grupos (Senise, 2003):

Tal como se desprende en el Cuadro siguiente, el comportamiento tradicional de las cooperativas es el reflejado en la “orientación al socio”, en este tipo de actuaciones las relaciones con los clientes externos son de carácter continuista, sin establecer nuevos vínculos, ni líneas de producto nuevas, una de las principales características es la importancia de las liquidaciones al socio, lo que supone un importante condicionante en la gestión de los recursos de la cooperativa.

La orientación a la venta supone un paso adelante respecto a la situación anterior, en este tipo de cooperativas se realizan determinadas acciones de venta y comunicación. La selección y formación de personal es mayor, así como los niveles de calidad exigidos.

Finalmente en la orientación al mercado, la entidad estudia el entorno donde desarrolla su actividad, tanto a nivel de oferta como de demanda y utiliza esta información para adecuar su producto, por ello se exige a los socios determinados parámetros de calidad, para poder asegurar un producto homogéneo al cliente final. Este tipo de comportamiento es el deseable en el entorno actual ya que permite a la cooperativa sobrevivir en el mercado y prever los cambios que se puedan producir en él (gustos, tendencias) para poder actuar en consecuencia, al mismo tiempo mejora la rentabilidad lo que acaba redundando en beneficio económico también para el socio que trabaja de acuerdo al ideario de la entidad.

**Cuadro 3: Tipología de cooperativas en función de la orientación**

	<b>Orientadas al socio</b>	<b>Orientadas a la venta</b>	<b>Orientadas al mercado</b>
<b>Enfoque al consumidor</b>	Nunca han analizado el comportamiento del consumidor ni han hecho nada para mejorar su comercialización	No analizan el comportamiento del consumidor final pero sí llevan a cabo determinadas acciones comerciales aunque algo descoordinadas	Realizan investigaciones de mercados y análisis más profundo del consumidor, desarrollando variedad de acciones para lograr mayor penetración de sus productos
<b>Enfoque a los competidores</b>	No analizan la competencia ni tienen claro cuáles son sus principales competidores	No saben bien quiénes son sus principales competidores pero tienen un conocimiento de lo que están haciendo otras empresas del sector	Mayor consciencia de quiénes son los competidores y de sus actuaciones
<b>Enfoque a los trabajadores</b>	Escaso interés por la formación aunque sí que se cuida el proceso de selección	Mayor preocupación por la formación y selección del personal	Exhaustivo análisis del personal antes de la contratación y fomento de la formación
<b>Enfoque al socio-proveedor</b>	Gran preocupación por incrementar las liquidaciones	Se preocupan por fomentar la cultura de la calidad por lo que la liquidación se hace a través de un índice global de calidad	Ofrecen variados servicios a los socios y se imponen obligaciones para conseguir productos de calidad. Se liquida con un índice global de calidad
<b>Enfoque a distribuidores</b>	Prácticamente ni los utilizan ni los analizan	Se hace un leve análisis de los distribuidores a partir de información suministrada por los vendedores	Se busca información continua sobre distribuidores y se actúa en consecuencia
<b>Coordinación interna</b>	No se centralizan decisiones ni información	Se centraliza la toma de decisiones	En determinadas actuaciones no se consulta a socios, se les informa de lo realizado.

Fte: Senise (2003)

## 5. VARIABLES E INDICADORES EN LA DETERMINACIÓN DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN COOPERATIVAS AGRARIAS

La necesidad de cuantificar el nivel de orientación al mercado así como las estrategias comerciales llevadas a cabo por las entidades asociativas conducen a la selección de una serie de variables e indicadores que permitan mediante comparación con valores medios y con empresas líderes, la determinación de la posición relativa de las cooperativas.

La elección de variables se ha realizado tomando en consideración los enfoques y dimensiones de la actividad comercial de las empresas así como las características propias de las estructuras cooperativas. En el Cuadro 4 se recogen los resultados obtenidos.

**Cuadro 4: Selección de variables e indicadores de la actividad comercial**

VARIABLE	INDICADORES
<b>Importancia económica</b>	- Facturación - Volumen de ventas (uds)
<b>Importancia cualitativa relaciones</b>	- Número de clientes y volumen de ventas por cliente - Estabilidad de las relaciones (contratos suministro con distribuidores) - Canales de venta (directa, distribuidor, internet...)
<b>Internacionalización</b>	- Número de clientes nacionales e internacionales - Volumen de ventas nacionales y de exportación
<b>Cartera de productos</b>	- Amplitud y profundidad - Certificaciones de calidad - Marca propia - Pertenecen a DO
<b>Integración comercial</b>	- Nivel de integración en grupos o con clientes
<b>I+D+i</b>	- Inversión realizada
<b>Actividades de comunicación</b>	- Director comercial/ Director de Exportación - Existencia de plan de marketing - Vendedores propios

Fte: Elaboración propia

Por una parte es necesario cuantificar la actividad de la entidad, *Importancia económica*, tanto a nivel de facturación como de volumen de ventas, sin embargo también resulta fundamental conocer la tipología de sus clientes, si existe una cartera amplia o por el contrario es reducida, si las relaciones con éstos son estrechas, llegándose a integrar en políticas de calidad del cliente o por el contrario se trata de ventas tradicionales, sin vinculaciones más allá de las propias transacciones. Dentro del apartado de clientes se debe distinguir una nueva variable, la *Internacionalización* de la entidad, medida a través de la proporción de clientes y ventas destinadas al mercado nacional y/o exterior.

A nivel comercial se debe estudiar una variable adicional definida como *Productos o Cartera de productos*, dentro de aspecto es interesante analizar tanto la amplitud de productos, como la calidad (y certificaciones obtenidas, incluidas Denominaciones de Origen) y finalmente la existencia de marcas propias o bien la labor coordinada dentro de una marca de distribuidor. Estos indicadores permiten cuantificar la importancia del producto final dentro de la actividad de la cooperativa y el valor añadido que es incorporado a lo largo del proceso de transformación que realiza la entidad.

En último lugar se encuentran las variables de *Inversión en I+D+i* y *Actividades de comunicación*, estas variables se refieren a aspectos que no son intrínsecos a la actividad pero que resultan determinantes para el éxito de las cooperativas en el entorno actual. En esencia dentro de la variable de I+D+i se cuantifica la inversión realizada en la mejora de procesos y productos mientras que las actividades de comunicación tratan de valorar las acciones pre-venta y post-venta que mejoran la imagen y posición de la cooperativa dentro del mercado.

## **6. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

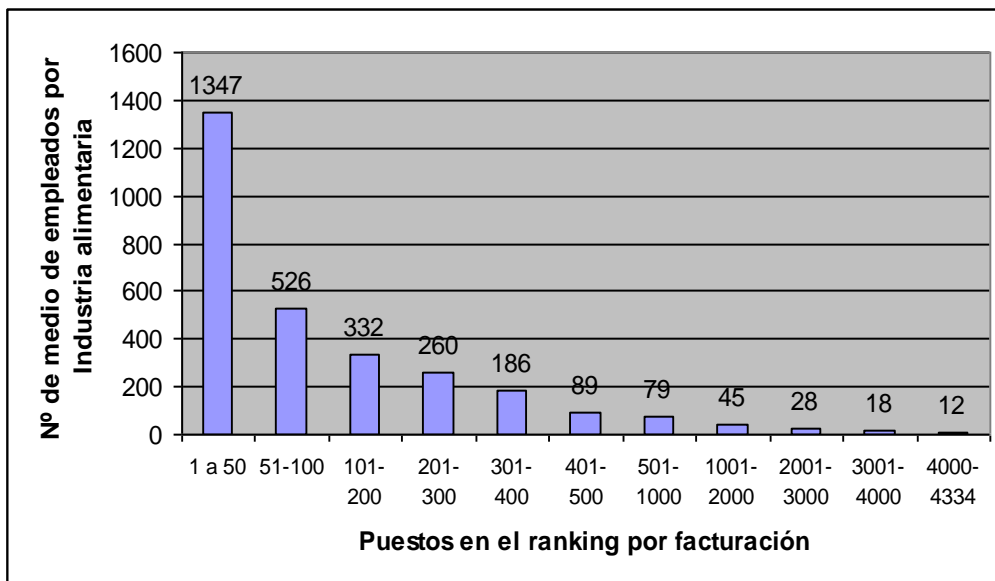
El problema de la productividad y la competitividad en las cooperativas agrarias españolas, ha sido tratado ampliamente en la bibliografía especializada, destacándose en la misma los aspectos de carácter estructural relacionados con la dimensión, como los principales responsables de la no reducción de los costes de comercialización de muchas cooperativas (Caballer, V., 1995).

En la actualidad, éste continua siendo uno de los principales problemas a los que se enfrenta el sector cooperativo agroalimentario (Juliá J.F. y Server R.J., 1.999, Juliá J.F. y Meliá E., 2.003, Meliá E., 2.004, Montero, A. y Montero, A., 2.005, Vargas, A., 2.007). Basta observar cómo mientras las 20 EAA's de mayor tamaño en España tienen una plantilla media de 455 trabajadores, las 50 primeras industrias alimentarias se sitúan en 1300. Aunque hay que tener en cuenta que únicamente 1647, de las 4195 EAA's censadas, realizan actividades industriales, las diferencias continúan siendo evidentes, ya que son las de mayor tamaño las que básicamente realizan este tipo de actividades (gráficos 1 y 2).

Y esta situación de inferioridad adquiere mayor importancia si tenemos en cuenta que el sector agroalimentario (no cooperativo), cuenta entre sus principales problemas estructurales, con un problema de dimensión empresarial, como se destaca entre otros en el Informe "Ganar dimensión, Una necesidad para la industria alimentaria española" (MAPYA, 2005).

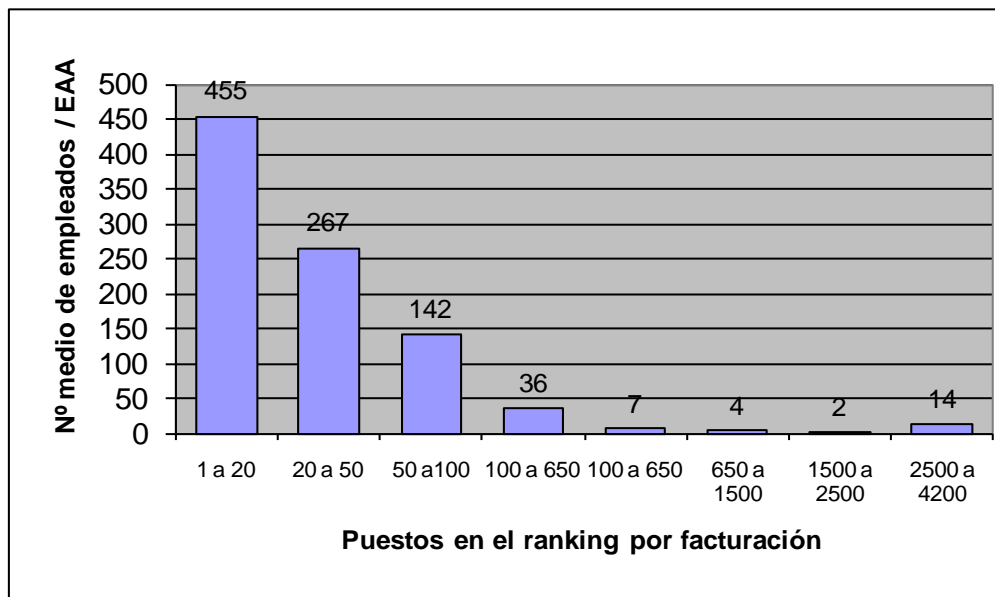


Gráfico 1. Número de empleados por industria alimentaria por tramo de facturación.



Fuente: MAPYA, 2.005.

Gráfico 2. Número de empleados por industria alimentaria por EAA, 2.003.



Fuente: Elaboración propia a partir de CCAE, 2.005.

No en vano, existen múltiples variables, directamente relacionadas con la competitividad empresarial que dependen o están condicionadas a la dimensión empresarial (capacidad de internacionalización, posibilidad de inversión en i+d+i, economías de escala, etc.)

La relación entre dimensión e internacionalización es visible, si observamos que el 67% del total de las exportaciones llevadas a cabo por cooperativas es realizada por las 100 entidades de mayor tamaño (cuadro 3). Por otra parte, la Encuesta de Estrategias Empresariales (MAPYA, 2.005, muestra que mientras en 1.998 la mitad de las empresas alimentarias con menos de 200 trabajadores realizaban exportaciones, son sólo 706, las

EAA's que tienen capacidad exportadora, lo que representa poco más del 15% (cuadro 3).

Cuadro 5. Capacidad exportadora de las EAA's, 2.003.

Estrato	Nº EAA's	Facturación (1000€)	Exportación (1000€)	Nº de EAA's que exportan	Facturación media/EAA (1000€)	Exportación media /EAA (1000€)	Peso de la exportación/ total de exportac de las EAA's
1-20	20	4350	1435	20	217,50	71,75	36,70%
20-50	30	1860	750	26	62,00	28,85	19,18%
50-100	50	1490	435	30	29,80	14,50	11,13%
100-650	550	4400	968	260	8,00	3,72	24,76%
100-650	850	950	140	150	1,12	0,93	3,58%
650-1500	1000	650	95	120	0,65	0,79	2,43%
1500-2500	1700	650	87	100	0,38	0,87	2,23%
2500-4200	4200	14350	3910	706	3,42	5,54	100,00%

Fuente: CCAE, 2.005.

Con todo, la dimensión sigue siendo uno de los grandes retos del sector cooperativo agroalimentario en la actualidad. De hecho, aunque no se ha llegado a demostrar en la bibliografía científica especializada la existencia de una relación clara entre tamaño empresarial y rentabilidad, sí existen múltiples estudios que establecen diversos efectos positivos derivados de la dimensión y el crecimiento de la empresa. Entre ellos, las llamadas “economías de escala”, determinadas por una reducción de los costes medios al aumentar el tamaño de las operaciones, de las que existen múltiples teorías sobre su formación y factores que las determinan (Bueno et al., 1996), la generación de sinergias, o la reducción del riesgo o dispersión de la tasa de beneficio (Suarez, 1996).

No obstante, en el caso de las cooperativas, estas motivaciones de índole empresarial, que como se ha apuntado comparten todas las empresas, y que las impulsan a abordar distintas estrategias de crecimiento, no son las únicas.

Existe un elemento adicional motivador de crecimiento, que viene determinado por el propio principio cooperativo de intercooperación, el cual las insta a establecer relaciones a todos los niveles con otras cooperativas para un mejor desarrollo de su objeto social.

La cooperación empresarial se ha convertido en nueva forma de competir en el mercado, a través de la cual alcanzar y mantener una ventaja competitiva (Porter M.E. y

Fuller, M.B., 1.988). Y en el ámbito de las cooperativas, esta realidad encuentra si cabe una mayor justificación, en la medida en que por su propios principios democrático y de autonomía de gestión, tienen imposibilitada entre ellas la aplicación de algunas estrategias de crecimiento empresarial muy implementadas por sociedades mercantiles, basadas en la adquisición del control de otras sociedades, siendo la intercooperación la formula de crecimiento empresarial más consonante con su idiosincrasia. Aguirre, A. (1.998), define perfectamente la importancia de este fenómeno cuando alude a que “la ventaja competitiva de la cooperativa está basada en una ventaja cooperativa, la intercooperación”.

Existen diferentes visiones a la hora de conceptualizar la intercooperación o cooperación entre cooperativas, existiendo en ocasiones cierta confusión o paralelismo entre este término y el de integración o el de concentración.

Como nexo común de los tres términos introducidos, indicar que todos ellos constituyen formas o estrategias de crecimiento empresarial. El crecimiento de la empresa forma parte de su ciclo de vida, y es algo consustancial a la propia empresa, la cual con el paso del tiempo tiende a expandirse. Existen múltiples clasificaciones del crecimiento empresarial, distinguiéndose normalmente entre crecimiento interno o externo. El primero es el que desarrollan de forma natural las empresas, a través de la propia reinversión de los beneficios de las mismas. Sin embargo, y por las propias limitaciones de esta vía de crecimiento, las empresas optan en muchas ocasiones por estrategias de crecimiento externo, a través de la fusión, la participación en otras empresas, o el establecimiento de alianzas u otras formas de cooperación con otras empresas. (Bueno, E. et al, 1.996, García Sanz, D., 2.001, Juliá, J.F. et. al. 2.004, Martín, I., 2.001).

La intercooperación, o cooperación entre empresas cooperativas, admite distintos grados de amplitud. Así, pese a que es común considerar cualquier acuerdo entre empresas dentro de lo que solemos llamar cooperación, existen una serie de elementos que lo definen. Mariti y Smiley (1983) lo contemplan como un acuerdo a largo plazo entre empresas (en caso contrario, apuntan, estaríamos ante una operación puntual y no ante un acuerdo). Sanfiel, MA (2.003), en una revisión del término, destaca las características que debe reunir (Casani, 1.996), además del largo plazo: que sean explícitos, que afecten a todas o algunas de las actividades de las empresas, que las empresas conserven su independencia jurídica, o que deben compartir riesgos, entre otros.

Otros autores, tal es el caso de García Canal, (1993), no solo contemplan la necesaria independencia jurídica, sino que al mismo tiempo entienden que no deben existir relaciones de subordinación entre las empresas, basándose las relaciones en el principio de coordinación.

Sin embargo, conviene apuntar que la cooperación abarca una amplia gama de combinaciones organizativas, que difieren entre los autores, estando muchas de ellas alejadas de las premisas indicadas. Un ejemplo de ello lo encontramos en Harrigan, 1985, Lorange y Roos (1991) o Jhonson y Scholes (2000), que clasifican los acuerdos

de cooperación atendiendo a la forma organizativa que adoptan, y llegan a incluir como una forma de colaboración más, concretamente la que mayor grado de compromiso exige a las entidades implicadas, a las operaciones de fusión o adquisición, las cuales estaban excluidas según los planteamientos de los autores anteriores.

En el ámbito cooperativo, la cooperación entre cooperativas o intercooperación adquiere una gran relevancia en cuanto que desde el Congreso celebrado en Viena en 1966, constituye la base del sexto principio cooperativo de la ACI, reiterado de nuevo en Manchester (1995), el cual reza: “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

Por tanto, y sin dejar de reconocer que el concepto de cooperación entre empresas, en este caso cooperativas, es muy amplio, y admite diferentes acepciones, pasando algunas por la desaparición de la forma jurídica, tomando como base la propia definición del principio de intercooperación, y su referencia al “trabajo de las cooperativas de manera conjunta”, podemos afirmar que el mantenimiento de la identidad jurídica de los miembros del acuerdo es uno de los requisitos de la intercooperación.

Así, a partir de la definición de cooperación interempresarial dada por García Canal, 1.993, podemos definir la intercooperación como un conjunto de acciones conscientes y deliberadas realizadas por dos o más cooperativas, entre las que no existe relación de subordinación, que optan por coordinar sus interdependencias, a través de mecanismos que las vinculan en mayor medida que la relación de mercado, sin que se instaure entre ellas una relación jerárquica como la existente en una empresa.

Por tanto, son relaciones de carácter estable entre cooperativas independientes, que uniendo y compartiendo parte de sus capacidades y recursos, sin que medie una fusión, establecen cierto grado de interrelación, siendo su finalidad incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991) y con ello mejorar el servicio al socio, bien en forma de mayores liquidaciones, de un aumento de los servicios prestados a los mismos, de la obtención de mayores retornos, etc.

Centrándonos ya en el sector agroalimentario, y más aún en el ámbito de las cooperativas, esta posibilidad se convierte en un elemento de gran importancia, en la medida en que potencia la concentración de actividad, sin los inconvenientes que suelen surgir ante la pérdida de identidad que comportan las fusiones, y aprovechando algunas de las ventajas que aporta una menor dimensión, principalmente la flexibilidad y la capacidad de reacción y adaptación a unos clientes, por otra parte cada vez más exigentes (Fernández J.C., Arranz, N., 1.999).

En este sentido, la cooperación entre cooperativas agrarias a todos los niveles puede contribuir a paliar muchos de sus actuales problemas, permitiéndoles contrarrestar el gran protagonismo que en la economía mundial ostentan las grandes multinacionales del sector agroalimentario, así como minorar los inconvenientes derivados de la actual situación de atomización, entre ellos “falta de tecnología,

dificultades para ordenar el mercado, inexistencia de grupos empresariales, falta de influencia donde se diseñan las políticas económico-empresariales, poca competitividad, e ineficacia organizativa y comercial” (Ferreiro, D., 2002), constituyendo una fórmula eficaz con la que dotarlas de dimensión, respetando los elementos y principios que las identifican.

## **7. FORMAS DE ABORDAR LA INTERCOOPERACIÓN. LAS ESTRUCTURAS EN RED.**

Como hemos descrito, la intercooperación comprende todas las relaciones de coordinación (no subordinación) establecidas entre las cooperativas sin que medie la pérdida de la personalidad jurídica, con objeto de obtener un mutuo beneficio, bien de contenido económico o social, y pueden tener distinta forma (Menguzzato, 1.992, a partir de Sanfiel, M.A., 2.003):

- Forma estructurada: las que suponen una participación de capital, simple, cruzada o bien en una entidad que se crea al objeto de desarrollar la actividad o el servicio de interés común, como es el caso de una cooperativa de segundo grado, o de los grupos (cuando se formalizan los acuerdos o compromisos de las integrantes en los estatutos de la entidad cabeza de grupo).
- Forma no estructurada: cuando no media ninguna participación en el capital, estableciéndose en base a un convenio o contrato, sin que nazca una nueva entidad legal, como es el caso de los acuerdos intercooperativos, los consorcios, uniones temporales de empresas, los grupos (cuando se formalizan por medio de un documento contractual), etc.

Por otra parte, la intercooperación se puede clasificar en intercooperación representativa e intercooperación económica (Alonso, R., 2.003). La primera, se desarrolla con objeto de dar impulso al movimiento cooperativo y defender y promover los intereses de sus cooperativas asociadas, siendo un ejemplo de ello las organizaciones representativas de las cooperativas.

El segundo de los grupos indicados, el de la intercooperación económica, es mucho más amplio, y abarca múltiples fórmulas con diferente grado de compromiso por parte de las cooperativas implicadas, teniendo por objeto optimizar los resultados económicos de las mismas, y mejorar la eficiencia global, tanto en términos de rentabilidad económica como social (Molina, E., 2.005). Así, en este grupo se incluyen las cooperativas de segundo grado, fórmula más extendida en España, los grupos cooperativos, las corporaciones cooperativas, y cualquier forma de colaboración, que con finalidad económica pueda establecerse entre las mismas<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> La Ley 27/1999 de cooperativas establece en el artículo 79 la posibilidad de que las cooperativas constituyan sociedades, agrupaciones, consorcios y uniones entre ellas o con otras personas físicas o jurídicas, y formalizar acuerdos, para el mejor cumplimiento de su objeto social, fomentando con ello el

Las cooperativas de segundo o ulterior grado han tenido una gran repercusión en nuestro país, y se han consolidado como estructuras capaces de comercializar las producciones de sus cooperativas asociadas, aprovechando las ventajas derivadas de la concentración de la oferta, y mejorando su posición en los mercados. Al mismo tiempo, gracias a ellas han podido desarrollar procesos de industrialización que por requerir en muchos casos inversiones iniciales elevadas, hubieran resultado inaccesibles para las cooperativas base, al tiempo que poco rentables económicamente por sus reducidos volúmenes de actividad.

Son 205 las cooperativas agrarias de segundo grado existentes en España en el año 2.003, y su grado de influencia es plausible si consideramos que asocian a 3.195 de las 4.195 entidades asociativas agrarias existentes, lo que representa un 77% del total, facturando a través de éstas más del 50% de las ventas totales del colectivo de EAA's (CCAE, 2.005)

Sin embargo, constituye una fórmula de intercooperación que en muchos casos no ha dado respuesta a los actuales requerimientos del sector agroalimentario, por no haber sido dotada del dinamismo necesario para adaptarse a los cambios. De hecho, como apunta Montero, A., 2.005, si bien esta fórmula fue entendida por muchos en sus inicios como una antesala a la posterior creación de estructuras de mayor ámbito, con carácter interautonómico o internacional, o como un primer acercamiento de las cooperativas de primer grado cara a una posterior integración vía fusión, la realidad es que ésto no ha sucedido.

Son escasas las estructuras de segundo grado que han impulsado procesos de fusión entre sus cooperativas asociadas, y muchas menos las que lo han logrado. Un ejemplo de ello lo constituye la cooperativa Cereales Teruel, que ha fusionado a sus 17 cooperativas integrantes transformándose a su vez en cooperativa de primer grado (Montero, A, 2.005).

Los grupos cooperativos constituyen otra de las fórmulas de intercooperación implementables por las cooperativas. Con carácter general un grupo de empresas es un “conjunto o conglomerado de sociedades, jurídicamente independientes, que ajustan sus actuaciones a las normas y dictados emanados por una dirección común” (Suarez, A. 1996). Pese a que esta toma de dirección se puede obtener en el ámbito mercantil por técnicas societarias (participación en el capital de las filiales o derecho a nombrar la mayoría de los órganos de gobierno), dando lugar a lo que se llaman grupos por subordinación, las especiales características de las sociedades cooperativas, hacen que se incluyan los grupos cooperativos dentro de los llamados grupos por coordinación.

Así, en los grupos por coordinación las empresas mantienen su independencia jurídica y se vinculan entre sí por un entramado de relaciones duraderas e

institucionalizadas de cooperación que condicionan, en mayor o menor grado, su estrategia empresarial (Chaves, 1999).

Hay infinidad de formas en que se puede organizar un grupo cooperativo, dependiendo del tipo de alianzas o acuerdos de cooperación en que se sustente, su alcance, grado de compromiso, extensión en el tiempo, etc., pero todas ellas tienen como elemento común el considerar que la pertenencia al grupo y la cesión voluntaria al mismo de la capacidad de decisión en algunos ámbitos (comercial, financiero, administrativo, etc.), redundan en su propio beneficio.

En este sentido, la cooperación permite que pequeñas empresas opten a ventajas competitivas propias de las grandes, combinando las ventajas de la pequeña dimensión (flexibilidad, mayor capacidad de respuesta, menor rigidez de la estructura de personal, etc.) con las del gran tamaño (explotación de economías de escala y sinergias) (Fernández, Z., 1.999).

De hecho, las cooperativas de segundo grado constituyen por sí mismas un ejemplo de grupo por coordinación, por el cual las cooperativas crean una estructura a la que voluntariamente capacitan para efectuar una parte de la gestión de su actividad (comercial, transformación, etc.).

En España, muchas de las EAA's funcionan ya como grupos. No en vano, las 100 entidades de mayor tamaño poseen ya más de 300 empresas filiales, de distinta forma jurídica (CCAEE, 2.005). En el cuadro 6 se detallan los 20 primeros grupos agroalimentarios de naturaleza cooperativa españoles, los cuales alcanzan volúmenes de facturación que van desde los 83 a los 754 millones de €, cuyo peso e influencia en el sector es más que considerable si tenemos en cuenta que su facturación conjunta, 4.165 millones de euros, representa casi el 30% de la facturación total de las EAA's (14,200 millones de euros), así como su número de trabajadores, 8.667 trabajadores, el cual se corresponde con un 14% del número total empleado por las EAA's.

Aunque existen razones de índole económico que aconsejan la pertenencia a un grupo (derivadas del propio hecho de compartir recursos y actividades, compartiendo en definitiva sus costes), o de tipo financiero (abaratamiento de los costes de financiación, entre otros), son las basadas en la cesión de la capacidad de gestión sobre las actividades y recursos acordados por las cooperativas integradas, las que marcan la diferencia con respecto a otras fórmulas de integración, tales como las cooperativas de segundo grado. Y esto no es porque conceptualmente no se pueda dotar a la cooperativa de segundo grado de un mayor poder, sino porque tradicionalmente se han creado sobre la base de la comercialización y en algunos casos industrialización, y son éstas las únicas competencias que le son cedidas, manteniendo cada cooperativa socia su independencia en áreas como la organización de la producción, administración, etc.

Existen ejemplos de cooperativas de segundo grado que han creado una estructura grupal, a la que se han integrado algunas de sus cooperativas socias, en la que el carácter diferenciador es la mayor disciplina exigida a las mismas, y la mayor cesión de competencias, lo que permite en muchos casos una mejora de la gestión global de la

actividad. El grupo interno creado por la cooperativa de segundo grado valenciana Anecoop constituye un ejemplo de ello.

Cuadro 6. Los veinte principales grupos de naturaleza cooperativa españoles

	Facturación (millones de €)	Empleo (nº de trabajadores)
COREN	754	3.450
CLAS/CAPSA	676	1.429
ANECOOP	357	164
AN	243	167
GURELESA/ IPARLAT	240	280
ACOR	210	283
HOJIBLANCA	200	59
COVAP	177	322
CASI	160	440
ACOREX	141	111
COPAGA	127	14
D'ARTESA DE SEGRE	125	72
FEIRACO	103	270
CAMPS DÍVARS DÜRGEL	102	53
SAT BONNYSA	100	688
COPLACA	97	24
SAT COSTA DE ALMERÍA	93	386
AGROSEVILLA ACEITUNAS	89	361
C. UTECO ZARAGOZA	88	18
C. ACTEL	83	76
TOTAL 20 PRIMERAS COOP	4.165	8.667
TOTAL 20 PRIMERAS INDUSTRIAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS ASOCIATIVAS	20.668	53.321

Fuente. CCAE, 2.005.

No obstante, conviene apuntar que el grado de compromiso o de cesión de poder no tiene por qué abarcar toda un área de actividad empresarial. De hecho, son muy frecuentes y de gran utilidad los acuerdos intercooperativos a todos los niveles. Estos permiten que la cooperativa o sus socios puedan realizar operaciones de suministros,



entregas de productos o prestaciones de servicios en la otra/s cooperativas firmantes del acuerdo.

De esta forma, en virtud de este convenio una cooperativa o sus socios se pueden beneficiar de una serie de servicios y prestaciones destinadas a los socios de otra cooperativa sin necesidad de ser socios de la misma. Al mismo tiempo, el servicio o suministro prestado, ya sea a los socios de otra cooperativa, a la propia cooperativa firmante del acuerdo, o procedente de los mismos, tendrá carácter de operación cooperativizada, lo que supone un incentivo fiscal al poder aplicárseles un tipo de gravamen del 20%, como consecuencia de su integración en los resultados cooperativos.

El establecimiento de acuerdos de cooperación entre cooperativas puede derivar en lo que se conocen como redes de empresas, en este caso de cooperativas. El elemento central de las mismas es la cooperación interempresarial, y nacen de la idea de que el establecimiento de alianzas entre empresas puede reportar sinergias y relaciones de complementariedad que mejoren los resultados del conjunto. Una red de empresas puede definirse como un sistema un conjunto de empresas, entre las que no existe una relación de subordinación, que mantienen diversos vínculos cooperativos, por medio de los cuales son capaces de realizar acciones conjuntas coordinadas (García Canal, E., 1993).

Las redes, por idénticas razones a las identificadas en el caso de los grupos, permiten a las empresas adquirir dimensión y poder sobre el mercado (a través de la red), manteniendo a la vez su tamaño inicial, lo que les aporta flexibilidad y capacidad de adaptación (Fernández, J.C. y Arranz, N. 1.999).

En este sentido, el estableciendo de este tipo de relaciones constituye no pocas ventajas frente a la opción de constituir una entidad nueva para la realización de una actividad, entre ellas la rapidez, el incremento de las capacidades de la empresa sin necesidad de desarrollar nuevos procesos, y por supuesto las sinergias que se generan de la concentración de la actividad.

Las redes de empresas pueden articularse sobre la base de alguna de las formas jurídicas existentes en nuestra legislación, tales como las cooperativa de segundo grado, las agrupaciones de Interés económico, los grupos cooperativos, las Uniones Temporales de empresas, etc., a través de convenios de colaboración, sin que se haga necesario el crear una nueva organización con forma jurídica, pudiendo coexistir en una red distintas modalidades de cooperación. De hecho, “las redes de empresas pueden funcionar sin la existencia de contratos escritos, rigiéndose las relaciones en base a la confianza y a la experiencia de trabajar conjuntamente” (Caldentey, P.).

Los nodos de la red se conforman con las empresas que participan, los acuerdos de cooperación son los eslabones que unen a las entidades participantes en la red, y los elementos que la definen la multiplicidad y la complejidad de relaciones (Fernandez de Arobaye, J.C. y Arranz, N., 1.999). Pueden a su vez tener carácter horizontal, si las alianzas o la colaboración se materializan entre empresas que desarrollan la misma actividad, o lo que es lo mismo entre empresas competidoras, o vertical, si asocian a

distintos agentes dentro de una cadena de valor, como proveedores, manipuladores, transformadores, distribuidores, etc.

El modelo de empresa en red no contempla la empresa como un ente aislado, en el que se analiza la competitividad y la eficiencia de la empresa como unidad independiente, sino que apuesta a través de la cooperación interempresarial por la rentabilidad del conjunto. Se trata pues de ganar fortaleza empresarial y competitividad no solo a partir de los activos y recursos de la empresa, sino de las sinergias producidas a partir de las alianzas y relaciones que establezca con estos agentes. Y este fenómeno se debe a que a la red consigue configurar un mercado de competencia concertada, basado en las relaciones entre la empresa y los otros competidores en el mercado (Fernandez de Arrobaye, J.C., Arranz, N., 1.999).

Por tanto, la empresa se contempla como parte integrante de la cadena de valor, en contacto con proveedores y clientes, sin olvidar a sus competidores. Y este concepto adquiere relevancia en un sector como el agroalimentario, en el que constituye un valor añadido la posibilidad de controlar todas las transacciones sufridas por el producto hasta llegar al lineal del supermercado. De hecho, no son pocos los estudiosos que apuntan que cada vez más los agentes intervinientes en la cadena alimentaria (agricultores, transformadores, distribuidores) no competirán de forma independiente, sino que integrados en una cadena de valor competirán con otras cadenas de valor en el mercado (Iglesias, D.H, 2003).

Existen múltiples experiencias de redes de empresas en el ámbito agroalimentario, que operando con claras desventajas en materia de costes, obtienen liderazgo en el mercado gracias a la organización y la coordinación vertical de actividades, desde la producción en origen hasta la distribución. En este sentido, en el sector agroalimentario se vuelven especialmente útiles, dada la importancia que tiene la transferencia de información y la coordinación entre agentes de la cadena para poder proveer seguridad alimentaria, productos innovadores y de calidad, o reducir costes a través de la cooperación. Constituyen claros ejemplos exitosos de redes de empresas los integrados por algunas firmas de distribución y sus empresas proveedoras.

Y descendiendo al ámbito cooperativo, presentan no pocas ventajas, tales como el aprovechar las ventajas que puede representar para el socio o a nivel de gestión una dimensión más reducida, el posibilitar el mantenimiento de la independencia y autonomía de las cooperativas implicadas, o la flexibilidad de la organización, lo que permite una rápida adaptación a las necesidades del momento, etc. (Cabaleiro, M<sup>a</sup>J., 2.001). Tengamos en cuenta que se propicia una descentralización de las operaciones y una especialización, no siendo necesaria la inmovilización de recursos para la realización de muchas actividades, ya que se establecen alianzas con cooperativas que las puedan realizar, lo que comporta no solo flexibilidad sino ahorro de recursos financieros.

Sin embargo, hay que reconocer que la mayor parte de las alianzas entre cooperativas todavía se producen de forma horizontal, en el mismo nivel en la cadena de valor, en búsqueda de sinergias y reducciones de costes.

Sin embargo son muchas las estructuras articuladas sobre la base de la intercooperación (grupos, cooperativas de segundo grado, etc.) que se están demostrando incapaces de dar respuesta a los actuales requerimientos del mercado de una forma eficiente. La principal razón de esta realidad estriba en que en muchas ocasiones se han consolidado a partir de una filosofía de integración o suma, y no han avanzado más allá.

Guillouzo, R. et al., 2.005 destacan entre los principales retos derivados del crecimiento a través del establecimiento de alianzas estratégicas entre cooperativas agroalimentarias, el escaso aprovechamiento de las posibilidades que podría proveer esta fórmula, en muchos casos por la tendencia conservacionista natural de las cooperativas, o el miedo al cambio, no abordando en la mayor parte de los casos una reestructuración empresarial que en muchos casos es necesaria, y posibilitará sinergias, relaciones de complementariedad, minorará costes duplicados, y conducirá a sus integrantes a mejorar su rentabilidad (redistribución de procesos productivos, de personal, diversificación, etc.)

Es decir, se han creado grandes estructuras sobre la base de la agregación de unidades independientes de menor dimensión, sin que haya tenido lugar una reestructuración de las actividades y recursos de las mismas, reduciéndose en este caso la ventaja que reporta el conjunto, principalmente a la comercialización o a la compra en común.

Quizá el problema es que muchas de las cooperativas integradas en estas estructuras no reúnen las condiciones que hacen factible una mejora de su competitividad a través de su pertenencia a la red. Gomes Casseres, 1.994, y Prahalad, 1997, identificaron estas condiciones en el ámbito de las alianzas estratégicas:

- Asociar diferentes tipos de actores que sean capaces de desarrollar funciones industriales, financieras, comerciales, de servicios, etc. de forma complementaria.
- Deben sustentarse en relaciones de confianza, solidaridad y coordinación estratégica alrededor de una o unas pocas entidades líderes.
- Identificar complementariedades y potenciar la innovación.

Es una realidad que las relaciones de complementariedad en muchas estructuras organizativas cooperativas basadas en la cooperación son insuficientes, existiendo además una la falta de coordinación *estratégica* alrededor de una entidad, en la medida en que la mayor parte de las ocasiones la estructura creada tiene muchas limitaciones a la hora de de coordinar la las cooperativas implicadas.

Los cambios que la implantación de una gestión integral comportaría para las cooperativas implicadas, dadas las reducidas competencias que en la mayor parte de los casos tienen estas formas (cooperativa de segundo grado, grupo, etc.), hacen que pese a las reticencias iniciales se estén llevando a cabo, bien de forma sustitutiva o complementaria a estas estructuras, fórmulas de mayor compromiso como la fusión.

## **8. CONCLUSIONES**

La competitividad de una empresa radica en su capacidad para aprovechar las ventajas comparativas frente a su competencia, que le permitan obtener los objetivos socioeconómicos fijados.

Entre las estrategias empresariales que por parte del sector cooperativo agroalimentario se están abordando para mejorar su competitividad, cabe destacar por su implantación y por los resultados generados, la orientación al mercado y el establecimiento de alianzas empresariales, más concretamente la intercooperación.

La orientación al mercado es una estrategia diferenciadora de las cooperativas preparadas para desarrollar su actividad en el entorno actual. Se distinguen por tomar como referencia el mercado, no sólo al socio –cliente interno-, de forma que mantienen una visión macro del conjunto de la entidad y sus objetivos, incrementándose los beneficios y también la satisfacción del socio.

En cuanto a la cooperación empresarial se ha convertido en nueva forma de competir en el mercado, que puede contribuir a paliar muchos de sus actuales problemas, permitiéndoles contrarrestar el gran protagonismo que en la economía mundial ostentan las grandes multinacionales del sector agroalimentario, así como minorar los inconvenientes derivados de la actual situación de atomización, constituyendo una fórmula eficaz con la que dotarlas de dimensión, respetando los elementos y principios que las identifican.

Los modelos organizacionales basados en las relaciones de cooperación empresarial, tradicionalmente han sido los más asentados en el sector cooperativo español, por aunar la resolución del problema derivado de la necesidad de ser grande- para disponer de economías de escala- con el mantenimiento de la independencia jurídica, la autonomía y la identidad, tan arraigada en los socios en muchos casos, con la flexibilidad y adaptabilidad que da una menor dimensión.

Se trata pues de ganar fortaleza empresarial y competitividad no solo a partir de los activos y recursos de la empresa como unidad independiente, sino de las sinergias producidas a partir de las alianzas y relaciones que establezca con otras cooperativas y empresas. Y este concepto adquiere relevancia en un sector como el agroalimentario, en el que constituye un valor añadido la transferencia de información y la coordinación entre agentes de la cadena para poder proveer seguridad alimentaria, productos innovadores y de calidad, o reducir costes a través de la cooperación.

Sin embargo, muchas de estas estructuras se han demostrado incapaces de realizar una gestión integral de actividades y recursos, en aras de mejorar la rentabilidad del conjunto, en muchos casos por la tendencia conservacionista natural de las cooperativas, o el miedo al cambio, no abordando en la mayor parte de los casos una reestructuración empresarial que en muchos casos es necesaria.

De hecho, las estructuras organizativas basadas en la intercooperación, mejoran la competitividad de sus integrantes si van acompañadas la identificación y potenciación de las relaciones de complementariedad, coordinación estratégica del conjunto, e innovación, entre otros, circunstancias que en muchos casos no se dan en las estructuras cooperativas en red.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

ACI., Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional. 76ª Jornada Cooperativa Internacional de la ACI – 4º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU. (1998) “Cooperativas y la Globalización de la Economía”. Tomado de [http://www.aciamericas.coop/spip/article.php3?id\\_article=594](http://www.aciamericas.coop/spip/article.php3?id_article=594).

AGUIRRE, A. (1998) Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición, Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España*, nº39, pp 93-113.

ALONSO, R. (2003) “Posibilidades y regulación de los procesos de integración en España (cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos, fusiones)”, en *Integración Empresarial Cooperativa. Ponencias del IIº Coloquio Ibérico de Cooperativismo y Economía Social*. Ed. CIRIEC-España, pp. 19-42.

BEL, P. (1997) *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 606.

BUENO E., CRUZ I., DURÁN J.J. (1996) *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed. Pirámide, pp. 758.

BORJABAD, P. (1993) *Manual de Derecho Cooperativo. General y Catalán*. Ed. Bosch, Barcelona.

BUENO, E., SALMADOR, M.P., MERINO, C., MARTÍN, J.I., (2006) *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Ed. Pirámide. pp. 538.

BUENDÍA, I., (1999) Las relaciones comerciales cooperativas: un análisis desde el marco legal. *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* , nº69, pp. 43-65.

CABALEIRO, M.J. (2001) Redes de empresas: propuesta de crecimiento externo para las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos. REVESCO*, nº74., pp. 7-22.

CABALLER, V..(1995) El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario. *Revista Española de Economía Agraria*, nº173, pp. 281-311.

CALDENTEY, P.(2007) Redes de empresas y cooperativas agrarias de comercialización.  
[http://www.infoagro.com/agricultura\\_ecologica/cooperativas\\_agrarias.htm](http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/cooperativas_agrarias.htm), Tomado en 2.007.

CASANI, F. (1996) La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos. *Revista de Dirección y Organización*, nº17, pp. 67-77.

CHAVES, R. (1999) “Grupos empresariales de la economía social: un análisis desde la experiencia española”, en *Grupos empresariales de la economía social en España*. Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 67-98.

COBO, F.B., GONZÁLEZ, L. (2006) La integración y la cooperación en las estrategias de marketing relacional. El caso del sector hotelero internacional. *Anuario Jurídico y económico Escorialense*. XXXIX, pp. 1133-3677.

CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA (CCAЕ). (2005) *La internacionalización de las cooperativas agrarias*. Ed. CCAE.

DESHPANDE, R.; FARLEY, J.U.; WEBSTER, F.E. (1993): “Corporate culture, customer orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis”. *Journal of Marketing*, vol. 57

FERNÁNDEZ, Z. (1999) “Introducción a los grupos”. En *Grupos Empresariales de Economía Social en España*. Ciriec-España. pp. 29-66.

FERNANDEZ DE ARROYABE, J.C., ARRANZ, N. (1999) Las redes de cooperación empresarial: ¿una organización para el próximo milenio? *Rev. Dirección y Organización*, nº21, pp. 12-19.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991) Una tipología de la Cooperación Empresarial. *Esic-Market*, oct-dic; pp. 101-113

FERREIRO, D. (2002) “Integración cooperativa”, en *Libro blanco de Agricultura y Desarrollo Rural*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (<http://www.libroblancoagricultura.com>).

GARCÍA CANAL, E. (1993) La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura. *Información Comercial Española*, nº 714, pp. 87-98.

GARCÍA SANZ, D.(2001) *Concentración de empresas cooperativas. Aspectos económico-contables y financieros*. Ed. CES. Colección Documentación, Madrid, pp.272.

GUILLOUZO, R, PERROT, P., RUFFIO, P. (1995) Strategic alliances: challenges and limits for agri-food cooperatives. *The International Journal of cooperative management*. Vol 2, pp. 33-40

GOMES-CASSERES, B. (1994) Group versus Group: How Alliance Networks Compete, *Harvard Business Review*, 4. pp. 133-139

IGLESIAS, D.H. (2003) Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. *Contribuciones a la Economía, revista académica mensual*. Grupo Eumed.net (SEJ309).

JOHNSON, G. y SCHOLLES, K.(2000) *Dirección Estratégica*. Ed. Prentice Hall. 5ª edición.

JULIÁ, J.F., MELIÁ E. (2003) Challenges for agricultural co-operatives in the European Union: the case of the spanish agriocultural co-operatives. *International journal of co-operative management*. N°1, pp. 16-23.

JULIÁ, J.F., SERVER, R.J., MELIÁ, E. (2004) *Los procesos de fusión en cooperativas agrarias. Manual de procedimiento*. Ed. Mundi-Prensa, Madrid, pp. 145

JULIÁ, J.F., MELIÁ E. (2006) Le coopérativisme agricole. Nouveaux horizons, nouveaux défis . Ponencia presentada al XXVI Congreso Internacional del CIRIEC. Estambul.

JULIÁ, J.F., MELIÁ E. (2006) La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario. Ponencia presentada en las XI Jornadas de Investigadores en Economía Social de CIRIEC-España, Santiago de Compostela.

JULIÁ J.F., SERVER, R.J., (1999) Retos y praxis del cooperativismo agrario en la Unión Europea. *Cuadernos de desarrollo rural*, n°42.

KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J. (1990): "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, vol. 54

KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE I.; CRUZ, I. (1994): *Dirección de Marketing*. 8ª ed., Prentice Hall, Madrid.

LEVISMAN, V. (1999) Nuevas Estrategias de las Cooperativas Agropecuarias, algunos ejes para el debate, Jornadas Conmemorativas del 80º Aniversario del Primer Congreso Argentino de la Cooperación y publicada en "*Nueva Visión del Cooperativismo Argentino*" del Colegio de Graduados de Cooperativismo y Mutualismo.

LORANGE , P y ROOS, J. (1991) Analytical Steps in the Formation of Strategic Alliances. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 4, n°1, pp. 60-72.

MARITI, P., SMILEY R.H. (1983) Cooperative agreements and the organization of industry. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 31, n°4, pp. 437-451.

MARTÍN, I. (2001) Cooperación empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. Especial referencia al sector turístico de Iberoamérica. *Boletín Económico del ICE*, n°2685, pp. 19-30.

MELIÁ, E. (2001) *La concentración empresarial en las cooperativas agrarias. Estudio metodológico de los procesos de fusión*. Ed. Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana, pp. 255

MELIÁ, E., JULIÁ, J.F., GARCÍA G. (2007) Análisis de la eficiencia de los procesos de fusión cooperativa en la Comunidad Valenciana. Comunicación presentada al XIV CONGRESO AECA. Empresa y sociedad: respondiendo al cambio. Valencia.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPYA) y FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS.(2005) La industria alimentaria. Ganando dimensión para competir. ([www.fiab.es/v\\_portal/inc/descarga.asp?f=Informe\\_05\\_166.pdf&c=7&s=99787516](http://www.fiab.es/v_portal/inc/descarga.asp?f=Informe_05_166.pdf&c=7&s=99787516))

MOLINA, E. (2005) La intercooperación en el sector de las cooperativas de consumo en Québec. IX Seminario Internacional de la Red uniRcoop, Pensamiento

Asociativista y Práctica Cooperativa : el desafío de la inclusión social en la época de la globalización. Brasil. (<http://www.unircoop.org/>)

MONTERO, A, MONTERO A.(2005) *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. 3ª ed., Madrid: Ministerio de agricultura, Pesca y Alimentación. pp. 390

OMC.(2007) Estadísticas del comercio mundial 2.007.

([http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2007\\_s/its07\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2007_s/its07_toc_s.htm))

PORTERT, M.E., FULLER, M.B.(1988) Coaliciones y estrategia global. *Información Comercial Española.*, junio, 1.988, pp. 101-120.

RODRÍGUEZ, M.; GUIADO, M. (2001): “Consideraciones sobre la competitividad del sector turístico en Galicia”. *Revista Galega de Economía*, vol. 10, núm. 2

SALAS, V. (1989) Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas. *Revista Economía Industrial*, marzo-abril, 1989, pp. 47-60

SANFIEL, M.A., (2003) “Estrategias de cooperación como origen de ventajas competitivas em La relación fabricante-distribuidor”. Tesis doctoral. Departamento de Economía y Dirección de Empresa. Universidad de La Laguna.

SENISE, O. (2003): “La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado”. *Analistas Económicos de Andalucía*.

STIGLITZ, J.E., (2.003) *El malestar de la globalización*. Ed. Taurus. Madrid. pp.314.

SUAREZ, A. (1996) *Curso de economía de la empresa*, 7ª ed. Ed. Pirámide, Madrid. pp.487.

VARGAS, A. (1993) La integración del cooperativismo agrario: Justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España*, nº14, pp 127-154

VARGAS A., (2007) Las sociedades cooperativas como empresas excelentes. XV Conferencia regional Cohesión e inclusión social. (<http://www.neticoop.org.uy/article248.html>).