

¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS?

XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Economía Social: crecimiento económico y bienestar

Natalia Lajara-Camilleri

Ricardo Server-Izquierdo

CEGEA (Centro de Investigación en Gestión de Empresas)
Universitat Politècnica de València



RESUMEN

El entorno de alta competitividad que existe en los mercados agroalimentarios ha incrementado notablemente la presión sobre todos los agentes que operan en ellos. En el caso de las cooperativas, debido posiblemente a su reducida dimensión empresarial, esta cuestión reviste especial importancia puesto que aboca a estas entidades a adoptar cambios que mejoren su competitividad y aseguren la supervivencia.

El objetivo de este trabajo es plantear una serie de aspectos de gestión empresarial que inciden en el éxito y competitividad de las cooperativas agroalimentarias. A continuación se jerarquizan dichos elementos a través de una consulta a expertos a fin de obtener un orden de importancia percibida por parte del sector.

Los resultados obtenidos señalan a la orientación al mercado y a la innovación como los elementos más destacados por los expertos de cara a mejorar la competitividad actual de las cooperativas agroalimentarias españolas.

PALABRAS CLAVE: cooperativas agroalimentarias, competitividad, formación, innovación, internacionalización, delphi

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

La sociedad cooperativa es un tipo particular de empresa donde la participación activa y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es el hecho que posibilita y legitima la capacidad para tomar decisiones de forma democrática acerca de su gestión (Moyano *et al.*, 2008).

Figura 1.
Funciones de las cooperativas agroalimentarias



Fuente: Arcas *et al.*, 2013

Resulta indiscutible el rol que desempeñan las cooperativas agroalimentarias tanto de cara a sus socios, mejorando el poder de negociación frente a terceros y a través de los servicios que prestan, como al conjunto de la sociedad al abastecer de

alimentos saludables y contribuir al desarrollo y la cohesión social del medio rural (Arcas *et al.*, 2013).

Las asimetrías de la distribución alimentaria se han exacerbado en la última década y hacen necesario potenciar los instrumentos de concentración de la producción frente a empresas que demandan elevados volúmenes y que prácticamente imponen las condiciones de las ventas.

Actualmente en España existen 3.397 cooperativas agroalimentarias (OSCAE, 2013) cuyo cometido fundamental es aglutinar la oferta y ejercer de vehículo transmisor de las demandas del mercado. En conjunto proporcionan empleo directo a 97.944 trabajadores y presentan una facturación global de 25.696 millones de euros, lo que representa aproximadamente un 60% de la Producción Final Agraria (MAGRAMA, 2014).

Coincidiendo con Juliá *et al.* (2013), cabe recordar que la agricultura actual se enfrenta a tres retos fundamentales: la globalización e inevitable liberalización de los mercados, los cambios en la demanda y la recientemente aprobada reforma de la PAC. La/s estrategia/s que adopten las cooperativas respecto a ellos determinará su supervivencia en el medio y largo plazo.

Por esta razón, es adecuado estudiar los aspectos de gestión empresarial que inciden en la ventaja competitiva de las cooperativas, a fin de establecer de forma justificada las medidas que permitan al sector cooperativo mantenerse y crecer dentro del mercado.

El objetivo de este trabajo es plantear una serie de aspectos de gestión empresarial que inciden en el éxito y competitividad de las cooperativas agroalimentarias. A continuación se jerarquizan dichos elementos a través de una consulta a expertos a fin de obtener un orden de importancia percibida por parte del sector.

2. MARCO CONCEPTUAL

La competitividad empresarial es una cuestión que ha sido ampliamente analizada en la literatura académica; los trabajos de Porter sobre las cinco fuerzas competitivas o la teoría de recursos y capacidades son la base de numerosos estudios empíricos que se han aplicado principalmente en empresas capitalistas. Aunque es cierto que las cooperativas pueden tomar como referencia sus conclusiones, no se puede dejar de observar que la idiosincrasia de este tipo de empresas de la economía social justifica que se lleve a cabo un estudio específico sobre su aplicación.

En España esta cuestión ha sido abordada de forma parcial por un cierto número de autores (Juliá *et al.*, 2012; Arcas, 2002; Moyano *et al.*, 2008; entre otros). De la literatura existente podemos concluir que existen seis factores clave que afectan a la competitividad de las cooperativas agroalimentarias: dimensión (Melián y Millán, 2007; Nilsson *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2012; Arcas-Lario *et al.*, 2014; entre otros), internacionalización (Fayos *et al.*, 2011; Juliá *et al.*, 2012), innovación (Triguero-Cano y Cuerva, 2011; Juliá *et al.*, 2012; Guzmán *et al.*, 2013; entre otros), formación (Campos-Climent *et al.*, 2012; Campos-Climent y Chaves-Ávila, 2012; entre otros), diversificación (Juliá *et al.*, 2012 y Campos-Climent y Chaves-Ávila, 2012; entre otros) y orientación al mercado (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; entre otros).

La dimensión es una cuestión sobre la que aparentemente existe consenso acerca de la importancia que reviste a nivel de gestión empresarial. Es necesario alcanzar un tamaño mínimo que permita acceder a economías de escala, a directivos

profesionales y ser capaz de afrontar el volumen de negocio que imponen los actuales interlocutores en el mercado agroalimentario (Campos-Climent *et al.*, 2012).

La internacionalización se define como la ampliación de las actividades comerciales de la empresa más allá del territorio nacional en el que se ubica. Se trata de un proceso que puede ser gradual, comenzando con actividades puntuales de exportación y creando en último término multinacionales. Tal como afirman Moral-Pajares *et al.* (2015), la exportación conduce a las empresas a una mayor eficiencia al permitirles competir en entornos globales.

El interés en relación con las cooperativas agroalimentarias radica en la importancia que tradicionalmente ha tenido la actividad exportadora en la facturación de muchas de las cooperativas españolas, especialmente en el sector hortofrutícola. Gallego y Lamanthe (2011) sostienen que la orientación hacia la exportación ha estimulado el desarrollo de un *know-how* productivo-comercial que ha sido la base para la mejora continua en los mercados.

No obstante, hoy en día el reto que supone la globalización empuja inevitablemente a la apertura de nuevos mercados, lo que implica atravesar fronteras y descubrir potenciales consumidores. Las cooperativas deben estar preparadas para hacer frente a los requerimientos que supone esta actividad y la competencia que van a encontrar.

En relación a la formación, el estudio de Arcas *et al.* (2013) llevado a cabo sobre una muestra de 277 socios de cooperativas agroalimentarias de la Región de Murcia pone de manifiesto el escaso nivel de educación formal que existe actualmente en este sector. El 40% de los encuestados no poseían estudios mientras que el 42% contaban con estudios primarios, el 18% restante contaba con Bachiller (9%), formación profesional (6%) o estudios universitarios (2%). Las cooperativas son una herramienta eficaz para paliar estas carencias en la medida que los trabajadores que las gestionan sean profesionales debidamente formados.

La formación es un elemento imprescindible en la consecución de ventajas competitivas (Rodríguez y Mozas, 2003). Tal como afirma Montegut (2006), es un aspecto clave para que las cooperativas afronten con éxito las presiones competitivas a las que son sometidas. Es un hecho aceptado que cada vez son más necesarios profesionales suficientemente formados en sus áreas, que conozcan no sólo las mejoras técnicas de gestión, producción, comercialización, etc. sino que a su vez sean conscientes de las especificidades del sector cooperativo agrario (Encinas *et al.*, 2011; Melián y Campos, 2009). De forma similar a lo que sucede con la dimensión empresarial, la formación posibilita y potencia el resto de factores competitivos.

La diversificación es la introducción de nuevos productos, servicios o actividades de la cooperativa. Esta ampliación de la oferta puede entenderse tanto como el desarrollo de productos adicionales asociados a los que se venían produciendo, la búsqueda de nuevos mercados/clientes o bien el establecimiento de acuerdos o fórmulas de intercooperación para realizar comercialización en común. Es un concepto unido por tanto al de innovación.

La diversificación conlleva una reducción de la concentración del riesgo ya que se reduce la dependencia frente a determinados mercados, clientes, etc. Desde un punto de vista de gestión resulta una oportunidad para mejorar la rentabilidad. Estratégicamente mejora la posición competitiva de una cooperativa al ser capaz de ofrecer a sus clientes una gama más completa de productos o servicios. Por ello, se hace necesario establecer los mecanismos necesarios para fomentar la innovación tanto a nivel de producto o servicios como en el plano de procesos (Rubio-Bañón y Aragón-Sánchez, 2002).

La orientación al mercado es la vinculación con el consumidor final en la medida en que la cooperativa sea capaz de percibir o incluso adelantarse a las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera rentable. Arcas (2002) subraya la dificultad que encuentran las cooperativas en este sentido, ya que la preocupación por la comercialización del producto que entregan sus socios y su ubicación al inicio de la cadena alimentaria propicia en las cooperativas una orientación más próxima a la producción que al mercado.

La innovación es una cuestión de actualidad en las empresas y su entorno. La sociedad del cambio empuja a las organizaciones a someterse a una continua adaptación, además la creciente liberalización del comercio recrudece las condiciones de competencia y hace necesario incrementar el valor añadido del producto. Para todo ello es necesaria la innovación, ya sea de producto, de proceso, de organización o de comercialización. La innovación es, por tanto, un factor de competitividad en el entorno empresarial (Hernández-Espallardo *et al.*, 2011; Tamayo *et al.*, 2015). En cooperativas su relevancia ha sido puesta de manifiesto en los trabajos de Fernández de Bobadilla y Velasco (2008), Triguero-Cano y Cuerva (2011) y Juliá-Igual *et al.* (2012).

3. METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio se ha recurrido a la metodología Delphi de consulta a expertos. Se trata de una técnica que permite recabar información amplia de un panel y llevar a cabo jerarquizaciones. Cuenta con dos ventajas fundamentales: por una parte, al contar con la opinión de un grupo de expertos, el consenso al que se llegue, el resultado que se obtenga, será la visión que ofrezca mayor confianza. Además permite superar limitaciones de otras técnicas cualitativas como las entrevistas en grupo o grupos focales ya que al no existir interacción directa entre los participantes, se limita la influencia de los sujetos dominantes, el ruido semántico y la presión hacia la conformidad (Martínez Piñeiro, 2003).

El punto de partida para el desarrollo de la técnica Delphi es la identificación de los objetivos a estudiar, mediante la formulación de una serie de hipótesis de trabajo, que deben plantear un problema o conjunto de problemas susceptibles de ser tratados por medio de esta metodología (Delbecq et al., 1989. en Gallego, 2003).

La idea que subyace en los planteamientos del presente estudio tiene su origen en la necesidad de armonizar posturas entre las partes implicadas, en lo que respecta a la incidencia de los aspectos de gestión propuestos en la competitividad de las cooperativas. Es decir, se trata de llegar a obtener una jerarquización consensuada de los factores que, a ojos de los expertos, resultan claves para mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias españolas.

Así pues, la opinión del grupo de expertos, procesada mediante la técnica Delphi, permite aunar las diferentes perspectivas de todos los participantes, con perfiles distintos, sobre la materia en cuestión. Cada experto consultado debe pronunciarse sobre la importancia que conceden a cada aspecto de gestión.

El fundamento de este método reside en que el juicio integrado de un grupo de personas dotadas de un elevado nivel de capacidad crítica puede realizar una aproximación con mayor fidelidad que cualquier estimación individual (Gallego, 2003).

4. DESARROLLO DEL ESTUDIO

Para el estudio se determinaron en primer lugar los grupos de expertos que integran el panel con el fin de obtener información de todos los actores interesados y conocedores del sector. Los grupos definidos son:

- Entidades representativas de las cooperativas agrarias en la Comunidad Valenciana
- Administración
- Centros de formación y/o Universidades
- Personal de cooperativas

De este modo, quedaban cubiertos los diferentes colectivos que podían realizar aportaciones útiles al ámbito de este estudio.

El número de expertos que participaron en las dos fases del estudio es el siguiente:

- Entidades representativas de las cooperativas agrarias en la Comunidad Valenciana: 2
- Administración: 4
- Centros de formación y/o Universidades: 4
- Personal de cooperativas: 18

El cuestionario fue remitido vía correo electrónico a todos los expertos debido a la rapidez y comodidad que supone tanto a la hora de cumplimentarlo como en el envío en sí. Las respuestas se recibieron por la misma vía.

Para el tratamiento y análisis estadístico de la información se ha utilizado tanto el programa Excel de Microsoft Office como el SPSS v16.

5. RESULTADOS

5.1 Primera ronda

La selección inicial de expertos estaba formada por 30 miembros, escogidos en función de su vinculación desde diferentes ámbitos al sector del cooperativismo agrario. De esta muestra inicial se recibieron 28 cuestionarios válidos, cuyo contenido integra los resultados de la primera ronda.

Los datos se han procesado siguiendo la metodología propia de esta técnica de investigación. En este sentido, son tres los aspectos que deben considerarse: por un lado, la opinión de los expertos; por otro, el consenso, entendido como el nivel de acuerdo que existe entre las respuestas dadas por todos los expertos; y finalmente la estabilidad, entendida como la variación en la opinión de los expertos en las sucesivas rondas de envío del cuestionario.

Así, con la finalidad de conocer la posición del grupo de expertos ante cada una de las preguntas se determina tanto la mediana (m) como la media de la muestra (μ) en cada una de ellas. Por otro lado, para determinar el consenso se ha establecido adoptar como criterio que el intervalo intercuartílico (IIC) sea igual o inferior a 1. El intervalo intercuartílico se define como el rango entre el primer y el tercer cuartil y cuenta con la resistencia de la mediana, ya que los valores extremos no tienen una incidencia grave en él (Martínez Piñeiro, 2003).

Cabe recordar que según la clave de respuesta, los datos están comprendidos entre 1 y 6 puesto que se refieren a la jerarquización de los elementos propuestos. En la

primera ronda el criterio de estabilidad equivale al de consenso, es decir, se considera que en el caso de existir acuerdo, el resultado será estable.

Cabe señalarse que las preguntas abiertas no han sido tratadas estadísticamente aunque se incluyen las respuestas obtenidas en el correspondiente apartado.

En un primer análisis, las opiniones de los expertos son tratadas de forma conjunta para analizar la opinión del grupo y determinar si existe consenso respecto a los distintos ítems que integran las preguntas del cuestionario. Dado que se realizará una segunda ronda de la que ya se podrán obtener conclusiones más relevantes, nos limitamos aquí a realizar un análisis global de los resultados de esta primera ronda.

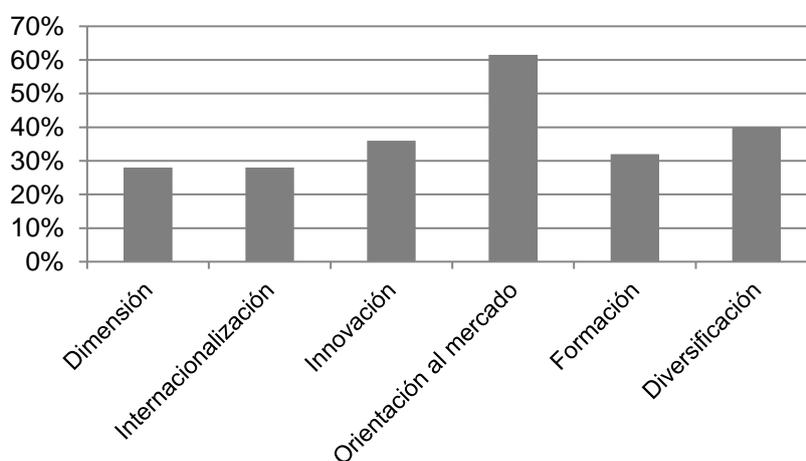
Así, tan sólo se alcanza el consenso en relación a la orientación al mercado, aspecto que el 62% de los expertos coincide en señalar en la ronda inicial como el más importante de cara a mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias. En el resto de casos existe divergencia de opiniones aunque se llega a obtener una jerarquización de los aspectos en base a las opiniones vertidas por los expertos.

Los temas que suscitan mayores divergencias entre los expertos en la primera ronda son, por orden:

- Diversificación. La respuesta obtenida es singular. Por una parte el 40% de los expertos coinciden en situar este factor como el segundo en importancia de entre los propuestos, no obstante, las opiniones del grupo en conjunto son las que presentan las diferencias más importantes, con un intervalo intercuartílico de 4.
- Innovación. El 36% de los expertos la señala como el elemento más importante de la gestión de las cooperativas agroalimentarias a la hora de mejorar la competitividad, no obstante su intervalo intercuartílico es de 3.
- Formación. Es otro elemento de controversia. Pese a que el 32% de los expertos opinan que es el quinto aspecto más importante en la gestión de cara a la mejora de la competitividad, el intervalo intercuartílico se sitúa –al igual que en el caso de la innovación- en 3.

Los resultados sobre la distribución de los ítems de las preguntas en función de que se haya logrado el consenso en la primera ronda o no, se muestra en la Figura 2.

Figura 2.
Consenso en las respuestas en la primera ronda (grado de coincidencia por parte de los expertos en la respuesta más frecuente)



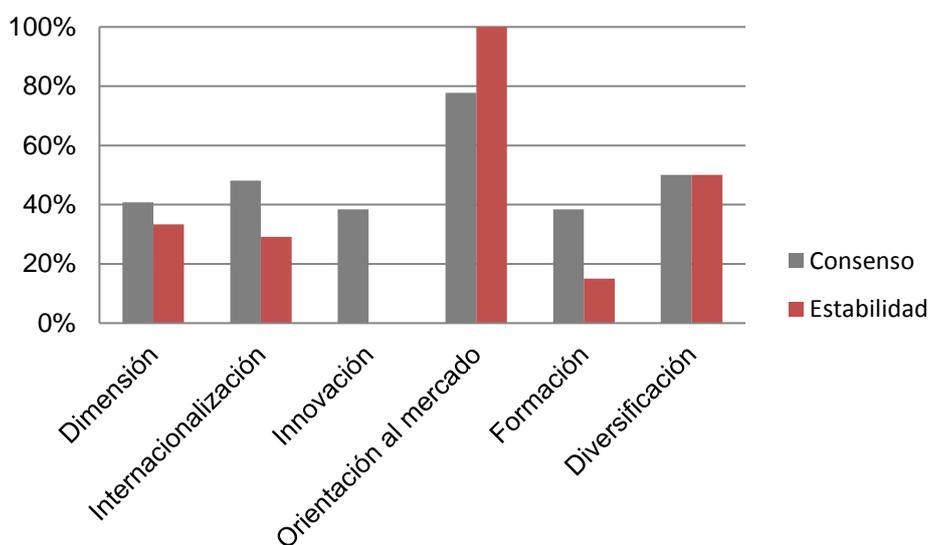
5.2 Segunda ronda

Una vez finalizada la segunda ronda de consulta a expertos, los cuestionarios son analizados a fin de obtener los resultados generales correspondientes al grupo. En la segunda ronda los expertos han tenido ocasión de conocer la respuesta estadística del grupo, compararla con la que ellos proporcionaron en su momento y modificarla si lo estiman oportuno. Por esta razón al análisis de consenso establecido inicialmente (definido en base al intervalo intercuartílico), se añade el criterio de estabilidad.

A fin de evaluar la estabilidad de las respuestas se utiliza la variación del rango intercuartílico relativo, es decir el intervalo intercuartílico de cada ronda dividido por su mediana. Cuando la variación se encuentre entre -0,5 y 0,5 se entiende que existe un nivel satisfactorio de estabilidad en la respuesta del grupo y que no es probable que cambie en rondas sucesivas. En ese caso, exista o no consenso, la respuesta se tomará como definitiva. Cuando la variación supera los límites anteriores, se ha producido un cambio importante en las opiniones del grupo, dando a entender que las posturas no son inamovibles.

La Figura 3 muestra la distribución de las respuestas en función de la existencia o no de consenso y estabilidad. Como se observa en ellas, en la mayoría de los elementos analizados se registra una estabilidad en las respuestas (variaciones inferiores al 50% en rango intercuartílico relativo). La única excepción es la orientación al mercado, en la que sí que se supera este valor, no obstante, aunque ello se traduce en las posturas de los expertos han variado, la lectura combinada junto con el elevado consenso que existe en relación a este factor permite señalar que es posible concluir las rondas de consulta puesto que o bien existe consenso o bien las respuestas obtenidas son estables.

Figura 3.
Consenso y estabilidad en las respuestas en la segunda ronda (grado de coincidencia por parte de los expertos en la respuesta más frecuente y variación de las respuestas entre rondas)



En la Tabla 1 se muestran los resultados obtenidos para la valoración sobre la importancia relativa de los factores de competitividad en cooperativas agroalimentarias españolas. Cabe señalar que se ha alcanzado un ranking entre los

factores en el cual tanto la orientación al mercado como la innovación ocupan la primera posición en relación a la importancia percibida. A continuación la diversificación es el aspecto que se señala como el más importante, seguido de la dimensión, la internacionalización y la formación.

Tabla 1.
Valoración de los expertos sobre la importancia relativa de los factores de competitividad en cooperativas agroalimentarias

	m	¿Existe consenso?	¿Existe estabilidad?
Dimensión	3	No	Sí
Internacionalización	4	No	Sí
Innovación	1	No	Sí
Orientación al mercado	1	Sí	No
Formación	5	No	Sí
Diversificación	2	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Información cualitativa adicional aportada por los expertos

En el primer cuestionario remitido a los expertos, éstos contaban con la posibilidad de señalar factores de competitividad adicionales que en su opinión fueran relevantes en el caso particular de las cooperativas agroalimentarias. Las respuestas recibidas no sugerían la inclusión de nuevos factores a la propuesta inicial del estudio. No obstante, se incluyen a continuación a modo de información (Tabla 2).

Tabla 2.
Extractos de las aportaciones de los expertos al listado de factores de competitividad

Calidad de red de comercialización	Control y asesoramiento en campo dirigido a calidad	Integración cooperativas productoras
Integración en redes de innovación y centros de formación e investigación	Grado profesionalización	Concentración de oferta
Integración estructuras de segundo y ulterior grado	Control de las producciones (ajustando con el mercado)	Estructura de costes
Calidad y seguridad alimentaria	Mejorar el uso de subvenciones para dirigir el sector	Inversiones en promoción y diferenciación de producto

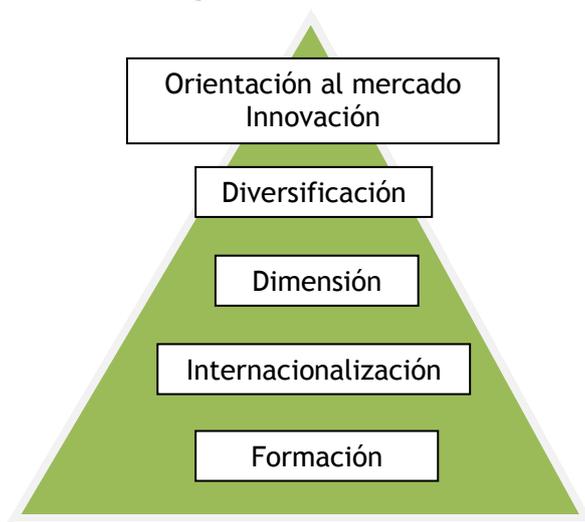
Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

La competitividad es un elemento clave en cualquier organización a fin de asegurar la supervivencia en un entorno que resulta cada vez más hostil. Las estrategias empresariales se formulan a partir de análisis de posición a fin de explotar oportunidades o mejorar carencias.

Las cooperativas como organizaciones empresariales deben elaborar planes que les permitan mejorar su posición en el mercado. Este trabajo ha puesto de manifiesto cuáles son los elementos que permiten a las cooperativas agroalimentarias mejorar su competitividad y, a partir de una consulta a expertos, se ha podido proponer un orden de importancia en dichos aspectos.

Figura 4.
Jerarquización de los factores de competitividad en cooperativas agroalimentarias



Tanto la orientación al mercado como la innovación son elementos que han sido propuestos por consenso como los más relevantes a la hora de incentivar la competitividad. Este resultado es coherente con la actual corriente de gestión en la que prima la necesidad de satisfacer no sólo al cliente sino al mercado. Además, en un sector como el agroalimentario en el que abundan las *commodities*, es vital buscar la diferenciación y una de las vías para lograrlo es la innovación.

Los siguientes factores en importancia son la dimensión, la internacionalización y la formación. Destaca particularmente este último aspecto, la formación, ya que pone de manifiesto uno de los problemas que tradicionalmente se ha achacado al sector y es la falta de profesionalización o de formación. Podemos afirmar que el hecho de que haya sido categorizado como el factor menos importante dentro de los propuestos denota en cierta forma que aún persiste esa mentalidad en el sector. En futuras investigaciones sería interesante analizar si existen diferencias significativas entre los distintos colectivos que han aportado información o si se podrían establecer dos tipos de factores: un grupo de factores de carácter transversal que potencien el resto de aspectos (por ejemplo, la formación) y otro más específico, integrado por la innovación o la internacionalización.

BIBLIOGRAFÍA

- Arcas, N. (2002). Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41, p. 139-161
- Arcas-Lario, N.; Martín-Ugedo, J.F. y Mínguez-Vera, A. (2013). Satisfacción de los socios con las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad. *ITEA- Información Técnica Económica Agraria*, 109(4):443-457.
- Arcas-Lario, N.; Martín-Ugedo, J.F. y Mínguez-Vera, A. (2014). Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives: an explanation from Agency Theory. *IFAMA- International Food and Agribusiness Management Review*, 17(1):127-146.
- Campos-Climent, V; Apetrei, A. y Chaves-Ávila, R. (2012). Delphi method applied to horticultural cooperatives. *Management decision*, 50(7):1266-1284
- Campos-Climent, V. y Chaves-Ávila, R. (2012). El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9 (69):175-194.
- Encinas, B.; Calatayud, E. y García, G. (2011). Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72:125-156
- 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* 72 (1): 43-72.
- Fernández de Bobadilla, S. y Velasco, E. (2008) Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas: estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 63: 5-37.
- Gallego, L. y Julia, J.F. (2003). Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis delphi en el contexto normativo español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, p. 231-259.
- Gallego, J.R. y Lamanthe, A. (2011). ¿Por qué las cooperativas no dominan en los sistemas hortofrutícolas tradicionales? Una comparación entre España y Francia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, p. 9-41
- Guzmán, I.; D-Nieves-Nieto, C. y Briones-Peñalver, A.J. (2013)- Evaluación de la eficiencia en el sector de los agronegocios en España: un estudio empírico para la Región de Murcia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(71):81-100.
- Hernandez-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* 20 (2):133-152.
- Juliá Igual, J.F.; Melia-Martí, E. y García-Martínez, G. (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business. An International Journal* 6(1): 27-46.
- Juliá Igual, J.F.; Melia-Martí, E. y García-Martínez, G. (2013). Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea en El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. *Mediterráneo Económico*, vol 24:139-154.
- MAGRAMA, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). *Anuario de Estadística*.

- Martínez Piñeiro, E. (2003). La técnica del Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas. *Revista de Investigación Educativa*, Vol 21 (2): 449-463.
- Melián, A. y Campos Climent, V. (2009). Emprendedurismo y Economía Social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 100:43-67.
- Melián, A. y Millán, G. (2007). El cooperativismo vitivinícola en España. Un estudio exploratorio. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 93(3):39-67.
- Montegut, Y. (2006). Tesis doctoral: "Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas". Lleida.
- Moral-Pajares, E.; Mozas-Moral, A.; Bernal-Jurado, E, y Medina-Viruel, M.J. (2015). Efficiency and exports: Evidence from Southern European companies. *Journal of Business Research*, 68:1506-1511.
- Moyano, J; Puig, F. y Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61:233-249
- Nilsson, J.; Kihlén, A. y Norrell, L. (2009). Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust. *International food and agribusiness management review*, 12(4):101-120
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2013) http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras
- Rodríguez, J. y Mozas, A. (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín económico de ICE* 2776:9-19.
- Rubio-Bañón, A. y Aragón-Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME. *Cuadernos de gestión* 2 (1)
- Tamayo, J.A.; Romero, J.E.; Gamero, J. y Martínez-Román, J.A. (2015). Do Innovation and Cooperation influence SMEs' competitiveness? Evidence from the Andalusian metal-mechanic sector. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 25(1): 101-115.
- Triguero-Cano, A. y Cuerva, M.C. (2011). El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: renovarse o morir. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72:97-124.