





El gobierno  
de las cooperativas agroalimentarias  
Factores de éxito

Colección **Economía** [15)

# El gobierno de las cooperativas agroalimentarias

## Factores de éxito

Narciso Arcas Lario (Director)

Francisco José Alcón Provencio

Juan Gabriel Cegarra Navarro

Miguel Hernández Espallardo

Erasmus Isidro López Becerra

Gustavo Marcos Matas

Juan Francisco Martín Ugedo

Antonio Mínguez Vera

Peter Tantius



---

*Este trabajo es resultado del proyecto de investigación 05708/PHCS/07 financiado con cargo al Programa de Generación de Conocimiento Científico de Excelencia de la Fundación Séneca, Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia, en colaboración con la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAIE) y la Confederación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM).*

---

## **El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito**

© del texto: los autores

© de la edición: Fundación Cajamar

**Edita:** Fundación Cajamar

**Diseño y maquetación:** Beatriz Martínez Belmonte

**Imprime:** Publidisa (San Florencio 2, 41018 Sevilla)

**ISBN-13:** 978-84-937759-7-1

**Depósito legal:** AL-XXXX-2010

**Fecha de publicación:** Mayo 2011

Impreso en España/*Printed in Spain*

---

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como la edición de su contenido por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, electrónico o mecánico, especialmente imprenta, fotocopia, microfilm, *offset* o mimeógrafo, sin la previa autorización escrita de los titulares del *Copyright*.

# Índice

Prólogo .....	9
Presentación.....	11
1. Importancia de las cooperativas agroalimentarias .....	15
2. Importancia del buen gobierno para el éxito de las cooperativas agroalimentarias.....	21
2.1. <i>El gobierno de la empresa</i> .....	21
2.2. <i>El gobierno de las cooperativas</i> .....	23
2.2.1. <i>Elevado número de actores y diversidad de roles y objetivos</i> .....	27
2.2.2. <i>Carácter democrático</i> .....	29
2.2.3. <i>Fallo en el gobierno de las cooperativas</i> .....	31
2.2.4. <i>Medida del buen gobierno de las cooperativas</i> .....	35
3. Metodología.....	39
3.1. <i>Recogida de datos</i> .....	39
3.2. <i>Escalas de medida</i> .....	40
3.3. <i>Técnicas estadísticas para el contraste de hipótesis</i> .....	42
4. Factores de buen gobierno de las cooperativas agroalimentarias bajo la perspectiva de diferentes teorías.....	43
4.1. <i>Teoría Neoclásica</i> .....	43
4.1.1. <i>Fundamentos teóricos</i> .....	43
4.1.2. <i>Resultados</i> .....	45

4.2. Teoría de los Costes de Transacción (TCT) .....	47
4.2.1. Fundamentos teóricos.....	47
4.2.2. Resultados .....	53
4.3. Teoría de Agencia .....	54
4.3.1. Fundamentos teóricos.....	54
4.3.2. Resultados .....	57
4.4. Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP).....	58
4.4.1. Fundamentos teóricos.....	58
4.4.2. Resultados .....	65
4.5. Teoría Relacional.....	66
4.5.1. Fundamentos teóricos.....	66
4.5.2. Resultados .....	71
4.6. Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC) .....	72
4.6.1. Fundamentos teóricos.....	72
4.6.2. Resultados .....	75
5. Conclusiones .....	77
Referencias bibliográficas .....	85
Índice de tablas y figuras.....	101

La gobernanza es una de las asignaturas más complejas en cualquier empresa y especialmente cuando éstas son cooperativas donde, con frecuencia, coexisten intereses diversos y a veces encontrados. Pero también debemos ser conscientes de que el gobierno es una palanca fundamental para la competitividad de las empresas y por tanto, para su futuro, porque las decisiones más relevantes están condicionadas por la interacción entre sus directivos, dirigentes y socios.

En consecuencia, es particularmente importante la gestión adecuada de estos tres niveles y, sobre todo, la comunicación entre ellos y la complementariedad entre los diferentes órganos de decisión. El equilibrio en las relaciones y, sobre todo, su competencia, visión empresarial y social, son elementos fundamentales para el buen gobierno, pero extremadamente complejos en los momentos actuales donde la tensión en los mercados pone a prueba a los órganos de gobierno de cualquier empresa y en mayor medida en las cooperativas, donde sus propietarios son a la vez proveedores y clientes.

Ha resultado especialmente interesante para mí comprobar que en este estudio se confirman las conclusiones del *Plan Estratégico de Cooperativismo Agroalimentario Español*, donde ya se adelantaban como ejes básicos la necesidad de reforzar la cultura empresarial de los socios y dirigentes y la competencia técnica de sus directivos, así como la puesta en marcha de políticas activas de comunicación entre los tres niveles de la organización. Sólo así, seremos capaces de compartir misión, visión y valores y por lo tanto compatibilizar los intereses a corto plazo con una estrategia a largo que garantice la continuidad de la cooperativa como empresa, y como entidad al servicio de un colectivo que va más allá de los propios asociados, porque contribuye de forma decisiva al desarrollo económico de buena parte de nuestro medio rural.

Por ello no puedo más que agradecer y felicitar a la Universidad Politécnica de Cartagena por esta iniciativa donde, a través de una metodología y objetividad contrastada, se pone de manifiesto una realidad compleja pero extraordinariamente apasionante y donde una vez más ha quedado patente que las cooperativas no son empresas del pasado, sino con futuro, entre otras cosas porque sus productores asociados siguen confiando en ellas como la fórmula más eficaz para mejorar su posición en el mercado.

Para terminar, adelanto que como responsable de la organización que representa al cooperativismo agroalimentario español, haremos uso de las conclusiones del estudio, conclusiones algunas de ellas que sin duda contribuirán a animar el debate, pero que permitirán entender mejor las claves para el buen gobierno en nuestras cooperativas, condición *sine qua non* para su fortalecimiento y desarrollo. Reciban por tanto los autores, mi más sincera enhorabuena.

Eduardo Baamonde Noche  
Director General de Cooperativas Agro-alimentarias

Las cooperativas agroalimentarias tienen una gran importancia socioeconómica en la Unión Europea, y en particular en España, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. En el primer caso, por el elevado número de organizaciones existentes, de socios que las integran, de facturación, y de puestos de trabajo que generan. Y, en el segundo, por su protagonismo para la mejora de la competitividad de las empresas agrarias de sus socios, a través de los servicios que les prestan (suministro de *inputs*, asesoramiento técnico, formación, información, innovación, acceso a ayudas para la mejora de sus explotaciones, transformación, comercialización, etc.) así como por la mejora del poder de negociación de los agricultores frente a proveedores y clientes.

A pesar del trascendente papel que han venido desempeñado las cooperativas agroalimentarias, en la actualidad, el reducido tamaño de muchas de ellas les impide, cada vez más, hacer frente a la creciente competencia en los mercados, consecuencia de la reducción de las barreras comerciales, del desarrollo de las tecnologías del transporte y las comunicaciones, y de la elevada concentración y poder de negociación de las cadenas de distribución.

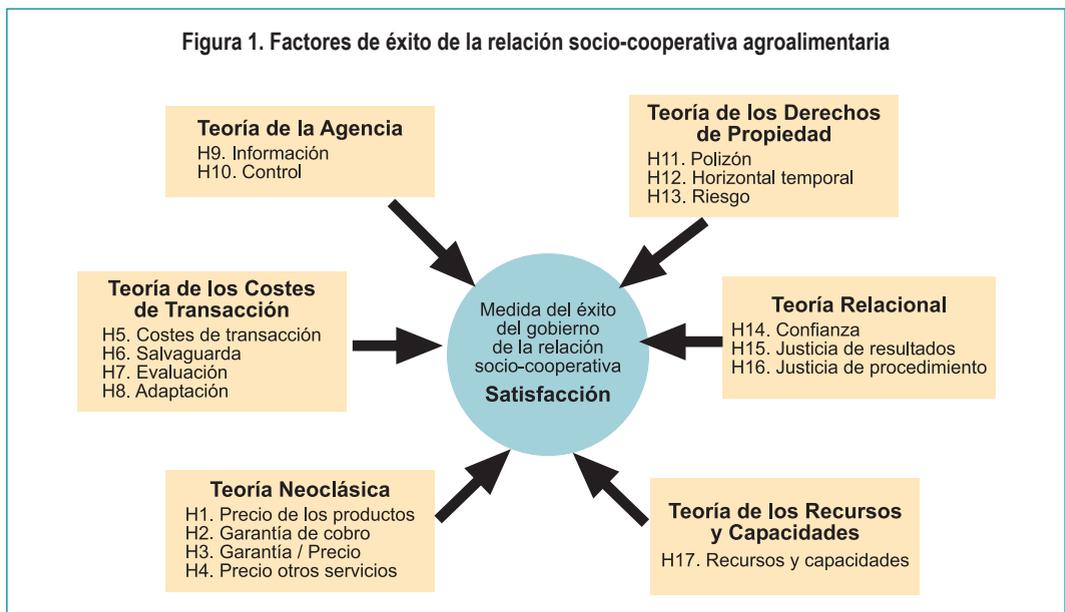
Con mayor o menor rapidez, el proceso para incrementar el tamaño de las cooperativas se presenta como inexorable, ya sea mediante crecimiento interno, fusiones, creación de cooperativas de segundo grado, etc. Crecer parece el medio más factible para reducir los costes por economías de escala, mejorar el poder de negociación, desarrollar acciones de diferenciación a través de la innovación o diversificar el riesgo.

Esta necesidad de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias va acompañada de importantes cambios estructurales y organizativos que afectan a su gestión. Por un lado, con frecuencia, conllevan un incremento del número de socios, de su heterogeneidad y de la complejidad de acciones asumidas por la cooperativa. Por otro, lo anterior lleva a la contratación de directivos que asumen la gestión diaria de la cooperativa. De esta forma, se incrementa el número de agentes que se relacionan (socios, miembros del Consejo Rector, directivos, etc.) y, con ello, la disparidad de objetivos que persiguen y la probabilidad de que surjan conflictos entre las partes. De aquí la importancia que adquiere el gobierno de estas relaciones dirigido a conciliar los intereses de los diferentes actores.

En este contexto, la finalidad de este trabajo es analizar y contrastar de forma empírica, con la información obtenida de 277 encuestas a socios de cooperativas agrarias, los factores de éxito de la relación socio-cooperativa agraria. Para ello, se parte de las aportaciones de diferentes teorías que aportan enfoques complementarios; a saber: Teoría Neoclásica, Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad, Relacional y Recursos y Capacidades.

En la Figura 1 aparece, de forma esquemática, el modelo que se pretende contrastar con las hipótesis que se derivan del mismo. Éstas relacionan diferentes factores con el éxito de la relación socio-cooperativa, medido a través de la satisfacción del socio con la misma.

Para conseguir el objetivo planteado, a continuación, en primer lugar se pone de relieve la importancia económica de las cooperativas agroalimentarias. Posteriormente se analiza su problemática de gobierno, y se introduce la metodología utilizada en la realización del estudio empírico. Posteriormente se abordan los factores que explican el éxito del gobierno, bajo la perspectiva de las teorías mencionadas, en paralelo con la exposición de los resultados obtenidos en el estudio empírico. El trabajo finaliza con las conclusiones y la bibliografía utilizada.



Espero que los resultados de este estudio ayuden a comprender y perfeccionar el gobierno de las cooperativas agroalimentarias y, de esta forma, contribuir al mejor funcionamiento de unas organizaciones tan importantes y necesarias para la competitividad de las explotaciones agrarias y el desarrollo del medio rural.

Finalmente, quiero resaltar que este trabajo, al igual que la figura empresarial objeto de su estudio, es una realidad gracias a la cooperación de diversas instituciones y personas. A todas ellas, quiero manifestarles mi más profundo y sincero agradecimiento.

En el plano institucional hay que reconocer la ayuda financiera prestada por la Fundación Séneca, Agencia de Ciencia y Tecnología de la Región de Murcia, por Cooperativas Agro-alimentarias y por la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM). Reconocimiento institucional que hago extensible a las diferentes cooperativas que han colaborado en el estudio y a la Fundación Cajamar que ha hecho posible su publicación.

Mención expresa quiero efectuar a la Directora General de la Fundación Cajamar, Dña. Carmen María Giménez, por aceptar la propuesta para la publicación de este trabajo, al Director del Servicio de Estudios, D. David Uclés, quién propuso su publicación, y a D. Bienvenido Marzo por su contribución a la magnífica edición.

También quiero mostrar mi gratitud a todas las personas de las cooperativas (miembros de los Consejos Rectores, gerentes y socios) que de forma amable y paciente nos han facilitado la información requerida, y al equipo técnico de FECOAM, a través de su Director Técnico D. Antonio Hernández, que ha contribuido a ello. Quiero asimismo resaltar y agradecer el apoyo y la confianza que, desde el momento en que se planteó la realización de este trabajo, he recibido del Presidente de FECOAM, D. Santiago Martínez, del hasta hace poco su Director General, D. José Antonio Ballester, y de la persona que le sustituye en el cargo, D. Antonio Sanz.

Por último, vaya mi más sincero agradecimiento al Subdirector de Cooperativas Agroalimentarias, D. Agustín Herrero, quien desde el primer momento manifestó su interés y apoyo incondicional al trabajo, así como a su Director General, D. Eduardo Baamonde, por compartir esta disposición favorable desde el inicio del trabajo hasta su finalización, realizando el magnífico prólogo que culmina su edición.

Narciso Arcas Lario  
Dirección y Coordinación  
Universidad Politécnica de Cartagena



## 1. Importancia de las cooperativas agroalimentarias

Las cooperativas agroalimentarias juegan un papel fundamental en la competitividad de las empresas agrarias y, por extensión, del sector agroalimentario. El aumento de la competitividad de las empresas agrarias ha estado fuertemente impulsado por el incremento de su poder de negociación frente a clientes y proveedores a través de su incorporación a cooperativas, y por los servicios que éstas les prestan. Entre otros, las cooperativas aportan a sus socios servicios de aprovisionamiento de factores de producción, asistencia técnica, formación, información, transformación, comercialización, etc. que mejoran la eficiencia de sus explotaciones y les permiten responder a las exigencias del mercado y capturar valor de la cadena agroalimentaria (Arcas y Munuera, 1998; Baamonde, 2009; Marín *et al.*, 2009).

En términos cuantitativos, las cooperativas agrarias presentan una gran importancia socioeconómica en la Unión Europea (UE), tanto en número, como en volumen de negocio. Según datos de la Confederación Europea de Cooperativas Agrarias (COGECA), en la UE-15 existen más de 40.000 cooperativas agrarias que facturan 210.000 millones de euros, lo que supone el 50% del volumen de facturación total de la agroindustria comunitaria (Baamonde, 2009). Sin embargo, estas grandes cifras esconden realidades diferentes en función de los países considerados. Así, atendiendo al tamaño se pueden identificar tres grandes modelos (Tabla 1).

- El modelo nórdico, caracterizado por la existencia de un reducido número de cooperativas de elevada dimensión, consecuencia fundamentalmente de procesos de fusión. Es el caso de países como Dinamarca y Holanda, en los que la facturación media por cooperativa supera los 1.000 millones de euros.
- El modelo centroeuropeo, con cooperativas de tamaño medio, propio de países como Francia, Alemania y Bélgica, con facturaciones medias en torno a los 20 millones de euros, y en las que, en respuesta a las exigencias del mercado, se observa una tendencia a la concentración.
- El modelo mediterráneo, basado en un elevado número de cooperativas de menor tamaño, con volúmenes de facturación medios que van de menos de 1 millón de euros en el caso de Grecia a los 5 millones de euros de Italia, pasando por los 4 millones de euros de España. Ante la dificultad de integrarse por la vía de las fusiones, debido a su elevada atomización y arraigo local, las cooperativas de este modelo han optado por el crecimiento a través de la creación de cooperativas de segundo grado.

Tabla 1. Modelos de cooperativismo agroalimentario en la UE

Modelo	País	Fact./coop. (Miles de euros)	Fact./socio (Miles de euros)	Empleo/cooperativa	Fact./empleado (Miles de euros)
Nórdico	Dinamarca	1.346,13	231	2.500	0,54
	Holanda	1.026,36	316	1.355	0,76
	Suecia	370,59	42	882	0,42
	Finlandia	277,08	62	942	0,29
	Irlanda	125,25	63	354	--
Centroeuropo	Francia	19,14	116	43	0,45
	Alemania	11,26	16	37	0,31
	Bélgica	7,75	42	56	0,14
Mediterráneo	Italia	5,27	35	17	0,32
	España	4,20	17	23	0,19
	Grecia	0,16	1	4	0,04
Promedio UE		10,90	39	30	0,37

Fuente: Baamonde (2009).

De la comparación de los tres modelos, se pone de relieve la importancia del tamaño como factor de competitividad de las cooperativas, de forma que, en general, las de mayor dimensión (modelo nórdico) son más eficientes en términos de facturación por empleado.

Por otra parte, si bien la facturación media de las cooperativas de la UE ronda los 11 millones de euros, aparecen algunas que superan los 3.500 millones de euros, como es el caso de las 10 mayores de la UE por volumen de facturación (Tabla 2), entre las cuales no figura ninguna española.

Al igual que en la UE, en España las cooperativas agroalimentarias también tienen una gran importancia socioeconómica. Las 3.989 cooperativas distribuidas por toda la geografía española agrupan a 1.160.337 socios y, en 2008, facturaron 18.889 millones de euros, proporcionando 94.156 empleos directos (Cooperativas Agro-alimentarias, 2010a).

El 72% de estas cooperativas se encuentran asociadas en Cooperativas Agro-alimentarias (antes denominada Confederación de Cooperativas Agrarias de España), la organización que representa y defiende los intereses de las cooperativas agrarias españolas. Esta organización aglutina el 77,8% de la facturación total, el 78,4% del empleo directo y el 83,8% de los socios nacionales (Cooperativas Agro-alimentarias, 2010a).

Tabla 2. Top 10 de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (2007)

Cooperativa	País	Sector	Volumen de negocio (millones de euros)
Metsäliitto	Finlandia	Bosques	9,27
Vion	Holanda	Cárnico	7,41
Bay Wa	Alemania	Suministros	7,30
Danish Crown	Dinamarca	Cárnico	6,50
Arla Foods	Suecia-Dinamarca	Leche y lácteos	6,10
Südzucker	Alemania	Azúcar	5,34
Friesland Foods	Holanda	Leche y lácteos	4,67
Kerry	Irlanda	Leche y lácteos	4,65
Agravis	Alemania	Suministros	3,92
Campina	Holanda	Leche y lácteos	3,62

Fuente: Baamonde (2009).

Estas cifras, además de poner de manifiesto la importancia del cooperativismo en el sector agroalimentario español, también revelan su capacidad para resistir momentos de fuerte incertidumbre y dificultades económicas. Así, en 2008 las cooperativas agroalimentarias españolas han sido capaces de incrementar la facturación media, respecto a 2007, en un 7,0%, con una reducción del 0,17% en el número de cooperativas. Además, si la facturación de 2008 se compara con la de 2001, se observa que el crecimiento en estos últimos siete años supera el 57%.

Como se aprecia en la Tabla 3, Andalucía es la comunidad autónoma con mayor número de cooperativas, abarcando alrededor del 30% de la cifra de negocio y del empleo de todas las cooperativas españolas. Tras Andalucía destacan, en número, Castilla La Mancha y la Comunidad Valenciana, mientras que en volumen de negocio Castilla y León ocupa la segunda posición, seguida de la Comunidad Valenciana y Cataluña.

El sector que presenta una mayor facturación en poder de las cooperativas es el hortofrutícola, seguido del aceite de oliva. Ambos están en continuo crecimiento y claramente diferenciados del resto en los últimos años.

**Tabla 3. Cooperativas pertenecientes a Cooperativas Agro-alimentarias en 2008**

Comunidad Autónoma	Nº cooperativas	% cifra de negocio (millones de euros)	% empleo
Andalucía (FAECA)	679	29,96	30,19
Cooperativas Agro-alimentarias Aragón	158	5,62	2,92
Castilla y León (URCACYL)	203	10,30	3,60
Comunidad Valenciana (FECOAV)	364	9,93	25,72
Canarias (UCA)	20	0,13	-
Cantabria (SERGACAN)	2	0,08	-
Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-LM	404	8,46	5,76
Cataluña (FCAC)	249	9,80	8,54
Cooperativas Agro-alimentarias Extremadura	192	6,74	4,11
Galicia (AGACA)	106	6,05	7,05
Cooperativas Agro-alimentarias Illes Balears	34	0,48	0,37
La Rioja (FECOAR)	33	1,01	-
Madrid (UCAM)	35	0,46	0,47
Cooperativas Agro-alimentarias Navarra	201	3,69	1,76
Euskadi (FCAE)	71	1,20	0,78
Cooperativas Agro-alimentarias Asturias	18	1,45	0,32
Región de Murcia (FECOAM)	71	4,65	8,40
Total (valores absolutos)	2.840	14.703	73.845

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010a).

Aunque, como se indicó anteriormente, la dimensión media de las cooperativas agrarias españolas (4,2 millones de euros) está muy por debajo de la media de la UE (10,9 millones de euros), sin embargo, en los últimos años se ha producido un incremento de su tamaño, fundamentalmente a través de la creación de cooperativas de segundo grado (Fundación Cajamar, 2009). De esta forma, las 10 cooperativas agrarias españolas de mayor dimensión superan los 100 millones de euros, cifra, todavía, muy alejada de la correspondiente a la media de las cooperativas del modelo nórdico y, aun mucho más distante, de la facturación correspondiente a las 10 mayores cooperativas de la UE (Tabla 4).

El reducido tamaño de las cooperativas agrarias españolas, en comparación a la media europea y especialmente al de sus principales clientes, las grandes cadenas de distribución, ha suscitado un gran consenso sobre la necesidad que tienen de crecer para alcanzar el tamaño óptimo que les permita ser más competitivas (Bahamonde, 2008; Fundación Cajamar, 2009; Meliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2010; Arcas *et al.*, 2011).

Por ello la mejora de la dimensión empresarial de las cooperativas agroalimentarias, como medio para asegurar su viabilidad, competitividad y rentabilidad, es uno de los principales objetivos del *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español* realizado por cooperativas agroalimentarias (Cooperativas Agroalimentarias, 2010b).

La necesidad de que las cooperativas accedan a las ventajas de una mayor dimensión es cada vez mayor por la creciente competencia de los mercados. Dicha competencia está propiciada por la reducción de las barreras comerciales, el desarrollo de las tecnologías del transporte y las comunicaciones, y la elevada concentración y poder de negociación de las cadenas de distribución.

**Tabla 4. Top 10 de las cooperativas agroalimentarias españolas (2007)**

Cooperativa	Ubicación	Sector	Facturación (mill. euros)	Forma de crecimiento y características
COREN	Orense	Cárnico	966	Segundo grado. Agrupa a 20 coop. y 6.000 agricultores
ANECOOP	Valencia	Hortofrutícola	420	Segundo grado. Agrupa 87 coop. y 100.000 agricultores
AN	Navarra	Cárnico y hortofrutícola	314	-
HOJIBLANCA	Málaga	Aceite	283	Segundo grado. Agrupa a 48 coop. y 23.000 agricultores
COVAP	Córdoba	Lácteo	267	Primer grado. Crecimiento interno. Agrupa a 14.000 ganaderos
ACOREX	Badajoz	Multisector	215	Segundo grado. Agrupa a 25 coop. y 7.000 agricultores
CASI	Almería	Hortofrutícola	193	Primer grado. Crecimiento interno
AGROSEVILLA	Sevilla	Aceituna	140	Segundo grado. Agrupa a 16 coop. y 5.500 agricultores
ACOR	Valladolid	Azúcar	120	-
ALIMER	Murcia	Hortofrutícola, ganadería y lácteos	115	Primer grado. Resultado de la fusión de 8 cooperativas. Agrupa a 1.393 agricultores y ganaderos

Fuente: Arcas y Hernández (2010).

Las ventajas del tamaño van asociadas fundamentalmente a la reducción de los costes por el acceso a las economías de escala, a la diferenciación de los productos al poder contar con los recursos necesarios para innovar y crear una imagen de marca, a disponer de mejores condiciones en los intercambios por el mayor poder de negociación frente a proveedores y clientes, y a la reducción del riesgo por la diversificación de productos y mercados (Arcas, 2009).

Sin embargo, esta necesidad de crecimiento de las cooperativas agrarias conlleva importantes implicaciones para su gestión. Por un lado, en la mayoría de los casos, implica un incremento importante del número de socios y, por otro, la contratación de directivos, personas cualificadas que asumirán la responsabilidad de gestionar la cooperativa en colaboración con los miembros del Consejo Rector (Chaves, 2004a).

Este aumento del número de partes interesadas que se relacionan con la cooperativa (socios, miembros del Consejo Rector, directivos, etc.) puede propiciar importantes conflictos derivados de la diversidad de objetivos, motivo por el que el gobierno de estas relaciones, dirigido a conciliar los intereses de las partes y conseguir sus objetivos, adquiere especial relevancia. Al análisis del mismo se dedica el siguiente apartado.

## 2. Importancia del buen gobierno para el éxito de las cooperativas agroalimentarias

### 2.1. El gobierno de la empresa

Por gobierno de la empresa o gobierno corporativo se entiende la forma cómo se organizan, se dirigen y se controlan las tareas, personas y responsabilidades; es decir, cómo se fijan, se modifican, se supervisan y se hacen cumplir los derechos y deberes de las partes que componen una organización empresarial para alcanzar unos fines determinados (Lizcano, 2006). De esta forma, si los fines son de carácter financiero, el buen gobierno irá dirigido a maximizar el beneficio de los accionistas o propietarios de la compañía. Pero si la empresa adopta un enfoque plural y amplía su espectro de beneficiarios a distintos grupos de interés (*stakeholders*), entonces el buen gobierno tendrá como finalidad generar valor y bienestar para los distintos grupos de interés.

El gobierno está adquiriendo un creciente interés en ámbitos tan diferentes como el académico, el empresarial, el de los poderes públicos y para la población en general (Salas, 2002; Barea, 2004; Lizcano, 2006). Esta preocupación discurre de forma paralela a la multiplicación de escándalos de índole económica (corrupción empresarial), financiera (desfalcos financieros a pequeños inversores) y social (daños al medioambiente y malas condiciones de trabajo) inaceptables para la opinión pública, así como a la voluntad del sistema empresarial capitalista por mostrar un rostro más humano y social (Barea, 2004). De esta forma, el gobierno se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de las empresas (Puentes *et al.*, 2009).

La aproximación dominante al estudio del gobierno de la empresa ha tomado como punto de partida los conflictos de intereses que surgen entre los directivos que la gestionan (*managers*) y sus propietarios, los denominados accionistas o *shareholders*, siendo el principal elemento de fricción la maximización y la apropiación de los resultados económicos (Chaves, 2004b; Salas, 2002). Una definición de gobierno de la empresa en consonancia con esta perspectiva financiero-capitalista es la que ofrece Salas (2002), quien lo entiende como “los mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario”.

Puesto que los objetivos que persiguen las organizaciones son muy diversos, al igual que los distintos grupos interesados, esta perspectiva se ha revelado muy limitada para explicar el buen gobierno de las organizaciones económicas más complejas (Soler, 2004).

Por ello, junto a esta visión del gobierno de la empresa, existe otra alternativa que va adquiriendo cada vez un mayor protagonismo, defendiendo que los intereses de los propietarios no son los únicos que han de guiar el gobierno empresarial. También hay que considerar los de todos aquellos interesados o *stakeholders* (ej.: accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, poderes locales, etc.), que se vean afectados por la dinámica de la empresa y que, en cierta medida, contribuyen a su buen funcionamiento (Chaves, 2004a; Soler, 2004). Una definición de gobierno de la empresa enmarcada en este enfoque de valor para todos los interesados (*stakeholders*), frente al valor para los propietarios o accionistas (*shareholders*), corresponde a Tirole (2001), quien lo considera como “el diseño de las instituciones que inducen o fuerzan a los directivos a internalizar el bienestar de los interesados”.

Desde esta perspectiva, las relaciones de la organización con cada uno de sus grupos de interés pueden venir determinadas formalmente mediante contratos explícitos basados en las perspectivas de los costes de transacción, relaciones de agencia y derechos de propiedad, o bien de manera informal, cobrando importancia el capital humano en consonancia con los contratos relacionales (Bueno, 2004). De esta forma, y bajo la premisa de su diversidad y complejidad, las relaciones de la organización con sus grupos de interés han sido analizadas bajo enfoques variados y complementarios como son los proporcionados inicialmente por la Teoría Neoclásica, refinada con posterioridad a partir de la Nueva Economía Institucional (Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad), la Teoría Relacional o del Capital Social, y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Estos enfoques, ampliamente utilizados en el estudio de las empresas capitalistas, pueden aplicarse también a las cooperativas en general, y a las agrarias en particular (Ortmann y King, 2007). Sin embargo, los problemas relativos al gobierno de las cooperativas se han abordado con retraso y menos intensidad (Coque, 2008), siendo escasos los trabajos, sobre todo empíricos, que abordan su problemática, especialmente en las cooperativas agrarias. Esto contrasta con la preocupación por el buen gobierno en el ámbito de las cooperativas que se recoge, por ejemplo, en el Informe de la Comisión de Investigación de la ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de directivos en las cooperativas (Chaves, 2004a).

Como señalan Surroca *et al.* (2006), existen dos razones principales por las que hasta ahora se ha prestado poca atención a las cooperativas en la literatura económica sobre gobierno corporativo. Por un lado, la mayoría de los trabajos de investigación asumen que en las cooperativas no existe separación entre propiedad y control y, por tanto, no existe

conflicto (Hansmann, 1988). Por otro lado, los estudios sobre gobierno corporativo suelen centrarse en grandes sociedades, sobre todo cotizadas en bolsa, donde los problemas de agencia son más evidentes.

En los estudios sobre grandes empresas se suele asumir que el Consejo de Administración actúa defendiendo los intereses de los accionistas. Para ello, entre sus misiones figura la de controlar la actividad de los directivos de la empresa, ya que al estar la estructura accionarial atomizada los accionistas no pueden ejercer simultáneamente la dirección de la empresa.

Como se acaba de indicar, se suele asumir que en las cooperativas no existe separación entre propiedad y control. Sin embargo, esta hipótesis es cuestionada y para algunos autores dista mucho de ser cierta. Así, Morales (2004), en un estudio centrado en cooperativas de trabajo asociado, pone de manifiesto que en las cooperativas de siete o menos trabajadores sólo en el 35,6% de los casos las decisiones son adoptadas por todos los socios, de forma que cuando el número de socios aumenta este porcentaje disminuye. Así, para las cooperativas de quince o más trabajadores sólo en el 8,9% las decisiones son tomadas por todos los socios. Esta realidad sería extrapolable a las cooperativas agrarias.

Por tanto, en las cooperativas también se pone de manifiesto una separación entre propiedad y control, y, como consecuencia, un problema de agencia en cuanto a la presencia de directivos que pueden presentar objetivos distintos e incompatibles con los de los socios. Ello hace meritorio el estudio del gobierno en las organizaciones cooperativas en general, y en las cooperativas agroalimentarias en particular.

## 2.2. El gobierno de las cooperativas

Con relación al gobierno de las cooperativas, el enfoque plural basado en lograr valor para todos los interesados (*stakeholders*) se aproxima mejor a la problemática de las cooperativas. Ello obedece a que la finalidad de estas organizaciones no es maximizar la rentabilidad de una inversión capitalista (Soler, 2004), sino la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los agentes implicados (Coque, 2008), respetando el cumplimiento de los valores y principios cooperativos (Puentes *et al.*, 2009). Así se desprende de las siguientes definiciones de cooperativa realizadas por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso de Manchester de 1995 (ACI, 1995) y por la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (LC), respectivamente:

“Asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para *satisfacer* sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (ACI, 1995).

“Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a *satisfacer* sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional en los términos resultantes de la presente Ley” (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

Los principios cooperativos actualizados por la ACI en su Congreso de Manchester en 1995 son las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores de autoayuda, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, motivo por el que son fundamentales y condicionan el buen gobierno de las cooperativas. Estos principios son:

- **Adhesión voluntaria y abierta.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociado, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.
- **Gestión democrática por parte de los asociados.** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar a las cooperativas son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen iguales derechos de voto (un asociado un voto) y las cooperativas de otros grados están organizadas de forma democrática.
- **Participación económica de los asociados.** Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos, parte de ese capital es por lo general de propiedad común de la cooperativa. Normalmente los asociados reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser asociado. Además, los asociados asignan los excedentes para todos o algunos de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa; el aumento de las reservas, una parte de las cuales, por lo menos, son indivisibles; el beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.

- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organismos autónomos de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuente externa, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa.
- **Educación, formación y capacitación.** Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.
- **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad.** Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados.

Estos principios son fundamentos doctrinales de las cooperativas en los que se inspiran sus estatutos y órganos de gobierno. Sin embargo, desde el punto de vista formal, no son recogidos de manera uniforme por las diferentes legislaciones en materia de cooperativas de los distintos países, ni en lo que se refiere a su formulación, interpretación, ni a su número (LeVay, 1983; Arcas, 1999).

Considerando las definiciones anteriores de cooperativa, así como la legislación y la práctica empresarial, no cabe duda que las cooperativas en general, y las agroalimentarias en particular, son un tipo especial de acuerdo de cooperación en el que la relación del socio con la propia cooperativa adquiere una importancia crítica, y donde el gobierno de dicha relación, que ha de estar dirigido a satisfacer al socio, es un factor de éxito clave de la propia fórmula cooperativa. En resumen (Arcas, 1999):

- La cooperativa agraria es una sociedad de base colectiva con personalidad propia distinta de la de sus socios.

- Su objetivo es satisfacer las necesidades de sus socios mediante la realización de una actividad económica o la prestación de una serie de servicios en condiciones más ventajosas que las ofrecidas por el mercado.
- Presentan un elevado grado de formalización de las relaciones socio-cooperativa con base en una legislación específica.
- Los socios pueden adoptar distintos roles en su relación con la cooperativa, a saber: propietario, directivo, proveedor, cliente y trabajador. Incluso un mismo socio puede adoptar varios de estos roles.
- Presentan una gestión participativa y democrática.
- Tiene un carácter personalista, de forma que las relaciones del socio con la cooperativa no dependen del capital aportado sino de la actividad cooperativizada, lo que se manifiesta tanto en su forma de organización como en el reparto del beneficio generado.
- Por lo general presentan un elevado número de socios, con características (dimensión, etc.) y objetivos diversos.
- Los socios tienen libertad para entrar y abandonar la empresa.
- Tienen una vida duradera sin limitaciones en el tiempo, es decir, la cooperativa permanece aunque los socios pueden ir cambiando.

Todas estas características peculiares de las cooperativas agrarias van a influir en las relaciones entre las diferentes partes interesadas y, por lo tanto, en la forma de coordinarlas y gobernarlas. Sin embargo, consideramos que dos de ellas tienen especial incidencia en cuanto que diferencian a las cooperativas de las empresas de capital, se trata de: a) el elevado número de actores y la diversidad de roles que adoptan y objetivos que persiguen, y b) el carácter democrático de su gobierno.

### 2.2.1. Elevado número de actores y diversidad de roles y objetivos

Una de las principales diferencias entre las cooperativas agroalimentarias y otros acuerdos de cooperación tiene que ver con el número de socios. La mayoría de los acuerdos de colaboración se caracterizan por tener un número reducido de miembros. Sin embargo, las cooperativas agrarias, por lo general, están formadas por un elevado número de socios que, además de compartir recursos, pueden llevar a cabo relaciones de distinta naturaleza con la cooperativa considerada como “empresa focal”, según la terminología utilizada por Morgan y Hunt (1994).

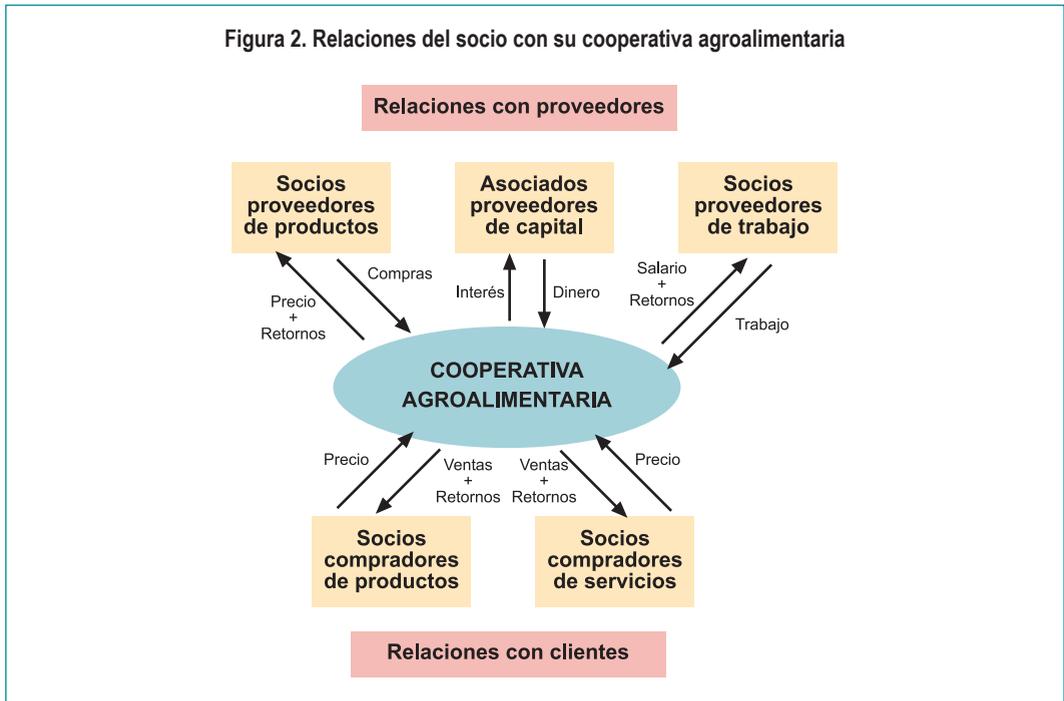
Los socios se pueden relacionar con su cooperativa participando en los tres tipos de flujos que se desarrollan en la empresa, a saber (Bel, 1997; Buendía, 1999):

- Los flujos de información y decisión, especialmente aquéllos que ocupan cargos directivos.
- Los flujos reales o de producción y comercialización, actuando como proveedores de productos y trabajo, o clientes de productos o servicios.
- Los flujos financieros, aportando recursos económicos.

De esta forma, los socios de la cooperativa pueden ser, además de propietarios (aportan capital), incluso de forma simultánea, usuarios que venden (proveedores) y compran productos y/o servicios (clientes), trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias (Nilsson, 1996).

Según el papel adoptado por los socios (Figura 2), la relación que éstos mantienen con la cooperativa puede tener distinta naturaleza y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Normark, 1996; Hendrikse, 1998; Arcas, 1999; Hind, 1999; Mozas, 2002). Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios (por ejemplo, por el distinto volumen de las aportaciones del producto a la cooperativa o porque algunos sean agricultores a tiempo parcial), y en la medida en que un mismo socio adopta varios de los roles que aparecen en la Figura 2.

Figura 2. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria



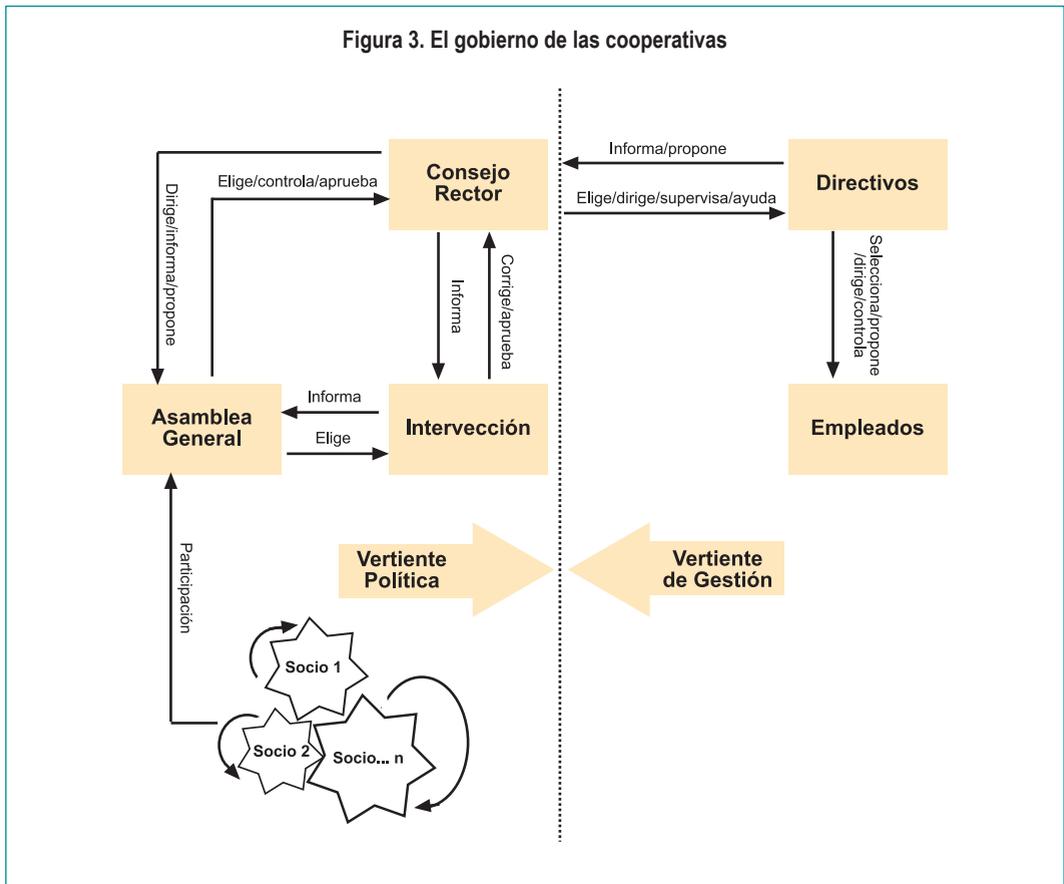
Así, como proveedor de productos, el socio perseguirá como objetivo fundamental el mayor precio por el producto aportado, como trabajador tratará de conseguir la mayor contraprestación por su aportación al proceso productivo, y como proveedor de capital de-seará percibir la mayor rentabilidad financiera. En cambio, como comprador de productos y/o servicios buscará las mejores condiciones de compra en cuanto a precios, calidades o condiciones de pago, y como directivo podría estar interesado en que la cooperativa consiguiera los objetivos propios de cualquier empresa: supervivencia, eficiencia, crecimiento, etc. (Bel, 1997; Arcas, 1999; Buendía, 1999). Por último, debido al carácter personalista de las cooperativas, los socios pueden perseguir también objetivos sociales tales como el mantenimiento de su autonomía e independencia, y el prestigio y la seguridad que da el pertenecer a la cooperativa (García, 2001).

### 2.2.2. Carácter democrático

El carácter democrático del gobierno de las cooperativas implica que todos los socios pueden participar activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones (Segundo Principio Cooperativo). De esta forma, como señala Chaves (2004a), a diferencia de las sociedades capitalistas, el modelo de gobierno cooperativo reposa sobre varias premisas que lo caracterizan relacionadas con la vertiente política de la cooperativa configurada por la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención (art. 19 de la LC) (Figura 3). Estas premisas son:

- Los socios gestionan y deciden democráticamente en Asamblea General.
- Los socios participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
- Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
- Los cargos representativos son responsables ante los socios.
- Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo o vertiente de gestión, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.
- La intervención controla las finanzas.

La complejidad del modelo simple de gobierno cooperativo que aparece representado en la Figura 3 puede verse incrementada al introducir nuevos órganos, como son el Comité de Recursos y otras instancias de carácter consultivo o asesor (art. 19 de la LC) en su vertiente política, o la carencia de directivos asalariados al asumir su función el Consejo Rector (Chaves, 2004a).



Este modelo de gobierno cooperativo se enfrenta al desafío de conciliar su carácter democrático con las transformaciones generadas por las cooperativas como consecuencia de su crecimiento y desarrollo empresarial. Efectivamente, el necesario crecimiento de las cooperativas agroalimentarias, puesto de manifiesto en el apartado anterior, conlleva múltiples cambios en las cooperativas, como son el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social, y la necesidad de incorporar profesionales asalariados cualificados (directivos). Estos cambios alteran significativamente el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las cooperativas, las relaciones que establecen y el escenario del proceso democrático, aumentando su complejidad (Chaves, 2004a). Entre estas múltiples relaciones destacan, por un lado, las mantenidas entre propietarios y gestores profesionales (directivos) y, por otro, entre socios directivos (miembros del Consejo Rector) y resto de socios (Coque, 2008). Esta complejidad creciente ha puesto de manifiesto una serie de fallos en el gobierno que se analizan a continuación.

### 2.2.3. Fallos en el gobierno de las cooperativas

El interés por el buen gobierno de las cooperativas es manifiesto, especialmente por parte de las instancias confederadas del movimiento cooperativo, porque afecta a la propia naturaleza de las cooperativas. En este sentido, un informe de la Comisión de Investigación de ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas reveló importantes deficiencias en el funcionamiento del modelo de gobierno de las cooperativas que cuestionan la existencia de un *buen gobierno cooperativo*. Entre estas deficiencias figuran (Chaves, 2004a):

- Reducción en el nivel de participación de los socios en las asambleas de las cooperativas.
- Nombramiento de directivos asalariados incompetentes, con gran interés en planes de expansión de la cooperativa y en sus oportunidades de progreso personal, en detrimento del interés por los socios.
- Falta de capacidad técnica de los miembros del Consejo Rector para realizar tareas de control de forma eficaz.
- Escaso poder del Consejo Rector al no contar con la información necesaria sobre la cooperativa.
- Fuertes lazos de los miembros del Consejo Rector con los directivos asalariados, lo que cuestiona su capacidad crítica.
- Baja rotación de los miembros de los Consejos Rectores y de los Comités de las cooperativas.

A los fallos detectados por el anterior informe se suman otras deficiencias ligadas también a problemas de gobierno, tales como (Chaves, 2004a):

- Procesos de transformación jurídica de las cooperativas, en ocasiones acompañados de expolio del patrimonio cooperativo acumulado, por parte de los socios y directivos existentes en ese momento.

- Conductas oportunistas por parte de miembros de Consejos Rectores y de directivos de las cooperativas.
- La creciente presencia de capital no cooperativo en el modelo de gobierno y de distribución de beneficios de las cooperativas, que si bien pretende mejorar la capacidad económico-financiera de estas empresas, no es menos cierto que tiende a erosionar su identidad.

En general, los fallos del gobierno en las cooperativas tienen que ver con disfuncionalidades en el funcionamiento de sus órganos sociales: la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención.

La Asamblea General (AG), constituida por todos los socios de la cooperativa, es el órgano supremo de expresión de la voluntad social bajo el principio de gestión democrática, de forma que cada socio tiene un voto (art. 26.1 de la LC). Además, en las cooperativas agrarias, los Estatutos pueden prever la posibilidad de un voto plural ponderado, en proporción al volumen de la actividad cooperativizada del socio, que no podrá ser superior en ningún caso a cinco votos sociales, y sin que puedan atribuir a un solo socio más de un tercio de votos totales de la cooperativa (art. 26.4 de la LC).

A la AG corresponde, entre otros aspectos (art. 21 de la LC):

- Fijar la política general de la cooperativa.
- Nombrar y revocar los miembros del Consejo Rector y los interventores.
- Examinar la gestión social, aprobar las cuentas anuales, el informe de gestión y la aplicación de los resultados.

En la práctica, la aplicación del principio de gestión democrática plantea dos problemas:

- De un lado, la regla democrática lleva inherente la dispersión del voto en la Asamblea, lo que favorece el control de la empresa por sus directivos (Spear, 2004). Este problema se acentúa con el aumento del número de socios.
- Por otra parte, está la dificultad de lograr una efectiva participación activa del socio. La evidencia revela que el nivel de participación de los socios en las asambleas

tiende a disminuir con la edad y con el tamaño de la cooperativa (Spear, 2004). Además, no sólo disminuye la asistencia sino también su discusión en las asambleas y la aportación de propuestas constructivas (Mozas, 2004). De esta forma, las asambleas, más que órganos de participación, tienden a transformarse en reuniones de carácter formalista para ratificar acuerdos adoptados en otros foros.

Este fenómeno de la creciente apatía participativa de los socios se manifiesta sensiblemente más en aquellas cooperativas donde la intensidad de la actividad cooperativizada es baja (cooperativas de consumo y crédito). En cambio, la participación es mayor donde la intensidad es media (cooperativas agroalimentarias) o alta, como es el caso de las cooperativas de trabajo asociado (Chaves, 2004a). De forma similar, en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias la participación del socio es más alta en las cooperativas dedicadas a la comercialización de hortalizas que las de frutas, debido al carácter más estacional de las producciones de las últimas que hace que el socio limite su relación y participación en la cooperativa a los meses de entrega de sus frutas a la cooperativa (Arcas, 1999; Arcas *et al.*, 2004).

La escasa participación del socio se explica por los costes asociados a su participación activa, entre los que figuran (Chaves, 2004a):

- Los asociados al esfuerzo para conseguir información.
- Los relacionados con la falta de conocimientos y habilidades para procesar y valorar la información.
- Los vinculados con el planteamiento de propuestas y su defensa ante otras personas.

Por ello, la información y la formación del socio se conforman como elementos determinantes de su participación. Así lo entendieron ya en 1848 los pioneros del cooperativismo (Pioneros de Rochdale) cuando promulgaron el Principio de Educación Cooperativa como uno de sus Principios Cooperativos, estando plenamente vigente y siendo considerado como la “Regla de Oro del Cooperativismo”. Sin embargo, con frecuencia, la cooperativa no facilita al socio la información de la forma más adecuada. Por ejemplo, es habitual poner la información a disposición de los socios en la sede de la cooperativa, en lugar de entregarla de forma individual a cada uno de los socios, salvo el envío de algún folleto sintético (Chaves, 2004a).

Los miembros del **Consejo Rector** (CR) son elegidos por la Asamblea General entre los socios (art. 34 de la LC), correspondiendo al mismo la alta gestión y la representación de la cooperativa, así como la supervisión de sus directivos (art. 32 de la LC). Desde el punto de vista del gobierno cooperativo, el CR presenta dos problemas fundamentales (Chaves, 2004a):

- El de su eficacia en el desempeño de su función, en lo relativo a la vigilancia de los directivos, la promoción de la participación de los socios y la protección de sus intereses.
- El de su legitimidad como representante de los socios.

La primera cuestión atañe a las funciones que ha de desempeñar el CR. Desde la perspectiva del gobierno, entre las funciones que tiene destacan:

- Representar los múltiples intereses de los socios, buscando el interés general de los mismos, y controlar a los directivos, protegiendo los intereses de los socios. En este caso su elección responde a criterios políticos, de representación, y no a criterios de competencia o profesionalidad.
- Generar valor añadido en el proceso de elaboración de las decisiones estratégicas, en colaboración con los directivos, al objeto de mejorar el desempeño económico, lo que exige profesionalidad de los mismos.

En este último caso, para paliar la falta de profesionalidad de los miembros del CR, los Estatutos de la cooperativa pueden contemplar el nombramiento como consejeros de personas cualificadas y expertas que no ostenten la condición de socios, en número que no exceda de un tercio del total (art. 34.2 de la LC).

El segundo problema que suscita el CR con relación al gobierno cooperativo es el de su legitimidad en cuanto que sus miembros actúan como representantes de los socios. En situaciones de escasa participación de los socios en las asambleas en las que se eligen los miembros a CR, pueden emerger problemas de representatividad, legitimidad y de falta de confianza. En el caso de cooperativas agrarias, la ausencia de los pequeños socios agricultores en las asambleas, numéricamente mayoritarios, favorece que los miembros del CR elegidos sean los representantes de los grandes propietarios. En consecuencia,

las decisiones de tales Consejos podrían estar sesgadas hacia los intereses de los grupos sociales que les apoyaron, lo que podría originar el abandono de la cooperativa por los socios pequeños.

En otros casos, la elección de los miembros del CR puede tener que ver con razones de representación vinculadas a la vida política local o regional, de manera que la capacidad para desempeñar funciones de gestión y control del CR es cuestionable. Además, esto podría llevar a utilizar la cooperativa como trampolín de carreras políticas, de forma que si los niveles de participación en las asambleas son muy reducidos la legitimidad de estos Consejos Rectores sería cuestionada y podría disminuir la confianza de los socios en los mismos (Chaves y Sajardo, 2004; Spear, 2004).

Por último, la **Intervención**, como órgano de fiscalización de la cooperativa (art. 38.1 de la LC), tiene entre sus funciones verificar las cuentas anuales y el informe de gestión, antes de ser presentados para su aprobación a la Asamblea General (art. 39.1 de la LC). Al igual que los miembros del CR, son elegidos por la Asamblea General (art. 38.4 de la LC) entre los socios (art. 38.3 de la LC).

Los fallos del gobierno cooperativo relativos a la Intervención tienen que ver con la falta de cualificación de los socios para realizar las tareas de fiscalización encomendadas, lo que se agrava en presencia de vínculos de parentesco o confluencia de intereses con los miembros del CR y/o los directivos. Para paliar estos fallos la LC en su art. 38.3 contempla la posibilidad de que un tercio de los interventores sean designados entre expertos independientes.

#### 2.2.4. Medida del buen gobierno de las cooperativas

En la literatura encontramos diferentes alusiones al éxito de las organizaciones y de las relaciones entre éstas. En este sentido, junto a los trabajos que consideran resultados económicos como los beneficios, las ventas, la cuota de mercado, etc. (Hernández y Arcas, 2003), aparecen otros que se centran en aspectos políticos como la satisfacción (Mohr y Spekman, 1994) o el deseo de continuidad (Lusch y Brown, 1996).

La satisfacción es uno de los conceptos más importantes utilizados para medir el éxito de las relaciones, no sólo en los mercados de consumo sino, también, en los industriales, en los canales de distribución y en las alianzas estratégicas y redes. Así, para Robicheaux

y El-Ansary (1975) se trata de un concepto muy importante para entender las relaciones en el canal, de forma que una mayor satisfacción de sus miembros conlleva una elevada productividad, ya que facilita la coordinación de las actividades (MacNeil y Russ, 1992). De forma similar Shamdasani y Sheth (1995) consideran que la satisfacción es una dimensión fundamental a evaluar en las alianzas estratégicas, mientras que para Wray *et al.* (1994) explica la calidad de las relaciones en las redes de empresas.

La definición de satisfacción que en la literatura aparece con más frecuencia se debe a Anderson y Narus (1984; 66): “un estado afectivo positivo, resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación entre las empresas”. De forma similar Molm (1991; 477) afirma que la satisfacción de una parte con una relación de intercambio es una “respuesta afectiva a una evaluación cognitiva, basada en cómo de buena o mala se juzga la relación”. Por su parte Klein y Roth (1993; 39) la conciben como “un estado emocional resultado de las experiencias en conexión con un objetivo, acción o condición”.

Si, como se indicó anteriormente, la finalidad de las cooperativas es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los agentes implicados, entre los que destacan sus socios, entonces la satisfacción de éstos con la cooperativa se configura como un resultado de su buen gobierno.

Aunque todavía escasos, cada vez son más los trabajos que abordan la satisfacción en el contexto de las cooperativas (Sayers *et al.*, 1996; Del Pino, 1999; Arcas *et al.*, 2000; Arcas, 2001; López *et al.*, 2005; Hansen *et al.*, 2002). En ellos se argumenta que la satisfacción de sus socios es “el mejor indicador para medir el éxito de una cooperativa” (Arcas, 1999; 128) y que “para poder afirmar que una organización cooperativa tiene éxito debe determinarse el nivel de satisfacción de sus socios” (López *et al.*, 2005; 154).

De aquí que apostemos por la “satisfacción” como medida del éxito de las relaciones entre los socios y la cooperativa a la que pertenecen, motivo por el que surge la necesidad de conceptualarla en este ámbito. Por ello, a los efectos de este trabajo, y siguiendo a Anderson y Narus (1984), definimos la satisfacción de los socios con su cooperativa como “un estado afectivo positivo, resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación, entendida ésta como la conexión de recursos, personas y actividades”.

Los fallos del gobierno de las cooperativas que acabamos de describir, derivados del elevado número de actores y la diversidad de roles que adoptan y objetivos que persiguen, así como de su carácter democrático, aconsejan la utilización de un amplio abanico de teorías que, con enfoques complementarios, contribuyan a mejorar la explicación de las relaciones entre los grupos de interés de la cooperativa, entre las que destacan las que mantienen con sus socios y, en definitiva, de su buen gobierno.

Los fundamentos de estas teorías, a saber: la Teoría Neoclásica, Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad, Relacional y Recursos y Capacidades, y sus aportaciones para explicar el éxito del gobierno de la relación socio-cooperativa, medido a través de la satisfacción del socio con esta relación, son desarrollados en un epígrafe posterior. En él también se establecen una serie de hipótesis derivadas de las diferentes teorías que ayudan a comprender los factores de éxito de la relación objeto de estudio, junto con los resultados del estudio empírico realizado con la finalidad de contrastar las referidas hipótesis. Pero antes, en el siguiente apartado, se indica la metodología seguida para la realización del mencionado trabajo empírico.



## 3. Metodología

### 3.1. Recogida de datos

La población objeto de estudio está formada por socios de las cooperativas agrarias murcianas que tienen como actividad principal la comercialización de productos agrícolas. De las 2.840 cooperativas agrarias españolas afiliadas a Cooperativas Agro-alimentarias, 71 se ubican en la Región de Murcia, el 2,5% del total (Cooperativas Agro-alimentarias, 2010a).

Para la identificación de las cooperativas de la Región de Murcia y de los elementos de la muestra (los socios) se contó con la colaboración de la Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia (FECOAM). Debido a las características de la población (ocupación y edad avanzada) y a la dificultad para obtener la información necesaria (actitudes y percepciones), para su recogida se ha utilizado la encuesta personal. Para confeccionar el cuestionario se realizaron una serie de entrevistas previas a informadores clave (socios, miembros del Consejo Rector y gerentes de las cooperativas, así como personal de FECOAM), lo que nos permitió tener un mayor conocimiento de la problemática de las relaciones objeto de análisis. Posteriormente se realizaron distintas versiones previas del cuestionario que fueron sometidas a pruebas preliminares o *pretest*, los cuales sirvieron de base para la elaboración del cuestionario definitivo.

Ante la dificultad para contactar con los socios de la muestra debido a su elevada dispersión geográfica, la recogida de información se realizó aprovechando la celebración del XIII Día del Cooperativista Agrario que, organizado por FECOAM, se celebró en el marco de la XXV Feria Agrícola del Mediterráneo que tuvo lugar el 10 de abril de 2008 en el recinto de la Institución Ferial Villa de Torre Pacheco. La presencia de unos 6.000 cooperativistas y el procedimiento seguido para seleccionar la muestra (muestreo aleatorio simple) garantizan la representatividad de la misma. Se obtuvieron 334 cuestionarios, de los que se eliminaron 57 tras la edición de los mismos por estar mal o insuficientemente contestados, por lo que finalmente se cuenta con 277 cuestionarios válidos.

Los socios de las cooperativas de la muestra son mayoritariamente hombres (91%), con una edad media de 60 años y una antigüedad en la cooperativa de 18. Su nivel de formación es bajo, ya que predominan los que no poseen estudios (40%) y los que tienen estudios primarios (42%), mientras son pocos los que poseen el bachiller (9%), formación profesional (6%) y, sobre todo, estudios universitarios (2%). También se pone de relieve la

importancia de la agricultura a tiempo parcial entre los socios de la muestra, ya que sólo el 54% del total de sus ingresos procede de la actividad agraria, y la importancia que para la venta de sus productos tiene la cooperativa agraria, a través de la que obtienen el 87% de sus ingresos procedentes de la actividad agraria. En cuanto al grado de participación de los socios de la muestra en los órganos directivos de la cooperativa, el 25% de los encuestados ha sido en alguna ocasión miembro del Consejo Rector, con una permanencia media de 10 años, y el 12% de los socios encuestados forma parte de este órgano en la actualidad (Tabla 5).

**Tabla 5. Características de los socios de las cooperativas agrarias que forman la muestra**

Característica	Media
% de socios hombres	91
% de socios mujeres	9
Edad	60
Antigüedad como socio de la cooperativa	18
% del total de sus ingresos que proceden de la actividad agraria	54
% de los ingresos de la actividad agraria que realiza con la cooperativa	87
% de socios que han sido miembros del Consejo Rector en alguna ocasión	25
Años que han sido miembros del Consejo Rector	10
% de socios que son miembros del Consejo Rector en la actualidad	12

### 3.2. Escalas de medida

Las escalas utilizadas para medir las diferentes variables son congruentes con la conceptualización que se realiza en el epígrafe siguiente. Estas escalas proceden de la literatura existente y han sido adaptadas a las particularidades de la relación objeto de nuestro estudio, la constituida por el socio agricultor y la propia cooperativa. Para medir estos conceptos y, ante el consenso general de que las percepciones y actitudes no pueden ser medidas de forma directa (Lastovicka y Thamodaran, 1991), utilizamos escalas multi-ítem de clasificación por categorías de diez puntos, ampliamente aceptadas por los investigadores para evaluar conceptos como los que nos ocupan. La Tabla 6 muestra los conceptos y enunciados utilizados en su medición.

Tabla 6. Escalas de medida

Descripción del ítem (0= total desacuerdo a 10= total acuerdo)
<p><b>SATISFACCIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cooperativa es una empresa buena para hacer negocios</li> <li>2. Está muy satisfecho con el conjunto de su relación con la cooperativa</li> <li>3. Está muy contento de la marcha de la cooperativa como empresa</li> </ol>
<p><b>CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS ECONÓMICOS.</b> La cooperativa le permite conseguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un precio de venta de los productos muy adecuado teniendo en cuenta la situación del mercado en cada momento</li> <li>2. Un precio de compra de los <i>inputs</i> productivos (fertilizantes, fitosanitarios, etc.) muy adecuado</li> <li>3. Servicios de asesoramiento técnico con muy buena relación calidad precio</li> <li>4. Acceder a otros servicios (financiación, información, formación, etc.) con muy buena relación calidad/precio</li> <li>5. Obtener una elevada garantía de cobro de los productos vendidos</li> </ol>
<p><b>SALVAGUARDIAS</b> La cooperativa le ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mucha seguridad sobre la adquisición de toda su producción</li> <li>2. Mucha seguridad de compra a medio-largo plazo</li> <li>3. Mucha confianza</li> </ol>
<p><b>EVALUACIÓN DESEMPEÑO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es muy fácil comprobar que la cooperativa cumple con sus obligaciones</li> <li>2. Tiene gran dificultad para obtener información sobre la gestión de la cooperativa (inverso)</li> <li>3. Le resulta fácil controlar la actividad del Consejo Rector</li> </ol>
<p><b>ADAPTACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gracias a la cooperativa, su explotación está mucho mejor adaptada a las exigencias del mercado</li> <li>2. La cooperativa se preocupa por conocer la problemática particular de su explotación</li> <li>3. La cooperativa colabora con usted en la solución de problemas e imprevistos a los que usted se enfrenta</li> </ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene gran dificultad para obtener información sobre la gestión de la cooperativa</li> <li>2. Está bien informado de la marcha de la cooperativa</li> </ol>
<p><b>CONTROL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dedicar bastante tiempo a controlar si se gestiona bien la cooperativa</li> <li>2. Asiste a todas las reuniones de la Asamblea General</li> <li>3. Interviene con frecuencia en la Asamblea General</li> <li>4. Sus intervenciones en la Asamblea General son tenidas en cuenta</li> </ol>
<p><b>HORIZONTE TEMPORAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Su relación con la cooperativa es una alianza a largo plazo</li> <li>2. Desea continuar perteneciendo a la cooperativa</li> </ol>
<p><b>FREE RIDER</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Está dispuesto a realizar esfuerzos económicos para el adecuado funcionamiento de su cooperativa</li> <li>2. Le gustaría que se incorporaran nuevos socios a la cooperativa</li> </ol>
<p><b>RIESGO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir su dinero en la cooperativa tiene poco riesgo</li> <li>2. Le resultaría fácil recuperar sus aportaciones a la cooperativa en el caso de que le interese</li> </ol>

#### CONFIANZA

1. Ante situaciones adversas, puede contar con la ayuda de la cooperativa
2. Cuando la cooperativa toma decisiones importantes tiene en cuenta sus intereses como socio
3. La cooperativa hace todo lo posible por cumplir las promesas y acuerdos establecidos
4. La cooperativa siempre le dice la verdad

#### JUSTICIA

##### De procedimiento

1. La cooperativa no le discrimina, sino que le trata de forma similar a los demás socios
2. La cooperativa siempre le explica las decisiones que le pueden afectar
3. La cooperativa se preocupa por conocer la problemática particular de su explotación

**De resultados** Los resultados que usted ha obtenido en la cooperativa son justos en comparación con:

1. El esfuerzo e inversiones que ha realizado en la cooperativa
2. Las responsabilidades y funciones que la cooperativa le ha asignado
3. Los resultados que obtienen otros agricultores que también pertenecen a esta cooperativa
4. Los resultados que obtiene la cooperativa

#### RECURSOS Y CAPACIDADES

1. Los socios toman mejor sus decisiones gracias a la información facilitada por la cooperativa
2. La cooperativa fomenta la aceptación de innovaciones por parte de todos los socios
3. La cooperativa le permite acceder a conocimientos muy adecuados para el desarrollo de su actividad
4. Gracias a su pertenencia a la cooperativa está al corriente en los avances producidos en su área de trabajo

### 3.3. Técnicas estadísticas para el contraste de hipótesis

Para contrastar empíricamente las hipótesis que se plantearán a continuación, relacionadas con las diferentes teorías, se procedió a la estimación de ecuaciones de regresión mediante mínimos cuadrados ordinarios a partir de los valores medios de las puntuaciones de los *ítems* que miden los diferentes conceptos.

## 4. Factores de buen gobierno de las cooperativas agroalimentarias bajo la perspectiva de diferentes teorías

### 4.1. Teoría Neoclásica

#### 4.1.1. Fundamentos teóricos

Desde el punto de vista neoclásico, las cooperativas agroalimentarias se crean para contrarrestar el poder oligopsónico (cuando no monopsonico) de los procesadores y distribuidores de productos agrarios (Hendrikse y Bijman, 2002). Dicho poder es consecuencia de que su tamaño eficiente de estos operadores (debido a las economías de escala) es mayor que el tamaño eficiente de la actividad agraria. El resultado es que los agricultores perciben que venden sus productos en mercados sobre los que no tienen control alguno, de modo que su recurso a las cooperativas de comercialización se configura como un mecanismo para conseguir cierto reajuste de la situación (LeVay, 1983).

Una vez que la cooperativa ya se ha formado y está funcionando con el fin de incrementar los precios de los productores como consecuencia de su mayor poder de negociación (Helmberger, 1996), el desempeño de la cooperativa desde la perspectiva de sus miembros será función de la diferencia entre el precio de liquidación obtenido por los agricultores y el recibido por otros agricultores no miembros que todavía sufren la explotación oligopsónica de los procesadores y distribuidores (Helmberger, 1964). De este modo, el objetivo de la cooperativa queda establecido en la maximización de los beneficios a sus miembros a través de la maximización del valor por producto aportado o precio medio, distribuyendo todas las ganancias entre sus miembros en función del volumen comercializado por éstos (Helmberger y Hoss, 1962).

La importancia del precio de liquidación es, por lo tanto, crítica como una razón no sólo para formar una cooperativa, sino también para mantenerla incluso cuando los competidores de la cooperativa, los procesadores o los distribuidores, ajustan los precios que pagan por sus suministros a la nueva situación creada por la cooperativa. Si, tras el reajuste, los miembros de la cooperativa perciben que no están consiguiendo precios sustancialmente diferentes a los que podrían obtener en otras alternativas, particularmente cuando los estaban obteniendo en el pasado, podrían quedar desencantados de su pertenencia a la misma (LeVay, 1983). Todo lo anterior sirve para justificar la siguiente hipótesis:

*H1: La percepción de los socios sobre el precio obtenido por el producto aportado a la cooperativa influye positivamente en su satisfacción con la misma.*

La perspectiva neoclásica considera, por tanto, que el surgimiento y mantenimiento de las cooperativas es la reacción de los agricultores ante el fallo del mercado provocado por el diferente tamaño de éstos frente a sus compradores y, el consiguiente poder de negociación de estos últimos. Sin embargo, los fallos de mercado pueden ir más allá, de modo que la consecución de un mejor precio de liquidación puede no ser el único objetivo de los agricultores. Muchos de dichos fallos de mercado (potencial oportunismo, asimetría de información, dependencia por inversión en activos específicos), que de hecho fundamentan los tratamientos dados al fenómeno de las cooperativas desde otras perspectivas que también se abordan en este estudio, se pueden resumir en una justificación adicional que motiva la integración vertical de los agricultores en cooperativas, la reducción del riesgo, siendo el principal el de impago (LeVay, 1983). Por tanto la segunda hipótesis propone:

*H2: La percepción de los socios sobre la garantía de cobro de los productos aportados a la cooperativa influye positivamente en su satisfacción con la misma.*

Asimismo, la visión neoclásica asume que los agricultores presentan aversión al riesgo, de modo que siempre preferirán un beneficio (un precio de liquidación) cierto o seguro en lugar de un precio fluctuante, siempre teniendo en cuenta que el valor esperado del beneficio cierto no es menor que del beneficio incierto en más de un valor positivo determinado (Chiles y McMackin, 1996). Aunque la investigación sobre las preferencias de riesgo de los agricultores individuales es escasa, Young (1979) revisó los estudios previos encontrando que la aversión al riesgo es más frecuente que la neutralidad y la preferencia al riesgo. Se establece por tanto una interacción entre el precio obtenido y la garantía de cobro en la que los socios estarán más dispuestos a “perdonar” precios no tan altos si vienen acompañados de mayores garantías de cobro (y viceversa). Teniendo en cuenta todo lo anterior, la hipótesis tercera propone:

*H3: La percepción del socio sobre la garantía de cobro de los productos aportados a la cooperativa afecta positivamente a la influencia del precio de liquidación sobre su satisfacción con la misma.*

Por último, las cooperativas prestan una serie de servicios a los socios que han ido progresivamente ampliando el catálogo de objetivos que éstos tienen a la hora de justificar su pertenencia a la cooperativa. A modo de ejemplo, Ortmann y King (2006) citan el acceso a *inputs* productivos y a servicios en una adecuada relación calidad-precio, donde el poder de negociación no se aprovecha para obtener mejores precios de liquidación sino, también, para poder ofrecer menores precios en las adquisiciones de factores productivos por parte de sus socios. Por tanto, la siguiente hipótesis establece:

*H4: La percepción de los socios sobre: a) un adecuado precio de compra de los inputs productivos; b) el acceso a servicios de asesoramiento técnico con buena relación calidad/precio; y c) el acceso a otros servicios con buena relación calidad/precio influyen positivamente en su satisfacción con la cooperativa.*

#### 4.1.2. Resultados

El contraste de las hipótesis H1 a H4 se llevó a cabo mediante una regresión jerárquica con la adición sucesiva de variables, estimando su significatividad en modelos anidados observándose el cambio en el poder explicativo de cada uno de ellos. Se utilizó para ello las escalas presentadas en la sección de metodología. Los sucesivos modelos considerados presentan siempre una explicación significativamente mejor de la satisfacción de los socios que el modelo anterior, de modo que procedemos a la interpretación de los coeficientes obtenidos en el Modelo 4, que incorpora todas las variables independientes tratadas en las hipótesis H1 a H4 a la hora de predecir la satisfacción de los socios con su cooperativa (Tabla 7).

Como se puede ver, el precio de liquidación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción (contrastando la hipótesis H1). Asimismo, algo parecido ocurre con la garantía de cobro, lo que confirma la hipótesis H2. El coeficiente obtenido para la interacción del precio con la garantía de cobro confirma que los socios presentan aversión al riesgo (H3), es decir, que están dispuestos a sacrificar cierto margen en precios a cambio de una mayor seguridad de cobro, lo que confirma el postulado neoclásico frente a otros, como los de neutralidad frente al riesgo que se asumen en otras teorías (por ejemplo en la de los Costes de Transacción).

Tabla 7. Resultados del análisis de regresión

Variables Independientes	M. 1	M. 2	M. 3	M. 4	Hipótesis
Precio de liquidación	0,438 <sup>a</sup>	0,301 <sup>a</sup>	0,297 <sup>a</sup>	0,268 <sup>a</sup>	Apoyo H1
Garantía de cobro		0,282 <sup>a</sup>	0,352 <sup>a</sup>	0,201 <sup>a</sup>	Apoyo H2
Precio de liquidación X Garantía de cobro			0,161 <sup>b</sup>	0,141 <sup>b</sup>	Apoyo H3
Precio de los <i>inputs</i>				-0,047 <sup>n.s.</sup>	No apoyo H4a
Servicios de asesoramiento técnico con buena relación calidad/precio				0,181 <sup>b</sup>	Apoyo H4b
Otros servicios con buena relación calidad/precio				0,240 <sup>a</sup>	Apoyo H4c
R <sup>2</sup> ajustada	0,190	0,248	0,267	0,368	
Sig. cambio en R <sup>2</sup>	0,000	0,000	0,002	0,000	

<sup>a</sup>  $p < .001$ ; <sup>b</sup>  $p < .01$ ; <sup>c</sup>  $p < .05$ ; n.s. = no significativo.

Por último, la hipótesis H4 se confirma para los servicios de asesoramiento técnico (H4b) y los otros servicios (H4c), ya que en ambos casos una mejor percepción de la relación calidad/precio de estos aspectos mejora la satisfacción de los compradores. Sin embargo, no ocurre así con los precios de los *inputs*, obteniéndose una relación no significativa que puede venir dada por el hecho de que la muestra está centrada en cooperativas de comercialización donde el suministro de *inputs* no es la razón esencial de las mismas.

En cualquier caso, vemos que la Teoría Neoclásica resulta de utilidad para explicar algunos de los factores que favorecen la satisfacción del socio con la cooperativa y, por tanto, del éxito de la relación que mantienen.

Sin embargo, la explicación de la relación socio-cooperativa sólo desde una perspectiva neoclásica nos llevaría a asumir como ciertos los supuestos en que la misma se fundamenta (maximización del beneficio, funciones de producción y demanda conocidas, información perfecta, competencia perfecta, etc.) a pesar de que los mismos han sido criticados y afrontados desde otras perspectivas teóricas (LeVay, 1983). Por ello, es necesario extender el listado de teorías que expliquen la relación socio-cooperativa considerando también las incluidas en lo que se denomina la Nueva Economía Institucional (Teoría de los Costes de Transacción, Teoría de Agencia y Teoría de los Derechos de Propiedad), junto a la Teoría Relacional y la Teoría de los Recursos y Capacidades.

## 4.2. Teoría de los Costes de Transacción (TCT)

### 4.2.1. Fundamentos teóricos

#### Costes de transacción

Los costes de transacción proceden de la dificultad de realizar contratos “completos”, es decir, capaces de especificar de una forma precisa las obligaciones de las partes contratantes. Esto conlleva unos costes de transacción *ex ante* derivados de la necesidad de obtener información previa sobre el objeto del intercambio y de unos costes de negociación, y unos costes *ex post* derivados del control y de la supervisión del cumplimiento del contrato, así como de una inadecuada adaptación (Williamson, 1985). La Tabla 8 presenta el listado de costes que en la literatura se consideran costes de transacción. Se distingue entre costes directos, explícitos y que tienen que ver con el gobierno de la relación, y costes de oportunidad derivados de no realizar determinadas acciones o de hacerlo de forma inadecuada. En dicha tabla se diferencian también lo que son los tres problemas de gobierno principales que generan costes y que más tarde se explican en profundidad: el de salvaguardia, el de evaluación del desempeño y el de adaptación.

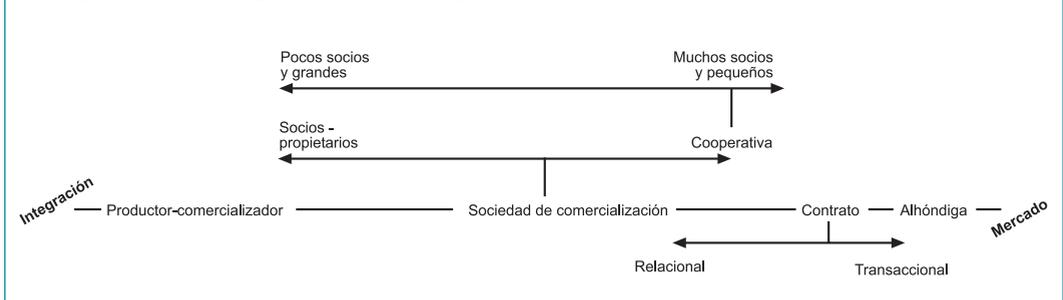
La Teoría de los Costes de Transacción (TCT) establece que las empresas adoptarán para realizar sus intercambios aquellas formas de gobierno que minimicen los costes de transacción. Éstas irán desde relaciones de mercado a jerarquías, pasando por formas híbridas como es el caso de la acciones de cooperación, entre las que se encuentra la cooperativa.

Tabla 8. Fuentes y tipos de costes de transacción

	Activos específicos	Incertidumbre comportamental	Incertidumbre ambiental
Naturaleza del problema de gobierno	Salvaguardia	Evaluación del desempeño	Adaptación
<b>Tipo de costes de transacción</b>			
Costes directos	Costes de diseñar y ejecutar las garantías	Costes de información y selección ( <i>ex ante</i> ) Costes de medición ( <i>ex post</i> )	Costes de comunicación, negociación y coordinación
Costes de oportunidad	Dejar de invertir en activos productivos	No identificar los socios apropiados ( <i>ex ante</i> ) Pérdidas de productividad por ajustes ( <i>ex post</i> )	Mala adaptación

Fuente: Rindfleisch y Heide (1997).

Figura 4. Formas de gobierno alternativas para la relación con el primer eslabón de comercialización



Bajo la TCT, la integración del agricultor en una sociedad cooperativa no es más que una de entre las múltiples opciones que tiene a su disposición para ordenar las transacciones (ver Figura 4). En el continuo entre completa integración y completo mercado, la integración en cooperativa ocupa un punto intermedio (Sykuta y Cook, 2001; Coque, 2008) donde los socios-agricultores se integran en una entidad con personalidad jurídica propia pero de la que son propietarios, usuarios, controladores, y beneficiarios de acuerdo a la ley de cooperativas.

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

Según la TCT cada forma de gobierno presenta unos costes asociados a la forma de organizar las transacciones, es decir, unos costes de transacción, que se derivan de la presencia de tres problemas principales (Rindfleisch y Heide, 1997):

- Salvaguardia, para controlar el oportunismo, sobre todo, en presencia de activos específicos.
- Evaluación, consecuencia de las dificultades para verificar que los comportamientos de la otra parte se ajustan a lo previsto.
- Adaptación, que provienen de las dificultades para modificar los acuerdos a las circunstancias cambiantes.

Así pues, la quinta hipótesis (H5) que se pretende contrastar es si los costes de transacción son relevantes en la explicación de la satisfacción de los socios con la cooperativa agraria de comercialización, una vez que el precio de liquidación es considerado:

*H5: Los costes de transacción mejoran significativamente la explicación del precio de liquidación al socio sobre su satisfacción con la cooperativa.*

### **Salvaguardia**

Desde el punto de vista del socio cooperativista, el problema de salvaguardia es el resultado de sus inversiones en activos específicos y el riesgo de comportamiento oportunista por parte de la dirección de la cooperativa (Rindfleisch y Heide, 1997). Los activos específicos son aquellas inversiones que realiza el agricultor en relación a las transacciones con la cooperativa que no pueden ser destinadas a usos o usuarios alternativos sin el correspondiente sacrificio de su valor productivo (Williamson, 1988).

En los mercados de frutas y hortalizas actuales, caracterizados por la globalización de la oferta y su exceso, así como por una gran concentración de compradores a nivel detallista (McCorriston, 2002), la competitividad es cada vez más dependiente de la implementación de altos estándares de calidad, no sólo en los productos sino también en los servicios ofrecidos a los distribuidores y detallistas. Estas circunstancias han favorecido aquellos operadores en origen con un mayor control sobre la producción y ha forzado a las cooperativas a buscar una aproximación directa a los detallistas en los mercados de destino (Bijmann, 2006). La consecuencia para los miembros de las cooperativas es que éstos han sido presionados para realizar inversiones para cumplir con los requerimientos de las cooperativas, que a su vez se establecen para asegurarse una oferta competitiva a los clientes en el canal de distribución (Arcas y Hernández, 2003). Por ello, estas inversiones son muy específicas.

Por otro lado, la investigación en cooperativas sugiere que debido a las presiones de los mercados, en este tipo de organizaciones los fines sociales están siendo relegados a un papel secundario respecto a los objetivos económicos (Spear *et al.*, 2009). La cada vez mayor prevalencia de esta orientación al mercado ha conducido a las cooperativas a asignar una importancia creciente a la tecno-estructura (los ejecutivos) sobre la socio-estructura (los socios) (Bataille-Chedotel y Huntzinger, 2004), de modo que los socios influyen en los Consejos Rectores de forma muy débil y todavía menos en los propios directivos. Como manifiesta Spear (2004), los directivos de las cooperativas disfrutan de una posición de poder y grado de discrecionalidad incluso superior a la que tienen los directivos en el sector privado.

Otro supuesto esencial de la TCT es que se asume que los individuos son propensos al oportunismo, definido como una condición profunda de búsqueda del interés personal con malas artes (Williamson, 1988). En las cooperativas, teniendo en cuenta las circunstancias ya descritas, los directivos podrían estar lejos de ser agentes neutros o benevolentes al servicio de los socios; al contrario, motivados por sus intereses propios podrían demostrar comportamientos oportunistas a expensas de los socios. Además, Volkers y Lees (1996) muestran que ante tales circunstancias, los socios tienden a desarrollar una tendencia egoísta, con mayor interés por la dimensión de negocio que por la social y, en consecuencia, considerándose a sí mismos más como proveedores que como propietarios y controladores. Así lo evidencia la, a menudo, baja proporción de agricultores que participan en las Asambleas Generales o el bajo interés que muestran en las actividades de los Consejos Rectores (Spear, 2004).

En consecuencia, el problema de salvaguardia es relevante en las cooperativas desde la perspectiva de sus socios ya que ellos invierten en activos específicos y se hacen más dependientes de la cooperativa a la que consideran un socio de negocios, al tiempo que la dirección de la cooperativa está en una posición de defender sus propios intereses a costa de los correspondientes a los socios.

La integración vertical es un medio de evitar el problema de salvaguardia (Williamson, 1985). Varios estudios centrados en la decisión de integrar la producción de componentes en la empresa (comprar vs fabricar) muestran que aquellos componentes que requieren altos niveles de inversiones en activos específicos tienden, generalmente, a ser producidos internamente en lugar de ser adquiridos en el mercado (Masten, 1984; John y Weitz, 1988). En el ámbito de relaciones interorganizacionales o formas híbridas de organizar las transacciones, como es el caso de la cooperativa, la inversión en activos específicos está salvaguardada en la medida en que los socios perciben garantías para obtener un adecuado retorno a dichas inversiones (Dyer y Singh, 1998) y tienen acceso a mecanismos de gobierno que previenen el oportunismo de la dirección de la cooperativa (Dyer y Singh, 1998; Wathne y Heide, 2000). De este modo, la hipótesis 3 establece que:

*H6: Mayores salvaguardias para el socio aumentan su satisfacción con la cooperativa.*

## **Evaluación**

En la TCT se hace otro supuesto sobre los individuos: el de la racionalidad limitada. Se trata de un supuesto comportamental que expresa que los decisores tienen límites en sus capacidades cognitivas y en su racionalidad (Williamson, 1975). Williamson cita a Simon (1961) al definir la racionalidad limitada como el comportamiento humano que tiene la intención de ser racional pero sólo puede serlo de forma limitada (no completa). Aunque la racionalidad limitada es una característica del ser humano, desde la perspectiva de la TCT sólo es interesante en la medida en que los límites de la racionalidad son alcanzados, lo que es lo mismo, bajo condiciones de incertidumbre y/o complejidad (Williamson, 1975). Los dos tipos de incertidumbre más típicamente citados en la teoría son los relativos a la incertidumbre comportamental y la ambiental (Williamson, 1985).

Desde la perspectiva del agricultor, el problema de la evaluación del desempeño surge cuando tiene problemas para juzgar el cumplimiento de las obligaciones y el desempeño de la dirección de la cooperativa (Rindfleisch y Heide, 1997). En general, la dificultad de discernir el desempeño y el cumplimiento de los acuerdos es mayor cuando la responsabilidad sobre los resultados es compartida entre las partes de la transacción, cuando no hay indicadores obvios de lo que significa desempeño, cuando hay ausencia de estándares, o cuando la evaluación del desempeño es subjetiva (Niesten, 2009). Muchas de estas condiciones caracterizan, de hecho, la relación entre el agricultor y la cooperativa. Además, las cooperativas de comercialización han incrementado notablemente su complejidad, llevando a cabo actividades de marketing estratégico como las de innovación, diferenciación a través de marca, desarrollo de redes comerciales y de *trade marketing* (Bijman, 2006), cuyo desempeño no se puede determinar de forma fácil, inmediata, directa y de manera objetiva.

En un contexto como el descrito, la asimetría de información favorece a la dirección de la cooperativa, que dispone de información más precisa sobre el mercado y mejor preparación para entenderla. Los agricultores están centrados en las actividades de producción y, debido a ello, carecen de acceso independiente a dicha información. Esto los expone a la posibilidad de encontrarse con información falsa o tergiversada, o de no acceder a la información real del mercado (Williamson, 1985).

Nuevamente, cuando hay problemas de evaluación del desempeño, la TCT recomienda la integración vertical como una alternativa al mercado (Anderson, 1985; John y Weitz, 1988). En relaciones híbridas como la del tipo que establece el agricultor con su cooperativa, los problemas que el agricultor tenga para evaluar a la dirección de la cooperativa tendrán un efecto sobre su satisfacción con la misma. Por lo tanto, cabría esperar que:

*H7: Mayor facilidad del socio para evaluar el desempeño de la cooperativa aumenta su satisfacción con la misma.*

### **Adaptación**

El tercer problema analizado en la TCT es de la adaptación. El mismo surge cuando, enfrentados a la racionalidad limitada, el agricultor percibe un entorno cambiante e impredecible (Rindfleisch y Heide, 1997). En un contexto de mucha incertidumbre ambiental, la TCT y su teoría relacionada del contrato incompleto (p.e. Grossman y Hart, 1986) sugieren que debido a la racionalidad limitada, los problemas inesperados no pueden ser tratados por medio de un contrato completo que blinde las posiciones de las partes, de modo que los contratos incompletos pueden dar lugar a futuras revisiones en beneficio de alguna de las partes. Sin embargo, los contratos incompletos requieren de estructuras de gobierno adecuadas que los apoyen (Buvik y John, 2000), de forma que la fórmula cooperativa se constituye en una opción adecuada, ya que combina elementos de integración vertical con contratación (Staatz, 1987).

La incertidumbre ambiental es importante para los agricultores porque la producción agraria está fuertemente influida por la naturaleza, afectando la cantidad, calidad y planificación de la producción (Bijman, 2002). Además: a) la demanda de los productos agrarios, particularmente de frutas y hortalizas, ha fluctuado debido las preferencias de los compradores y de los canales definidas como volátiles; b) los cambios tecnológicos, la innovación y la investigación y desarrollo constantemente introduce nuevos elementos relevantes; y c) los cambios regulatorios alteran los requisitos de producción y el entorno competitivo de forma muy frecuente (Nilsson, 1999). La adaptación es por tanto una obligación para poder hacer frente a dichas incertidumbres y, por consiguiente, se convierte en crítica para los agricultores. Estas reflexiones nos llevan a proponer que:

*H8: Mayor capacidad de adaptación de la relación socio-cooperativa aumenta la satisfacción del socio con su cooperativa.*

### 4.2.2. Resultados

El contraste de las hipótesis H5 a H8 relativas a la aplicación de la Teoría de los Costes de Transacción a la relación socio-cooperativa agraria se llevó a cabo mediante una regresión jerárquica. Se utilizaron para ello las escalas presentadas en la sección de metodología. En un primer modelo, como se puede ver en la Tabla 9, se explica la satisfacción de los socios a partir de tres variables consideradas como de control, a saber: a) el número de años que el socio lleva en la cooperativa; b) los costes de salida percibidos por el socio, es decir, el esfuerzo que le supondría pasar a comercializar su producción a través de otra fórmula alternativa a la cooperativa; y c) el precio de liquidación percibido por el agricultor.

En un segundo modelo se incorporan a las variables explicativas anteriores la percepción del socio respecto a las salvaguardias disponibles, la información para evaluar el desempeño y la adaptación. En primer lugar, el incremento en la R<sup>2</sup> del modelo 2 sobre el modelo 1 es significativo, mostrando la relevancia de los costes de transacción en la explicación de la satisfacción de los socios, permitiendo no rechazar la hipótesis H5 que plantea un efecto de los costes de transacción sobre la satisfacción que va más allá del efecto que tiene el precio de liquidación.

Por su parte, en el modelo 2 podemos ver que la presencia de salvaguardias, la información que permita al socio la evaluación del desempeño, y la adaptación tienen un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción del socio, apoyando las hipótesis H6 a H8 planteadas.

Tabla 9. Resultados del análisis de regresión

Variables independientes	M. 1	M. 2	
Años	0,094 <sup>c</sup>	0,077 <sup>n.s.</sup>	<b>Hipótesis</b>
Costes de salida	-0,001 <sup>n.s.</sup>	0,038 <sup>n.s.</sup>	
Precio de liquidación	0,440 <sup>a</sup>	0,272 <sup>a</sup>	
SALVAGUARDIAS		0,136 <sup>b</sup>	<b>Apoyo H6</b>
EVALUACIÓN DESEMPEÑO		0,127 <sup>b</sup>	<b>Apoyo H7</b>
ADAPTACIÓN		0,176 <sup>a</sup>	<b>Apoyo H8</b>
R <sup>2</sup> ajustada	0,192	0,289	<b>Apoyo H5</b>
Sig. cambio en R <sup>2</sup>	0,000	0,000	

<sup>a</sup> p<,01; <sup>b</sup> p<,05; <sup>c</sup> p<,10; n.s.= no significativo.

## 4.3. Teoría de Agencia

### 4.3.1. Fundamentos teóricos

Desde el punto de vista de la Teoría de la Agencia, la empresa se concibe como un conjunto de acuerdos o contratos, en la mayoría de los casos informales e implícitos al no plasmarse en ningún documento, entre los distintos propietarios de los factores de producción (socios, directivos, etc.), cada uno de ellos motivado por su propio interés (Fama, 1980).

La Teoría de Agencia es un marco adecuado para examinar las relaciones que se producen en el seno de cualquier empresa y, por tanto, en las cooperativas. El concepto sobre el que se estructura esta corriente teórica es el de “relación de agencia”. Esta relación se define como “un contrato bajo el que una o más personas (principal/es) encargan a otra/s persona/s (agente/s) que realicen algún servicio en su nombre que implica la delegación de alguna autoridad para tomar decisiones” (Jensen y Meckling, 1976). Desde el momento en que el principal encarga la realización de una tarea al agente surgen conflictos debidos a la disparidad de intereses que cada uno de ellos tiene y los distintos beneficios que pretenden obtener de la relación (Barnea *et al.*, 1985).

Sin embargo, los verdaderos problemas de agencia requieren no sólo que exista una diferencia de objetivos entre el principal y el agente, sino que además haya asimetría informativa. La separación entre propiedad y control no sólo provoca la existencia de intereses contrapuestos, también hace que surjan diferencias en cuanto a la información de la que disponen los distintos actores que intervienen, lo que según la terminología de la Teoría de la Agencia se denomina *asimetría de información*. La escasa información del principal, incapaz de conocer la decisión y/o esfuerzo del agente, así como los factores exógenos que concurren en la tarea, confiere al agente una gran discreción para adoptar comportamientos oportunistas y perseguir objetivos propios que no siempre redundan en el mayor beneficio para el principal (Salas, 1987). Tanto el conflicto de intereses, como las consecuencias de la información asimétrica pueden resolverse mediante sistemas de control adecuados.

La previsible aparición de problemas de agencia (conflicto de intereses e información asimétrica) provoca que principales y agentes establezcan mecanismos de salvaguardia o control para intentar reducirlos. Estos mecanismos tendrán como misión incentivar el comportamiento adecuado de las partes, aunque los mismos también llevan asociados unos costes, que Jensen y Meckling (1976) concretan en:

- **Costes de supervisión** (*monitoring costs*); El principal, consciente de que el agente no actuará de forma óptima, limitará su autonomía a través de la implantación de controles diversos, el establecimiento de límites presupuestarios, la supervisión directa, la utilización de sistemas de compensación en la remuneración para condicionar sus actuaciones, etc.
- **Costes de fianza o garantía** (*bonding costs*); El agente puede acceder voluntariamente a que se incluyan en su contrato cláusulas restrictivas de su ámbito de decisión. Estas restricciones provocan, a su vez, una serie de costes como consecuencia de que alternativas aceptables para el principal son rechazadas por el agente o, simplemente, debido a los costes directos en que se incurre durante la formalización del contrato.
- **Pérdida residual** (*residual lost*); Son aquellos costes que no han podido ser eliminados mediante los mecanismos de supervisión y fianza.

En las empresas que cotizan en bolsa se suele asumir que los accionistas tienen un objetivo común que es maximizar el valor de mercado de la empresa o, lo que sería equivalente, maximizar el precio de las acciones. Sin embargo, como ponen de manifiesto diferentes autores (Hansmann; 1996; Bel, 1997; Arcas, 1999; Buendía, 1999; García, 2001), los socios cooperativistas pueden tener objetivos muy diversos, y no siempre compatibles, en función de la diversidad de papeles que pueden adoptar en su relación con la cooperativa (proveedor de productos, capital o trabajador, cliente de productos o servicios, y/o directivo), entre los que figuran los indicados anteriormente en el Apartado 3.2.1.

Evitar los costes que se derivan de la toma de decisiones de una manera colectiva, y la necesidad de contar con profesionales cualificados que asuman la responsabilidad de una gestión profesionalizada de las cooperativas son, quizá, las principales razones por las que los socios suelen delegar en directivos profesionales la gestión diaria de la cooperativa (Chaves, 2004a).

Los directivos profesionales, en la medida que les resulte posible, tomarán decisiones que hagan máximo su nivel de satisfacción o, en términos económicos, que maximicen su función de utilidad. Esta función de utilidad depende de diversos componentes, entre los que figuran la remuneración, la seguridad en el puesto de trabajo, el poder y el prestigio que le pueda reportar ese puesto de trabajo, etc. Es posible que algunas de las decisiones que los directivos están interesados en tomar sean contrarias a los intereses de los socios, surgiendo de este modo un conflicto de agencia.

De esta forma, en el seno de las cooperativas, los problemas de agencia surgen de los conflictos de objetivos derivados, fundamentalmente, de las relaciones entre socios directivos (miembros del Consejo Rector) y resto de socios, y entre los miembros del Consejo Rector y los gestores profesionales (directivos).

Además, las cooperativas se encuentran con un problema añadido respecto a las empresas capitalistas. La multiplicidad de objetivos que tienen los socios hace que los objetivos de la cooperativa no estén bien definidos, por lo que aumenta la discrecionalidad de la dirección para tomar decisiones que le beneficien en detrimento de las que benefician a los socios. Además, como resalta Tirole (2001), la multiplicidad de objetivos hace mucho más difícil establecer un sistema de incentivos y unos mecanismos de control que permitan minimizar los conflictos entre los socios y la dirección.

Los problemas de agencia en las cooperativas, derivados de la diversidad de objetivos entre socios, miembros del Consejo Rector y directivos profesionales, se ven agravados por la existencia de información asimétrica a favor, sobre todo, de los últimos. Como señalan Chaves y Sajardo (2004), el poder de estos directivos, que les otorga la capacidad para determinar la política de la empresa, reside en el control y gestión de la información, que al filtrarla e interpretarla les permite orientar la trayectoria de la empresa y el desempeño de la misma.

De lo expuesto se deduce la importancia de los mecanismos de control y del acceso a información para mitigar los problemas de agencia en las relaciones interorganizacionales en general y en las cooperativas en particular (Coque, 2008). En éstas, los socios, para asegurarse el logro de sus objetivos, cuentan con mecanismos legales que le ayudan a mitigar los problemas de agencia. Tal es el caso del acceso a información y la participación del socio en la Asamblea General (art. 16 de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas), constituida por todos los socios con el objeto de deliberar y adoptar los acuerdos sobre aquellos asuntos que, legal o estatutariamente, sean de su competencia, vinculando las decisiones adoptadas a todos los socios de la cooperativa (art. 20).

Por ello, en la medida en que los socios tienen acceso a la información relacionada con la cooperativa, o participan en el control de la misma a través de la asistencia e intervención en la Asamblea General, podrán atenuar comportamientos oportunistas de los directivos e intentar que éstos actúen de tal forma que puedan alcanzar sus objetivos y satisfacer sus expectativas.

Aunque escasos, la literatura provee algunos trabajos que relacionan el acceso a información y el ejercicio del control por los socios con su grado de satisfacción con la cooperativa. Así Munuera *et al.* (1997) y Arcas *et al.* (2004) comprueban que niveles altos de información de los socios, así como la pertenencia de los mismos al Consejo Rector, la elevada asistencia a las asambleas y el funcionamiento adecuado de éstas, como manifestación del adecuado ejercicio del control por los socios, incrementan la satisfacción de éstos con la cooperativa.

Por ello cabe postular que:

- H9: *El acceso del socio a información sobre la cooperativa aumenta su satisfacción con la misma.*
- H10: *El control que el socio ejerce sobre la cooperativa aumenta su satisfacción con la misma.*

#### 4.3.2. Resultados

Los coeficientes estandarizados de la regresión entre la satisfacción como variable dependiente y la información y el control como independientes confirman las hipótesis H9 y H10 (Tabla 10).

Tabla 10. Resultados del análisis de regresión

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	HIPÓTESIS
Información	0,232 <sup>a</sup>	Apoyo H9
Control	0,230 <sup>a</sup>	Apoyo H10
R <sup>2</sup> ajustada	0,192	

<sup>a</sup>  $p < .001$ ; <sup>b</sup>  $p < .01$ ; <sup>c</sup>  $p < .05$ ; n.s. = no significativo.

## 4.4. Teoría de los Derechos de Propiedad (TDP)

### 4.4.1. Fundamentos teóricos

La Teoría de los Derechos de Propiedad es muy similar en su formulación a la de los Costes de Transacción, con la diferencia de que la primera no asume diferencia jerárquica alguna entre las partes firmantes de los contratos, puesto que considera que todos tienen el mismo poder.

En este sentido, y de acuerdo con Grossman y Hart (1986), Hart y Moore (1990) y Hart (1995), la empresa puede ser entendida en términos de los derechos de propiedad que los individuos tienen sobre los activos que la componen, derechos que se otorgan a través de contratos incompletos. Un contrato es incompleto cuando no se especifica qué tienen que hacer las partes ante cualquier imprevisto que surja en la relación contractual. De hecho, todos los contratos suelen ser incompletos debido al desconocimiento de lo que va suceder en el futuro y a la complejidad del lenguaje en el que se pudieran redactar. Así, un contrato puede contener zonas de sombra, o aspectos sin regular, que puede utilizar alguna de las partes para aprovecharse de la otra.

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

Según Fama y Jensen (1983), la imposibilidad de realizar contratos completos que contemplen todas las alternativas posibles, hace que el propietario del activo tenga que implicarse en el proceso de decisión. Dicho proceso supone contemplar una serie de etapas (Salazar y Galve, 2008):

- Generación de ideas.
- Elegir las mejores alternativas de inversión entre las posibles.

- Ejecución de la acción.
- Supervisión (control), para controlar que la ejecución se corresponde con la decisión tomada.

Esta teoría otorga a los propietarios de los activos dos derechos básicos (Milgrom y Roberts, 1993):

- **El derecho al control del activo.** Es decir, el derecho que tiene el propietario a decidir el uso del activo en aquellas cuestiones que no estén especificadas en la relación contractual con la empresa y que no se encuentren determinadas por la legislación vigente (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990).
- **El derecho a la renta residual generada en la actividad de la empresa.** Otorga al poseedor del activo el derecho a recibir el beneficio obtenido una vez cubiertos todos los gastos del ejercicio (Milgrom y Roberts, 1993).

Tanto en las cooperativas como en las sociedades capitalistas los derechos de propiedad deben ejercerlos los socios. Ellos son los encargados de realizar el derecho de control y a ellos se les debe atribuir el derecho a percibir las rentas residuales. Sin embargo, existen importantes diferencias entre ambas formas societarias que, como se acaba de señalar, no radican en quién ejerce el derecho, sino en la medida o grado en que se ejerce.

Por ejemplo, el accionista de la empresa capitalista disfruta de un derecho de control proporcional a su participación en el capital social de la sociedad. Por ello, si dicho accionista posee el 20% de las acciones tendrá, en principio, un poder de voto del 20% en la Junta General de Accionistas. En cambio, en las cooperativas sus socios no ejercen el derecho de control de acuerdo con su participación en el capital invertido, sino bajo el principio que atribuye a cada socio un voto, o un voto ponderado en función de la actividad cooperativizada del socio, pero con una serie de limitaciones. Esta circunstancia acarrea dificultades para el ejercicio del derecho de control y, por tanto, la eficiencia de la cooperativa podría verse menoscabada por suponer dichas dificultades un desincentivo a la inversión del socio en la cooperativa.

En cuanto a la renta residual, el accionista de una empresa capitalista tendrá derecho al beneficio que se derive de forma proporcional a su participación en el capital de la compañía (el propietario del 50% de las acciones tendrá derecho al 50% del beneficio). En las cooperativas, sin embargo, la distribución del beneficio o renta generada por la actividad de la cooperativa se hace en función de la actividad desarrollada por el socio con la cooperativa y no en función del capital invertido (Salazar y Galve, 2009). Al igual que en el caso anterior, este hecho conllevará desincentivos a invertir.

Otra diferencia fundamental entre cooperativas y sociedades capitalistas es la transmisión del derecho de propiedad sobre un activo. En las cooperativas dicha transmisión presenta una serie de restricciones sobre a quién se pueden transferir así como respecto al valor de la transmisión.

Las dos posibles formas de transmisión del derecho de propiedad en las cooperativas es por *mortis causa* e *inter vivos*. La primera se deriva de la muerte del cooperativista. En este caso, la participación pasaría a los herederos del difunto si fueran socios y así lo solicitasen, y si no lo fueran deberán adquirir previamente la condición de socio. En cuanto a la transmisión *inter vivos*, los socios sólo podrán traspasar su participación a otros socios o a quién no siéndolo adquieran dicha condición en los tres meses siguientes al traspaso. Estas limitaciones en la transmisión de los derechos de propiedad también suponen una desventaja con respecto al resto de formas sociales.

En cuanto al valor de la transmisión, cuando un socio deja de pertenecer a la cooperativa recibe el reembolso de sus aportaciones, en el caso de que no haya pérdidas imputables ni deducciones, más el interés legal del dinero en el supuesto de que la restitución de la aportación no sea inmediata. Por lo tanto, su inversión no se ve incrementada por la renta presente y futura que pueden aportar los activos de la cooperativa a cuya inversión contribuyó el socio. En cambio, en la empresa capitalista, si cotiza en bolsa, el accionista que desea desprenderse de su participación recibirá el precio de cotización. Dicho precio vendrá determinado, en teoría, por la estimación de las rentas que los activos de la compañía generarán en el futuro (Salazar y Galve, 2009). En el caso de empresas no cotizadas, dicho precio o valor no vendrá automáticamente valorado por el mercado de valores (bolsa) sino que deberá estimarlo expertos considerando diversos criterios.

En la Tabla 11 aparecen resumidas las características de la estructura de los derechos de propiedad de las cooperativas en comparación con las empresas capitalistas.

**Tabla 11. Características de la estructura de derechos de propiedad de las cooperativas en comparación a las empresas capitalistas**

Característica	Tipo de empresa	
	Capitalistas	Cooperativas
Derechos de control	Proporcional a las acciones	Proporcional a la actividad
Perceptor de la renta residual	Inversores	Socios cooperativistas
Distribución de la renta residual	En función del capital invertido	En función de la actividad cooperativizada
Transferibilidad	Fácilmente transferibles	No fácilmente transferibles
Reembolso	No	Sí

Fuente: Salazar (2009).

Estas diferencias en cuanto al tratamiento de los derechos de propiedad entre empresas capitalistas y cooperativas conllevan una serie de ineficiencias o problemas a las cooperativas que se concretan en (Vitaliano, 1983; Cook y Iliopoulos, 2000): el problema del polizón, *free-rider* o de la propiedad común, el del horizonte temporal y el del riesgo.

El problema del polizón, *free-rider* o propiedad común se deriva de la existencia de propiedad común en las cooperativas. Los socios, para entrar a formar parte de la sociedad, necesitan realizar unas aportaciones. Si la cuantía de estas aportaciones de los nuevos miembros no refleja el beneficio generado por las inversiones derivadas de las aportaciones de los antiguos cooperativistas, los nuevos se estarán beneficiando del capital acumulado en la cooperativa y actuarán como *free-riders* (Salazar y Galve, 2009).

Es decir, lo que debería pagar el socio nuevo sería la cuota de entrada (participación) más el incremento de valor derivado de las inversiones ya realizadas anteriormente. De lo contrario, se estará repartiendo por igual el beneficio acumulado entre los socios que lo generaron y los que han entrado a posteriori.

Además, la ausencia de un mercado competitivo que valore correctamente lo que los nuevos socios de la cooperativa deben pagar como participación, puede provocar que las cantidades aportadas difieran del valor correcto (Vitaliano, 1983). En la medida que los socios antiguos perciban esta situación se originarán dos problemas (Nilsson, 2001):

- La subinversión, pues el cooperativista que sabe que los beneficios generados por su inversión serán disfrutados por igual por los socios que se incorporen posteriormente estará desincentivado a invertir, o en todo caso lo hará a corto plazo

o en inversiones subóptimas. En los dos primeros casos evitaría que los nuevos socios disfruten de los beneficios generados por los antiguos, y en el tercero que no se favorezca la entrada de nuevos socios.

- El socio de la cooperativa preferirá que no entren nuevos socios para que no se produzca una expropiación de la riqueza que le pertenece. Esta circunstancia puede repercutir en la captación de recursos por la cooperativa y, por tanto, comprometer su crecimiento y supervivencia.

Entre los escasos trabajos empíricos que analizan el problema del polizón figuran los realizados por Cook y Iliopoulos (2000) y Mínguez *et al.* (2010) en el ámbito de las cooperativas estadounidenses y españolas, respectivamente. Los resultados obtenidos por los primeros revelan que los socios de las cooperativas con una política de no admisión de nuevos socios realizan más inversiones. En cambio, no demuestran que la separación de la propiedad común en las cooperativas americanas estudiadas incentive la inversión de sus socios.

Por su parte, Mínguez *et al.* (2010) comprueban que los cooperativistas que prefieren la entrada de nuevos socios están más dispuestos a invertir. Por tanto, parece que no les molesta en demasía el problema del polizón, posiblemente porque cuentan con mecanismos de salvaguardia que hacen que los nuevos socios aporten una cantidad similar a la realizada por los antiguos a lo largo de su permanencia en la cooperativa.

Tras lo expuesto anteriormente, y a pesar de la falta de trabajos previos en los que apoyarnos, cabe inferir que conforme el problema del polizón tenga escasa importancia en una cooperativa, sus socios estarán más satisfechos con la misma, ya que no percibirán que los nuevos se estén beneficiando del capital acumulado en la cooperativa. Esta menor importancia del problema se pondrá de manifiesto por la disposición de los socios a realizar aportaciones económicas a la cooperativa y por la no oposición a la entrada de otros nuevos, e incluso por su deseo de que accedan, en cuanto no consideran que éstos se comporten como *free-riders*. Por ello, planteamos:

H11: *La menor importancia del problema del polizón en la cooperativa aumenta la satisfacción del socio con la misma.*

El problema del horizonte temporal surge por la dificultad de los socios de las cooperativas para transmitir sus participaciones y recuperar la cuantía aportada en caso de baja (la aportación más el interés legal del dinero, como se comentó anteriormente), lo que repercute en un bajo interés en hacer inversiones a largo plazo. La no existencia de un mercado que permita valorar las aportaciones y transmitir las libremente, implica que el miembro de la cooperativa no esté interesado en realizar inversiones que superen el horizonte temporal de su estancia en la cooperativa. En caso contrario, no se verán recompensados por los rendimientos futuros que pudiera generar.

Por tanto, los cooperativistas tenderán a invertir menos y a optar por inversiones cuyo plazo de recuperación de los resultados sea menor y no exceda de su tiempo de permanencia en la cooperativa (Vitaliano, 1983; Dow y Putterman, 2000; Nilsson, 2001; Borgen, 2004). Además, los miembros de la cooperativa tendrán menos incentivos a realizar aquellas inversiones relacionadas con intangibles (innovación, reputación, investigación y desarrollo, etc.) que suelen tener un periodo de recuperación más largo, pero que son fundamentales para la supervivencia de la cooperativa (Cook, 1995; Ferrier y Porter, 1991).

Con relación al problema del horizonte temporal, los resultados del trabajo de Cook y Iliopoulos (2000) confirman, conforme plantea la teoría, que la facilidad para que los socios cooperativistas puedan transmitir sus acciones favorece la realización de inversiones. Sin embargo, no logran demostrar que la facilidad en la recuperación de las aportaciones presente influencia alguna en la decisión de invertir, relación que, en cambio, sí es confirmada por Mínguez *et al.* (2010). Estos autores también demuestran que prefieren invertir más los socios que desean permanecer en la cooperativa más tiempo, ya que esta mayor permanencia les permitirá recuperar la rentabilidad del capital invertido.

Bajo las consideraciones indicadas, y también de manera exploratoria, cabe esperar que un mayor horizonte temporal de permanencia de los socios en la cooperativa, en la medida en que ello actuará como salvaguardia de inversiones con rendimientos a largo plazo que le ayuden a los socios a lograr sus objetivos, ejercerá un efecto positivo sobre su grado de satisfacción con la cooperativa. De aquí que se pueda afirmar:

H12: *El mayor horizonte temporal de los socios con la cooperativa aumenta su satisfacción con la misma.*

Por último, en cuanto al *problema del riesgo*, si un accionista adquiere acciones de una única empresa ligará su inversión exclusivamente a la marcha de la misma. Para evitarlo, podría repartir su inversión en acciones de diferentes empresas (diversificación). Cuantas más acciones de diferentes sociedades compongan su cartera de inversiones (*portfolio*) menos riesgo correrá, ya que posibles bajadas del valor de algunas de sus participaciones podrían ser compensadas por las subidas de las otras. Dicho con otras palabras, un inversor arriesgado colocaría todas sus acciones en la misma cartera (poco diversificado), mientras que uno poco arriesgado (más diversificado), las repartiría entre distintas.

El hecho de que un inversor asuma más o menos riesgos dependerá de su función de utilidad (de sus preferencias). Así, se supone que un individuo más arriesgado concentrará más las inversiones en una o pocas sociedades esperando elevadas ganancias. Sin embargo, un inversor menos arriesgado repartirá su patrimonio en diferentes empresas, conformándose con menores expectativas de ganancias.

La posibilidad de ajustar el riesgo a sus preferencias personales se encuentra más limitada en las cooperativas que en las sociedades capitalistas (Jensen y Mekling, 1979; Vitaliano, 1983; Salazar y Galve, 2008). Por un lado, la facultad de concentrar la inversión en una cooperativa se encuentra restringida al no poder las aportaciones que realiza cada socio superar un tercio del capital social. Por otro, como se ha señalado anteriormente, existe una limitación en cuanto a la transmisión de las aportaciones que puede evitar la formación por parte del inversor de su cartera óptima, o combinación de inversiones que le proporciona el nivel de riesgo deseado. Estas restricciones conllevarían una pérdida de bienestar y de satisfacción del cooperativista.

Esto no quiere decir que en las empresas no cooperativas no existan restricciones. Así, por ejemplo, en las sociedades anónimas puede haber una restricción pero únicamente para las acciones nominativas (aquéllas en las que aparece expresamente el nombre del propietario en el título) y en los términos en los que se establezca en los estatutos sociales. En las sociedades limitadas la transmisión debe hacerse preferentemente, aunque no exclusivamente, entre los socios, previa aceptación por parte de la empresa y si los estatutos no incluyen alguna cláusula adicional. En cambio, en las cooperativas, como ya se ha expuesto, la transmisión debe hacerse exclusivamente entre socios, y en el caso de transmitirla a un no socio éste debe previamente adquirir tal condición (Salazar y Galve, 2008).

En cuanto al problema del riesgo, Mínguez *et al.* (2010) comprueban que los socios que les gustaría que la cooperativa se diversificase más en productos están dispuestos a invertir más. Esto demuestra la aversión al riesgo de los cooperativistas y que el riesgo de la cooperativa no coincide con sus preferencias personales.

Por todo lo expuesto, en la medida en que los socios consideren que no están expuestos al problema del riesgo en su cooperativa, bien porque las inversiones que realizan en la misma no asumen riesgo, o porque disponen de mecanismos para recuperar sus aportaciones, cabe esperar mayores niveles de satisfacción. Por ello, se plantea que:

H13: *El menor problema de riesgo de los socios con la cooperativa aumenta su satisfacción con la misma.*

#### 4.4.2. Resultados

Los coeficientes estandarizados de la regresión entre la satisfacción como variable dependiente y la menor existencia de problemas relacionados con el polizón, el horizonte temporal y el riesgo permiten confirmar las hipótesis H11, H12 y H13 (Tabla 12).

Tabla 12. Resultados del análisis de regresión

Variables Independientes	Coefficientes estandarizados	Hipótesis
Polizón	0,183 <sup>a</sup>	<b>Apoyo H11</b>
Horizonte	-0,427 <sup>a</sup>	<b>Apoyo H12</b>
Riesgo	0,260 <sup>a</sup>	<b>Apoyo H13</b>
R <sup>2</sup> ajustada	0,374	

<sup>a</sup>  $p < .001$ ; <sup>b</sup>  $p < .01$ ; <sup>c</sup>  $p < .05$ ; n.s. = no significativo.

## 4.5. Teoría Relacional

### 4.5.1. Fundamentos teóricos

La relación socio-cooperativa está imbuida en un contexto relacional o social, donde el concepto de capital social adquiere especial relevancia en el análisis de la misma. Este concepto se ha utilizado para evaluar la calidad de las relaciones, incluyendo la confianza, las normas relacionales y las redes sociales como aspectos que pueden ayudar a mejorar la efectividad de las relaciones (Spear, 2000).

Aunque no existe una definición de capital social ampliamente aceptada, la mayoría de referencias al mismo incluyen normas, valores, relaciones, conexiones y redes como los rasgos distintivos del capital social. Con el objeto de clasificar estos componentes, Grootaert y Bastelear (2002) distinguen dos formas de capital social: una estructural (redes sociales y otras estructuras sociales) y otra cognitiva (normas compartidas, valores, confianza, actitudes y creencias). Sin embargo, para Valentinov (2004), más que de dos formas de capital social se trata de una forma estructural y del contenido de la misma.

Sobre esta base, en el contexto de nuestro trabajo definimos el capital social como las normas, valores, actitudes y creencias (contenidos) que presiden la relación socio-cooperativa (forma estructural), destacando la confianza que la cooperativa inspira a los socios y la justicia que éstos perciben en la relación con la cooperativa.

La consideración del capital social como un elemento subyacente a las relaciones de intercambio, y como un mecanismo de control y coordinación (Bradach y Eccles, 1989), hace que matice algunas de las premisas básicas de otras teorías, fundamentalmente las de los Costes de Transacción y Agencia. Los efectos de la presencia de oportunismo y de la divergencia de objetivos entre principal y agente, que estas teorías postulan, pueden ser minimizados en presencia de capital social en las relaciones socio-cooperativa (Becerra y Gupta, 1999).

Concretamente, en el marco de las cooperativas, los denominados principios cooperativos forman parte del capital social compartido por sus miembros, desempeñando en las cooperativas el mismo papel que los precios y la autoridad en el caso de los mercados y la jerarquía, respectivamente, como formas alternativas de organizar los intercambios (Valentinov, 2004). Algunos autores (Spear, 2000) llegan a afirmar que el capital social representa la principal ventaja comparativa de la cooperativa frente a otras formas de gobierno.

## **Confianza**

Los escasos trabajos sobre el Capital Social en el entorno cooperativo se han centrado principalmente en el estudio de la confianza como elemento mitigador de los problemas de agencia (Borgen, 2001), sus efectos sobre la satisfacción (Hansen *et al.*, 2002), así como su interacción con los principios cooperativos y su impacto sobre los supuestos de la Teoría de los Costes de Transacción (Nilsson, 1996) y de los Derechos de Propiedad (James y Sykuta, 2005).

En la mayoría de las definiciones prevalece la idea de que la confianza de una parte –individuo u organización– hacia la otra es una creencia, sentimiento o expectativa (Ganesan, 1994) acerca de las intenciones y habilidades (Wilson y Möller, 1995) de la última para adoptar comportamientos que produzcan resultados positivos en la primera, o como indica Andaleeb (1992; 9) “actuar de tal forma que proporcione un grado razonable de certidumbre de que sus objetivos serán alcanzados”. En este sentido, en este trabajo se define la confianza como “la creencia o percepción de los socios de que las intenciones de la cooperativa a la que pertenecen, le llevará a adoptar comportamientos que le permitirán conseguir los resultados previstos”. Como anteriormente se indicó, estos resultados tienen que ver, fundamentalmente, con la garantía de venta y cobro de los productos aportados a la cooperativa, la obtención de precios adecuados de venta (compra) de los productos aportados (adquiridos) a la cooperativa y el acceso a diferentes servicios (formación, información, etc.) en buenas condiciones de calidad y precio.

Para Aulakh *et al.* (1996) la literatura identifica tres grandes consecuencias de la confianza en las relaciones interorganizacionales. En primer lugar, disminuye el comportamiento oportunista y fomenta la cooperación, ya que las empresas renuncian a las ganancias individuales a corto plazo en favor de los beneficios a largo plazo de mantener la relación. En segundo lugar, tiene implicaciones positivas en los resultados de las empresas en el mercado y en la eficiencia. Por último, es considerada como un sustituto del gobierno basado en la jerarquía, cuando el control basado en la propiedad resulta inviable desde el punto de vista económico o estratégico.

También es considerada como un vínculo normativo que guía las relaciones, lleva a comportamientos coordinados (Gundlach y Murphy, 1993) y reduce los costes del intercambio (Williamson, 1975). Asimismo, puede ser un sustituto o complemento de los contratos legales (Dwyer *et al.*, 1987), en la medida en que puede actuar como un mecanismo de

control que disminuye el comportamiento oportunista (Bradach y Eccles, 1989) y, por tanto, la necesidad de establecer mecanismos formales de control que faciliten la coordinación (Achrol, 1997). En este sentido, McAllister (1995) sugiere que, bajo las condiciones de incertidumbre y complejidad, los ajustes y las acciones de coordinación necesarias sólo son posibles cuando hay una confianza mutua.

En el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, cada vez son más los trabajos que resaltan la relevancia de la confianza (Arcas, 1999; Arcas, 2001; Arcas *et al.*, 2000; Österberg y Nilsson, 2009). Así, Borgen (2001) y Arcas y Hernández (2003) destacan su importancia como mecanismo de coordinación y control, y por su capacidad para mitigar los problemas de agencia. En la misma línea otros autores (Hansen *et al.*, 2002; James y Sykuta, 2005) argumentan que disminuye los costes de transacción, entre otros motivos, porque facilita la cooperación y reduce los comportamientos oportunistas (Arcas y Hernández, 2003; Hernández y Arcas, 2008).

Atendiendo a la conceptualización anteriormente realizada de la satisfacción de los socios con la relación que mantiene con la cooperativa, ésta surgirá de la valoración global de la misma, incluyendo tanto sus resultados económicos como los comportamientos y sentimientos que la presiden, entre los que destacan la confianza.

Son muchos los trabajos que confirman la influencia positiva de la confianza en la satisfacción en las relaciones interorganizacionales (Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1996; Iglesias *et al.*, 1998) y, en menor medida, en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias (Arcas, 2003). La parte que confía en otra percibe que las acciones de ésta le reportarán resultados positivos (Andaleeb, 1996), lo que se traduce en un mayor sentimiento de seguridad y, por consiguiente, de satisfacción con la relación (Iglesias *et al.*, 1998). De forma más concreta, en el caso de las cooperativas agroalimentarias, los socios que confían en la cooperativa percibirán que las acciones de ésta van dirigidas a facilitarles el logro de los objetivos que persiguen al incorporarse en la cooperativa y, por lo tanto:

*H14: La confianza que la cooperativa inspira a sus socios aumenta la satisfacción de éstos con la misma.*

## **Justicia**

La justicia ha recibido un escaso tratamiento en la literatura, especialmente en el ámbito de las cooperativas. Sin embargo, son varios los autores que resaltan su importancia para el buen desarrollo de las relaciones en los canales de distribución (Gundlach y Murphy, 1993; Kumar *et al.*, 1995; Johnson, 1999). En concreto, Kumar *et al.* (1995) demuestran que la justicia conduce a una mayor calidad de la relación y a unos mayores deseos de continuarla.

En el ámbito de las relaciones interorganizacionales, Gassenheimer *et al.* (1998) también destacan la importancia de la justicia, argumentando que la interdependencia económica y social de las partes les lleva a negociar intercambios que les aseguren una distribución justa de los valores económicos y sociales, de forma que les merezca la pena continuar la relación.

De la aplicación de la Teoría del Intercambio Relacional (Macneil, 1980) al ámbito de las relaciones entre empresas, Kaufmann y Stern (1988) han encontrado que la percepción de justicia-injusticia respecto del comportamiento de la otra parte influye de forma muy importante en los niveles de hostilidad hacia la relación.

Asimismo, las normas relacionales propuestas por Macneil (1980), entre las que se encuentran la justicia de la relación, pueden servir como mecanismo de protección frente a los abusos derivados de la cesión del control (Heide y John, 1992). En este sentido, Takala y Uusitalo (1996) resaltan la importancia que para las empresas tiene el considerar sus relaciones desde un punto de vista ético, ya que cumplir con las normas morales puede llevar a que se incrementen las percepciones de juego limpio entre las partes, aumentando así el grado de satisfacción percibida.

En el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, aunque escasos, van apareciendo algunos trabajos que ponen de relieve la importancia de la justicia en la relación (Borgen, 1999, Arcas *et al.*, 2000; Hernández y Arcas, 2003). Así, Borgen (1999) señala que la justicia, tanto de resultados como de procedimiento, juega un papel fundamental en las cooperativas agrarias, de forma que el trato justo e igualitario a sus socios forma parte de sus valores. Esto se manifiesta en los principios de “gestión democrática” (un hombre un voto) y “participación económica de los asociados”, por el que los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática.

Por su parte, Arcas (2003) y Hernández y Arcas (2003) analizan la justicia en la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado. El primero demuestra que la percepción de justicia de la cooperativa de primer grado con la relación que mantiene con la de segundo grado incrementa su confianza en ésta y su satisfacción con la relación. Por su parte, los segundos confirman que la justicia mejora el efecto del control que la cooperativa de segundo grado ejerce en la relación sobre los resultados que la cooperativa de primer grado otorga a la relación.

Algunos autores se centran en los resultados de la relación para definir la justicia y establecer sus dimensiones (Michaels *et al.*, 1986; Frazier *et al.*, 1988). De esta forma se refieren a la equidad como el grado en que el intercambio es considerado justo e imparcial a partir de dos comparaciones. En primer lugar, si existe o no un equilibrio entre las ganancias conseguidas con la relación y el nivel de inversión en la misma, y en segundo lugar, si dicho equilibrio es similar para ambas partes de la relación.

Por otro lado, Anderson y Weitz (1992) se centran en los procesos y se refieren a la *reputación por justicia* que adquieren las partes, basada en el juego limpio (Anderson y Weitz, 1989) y que incrementa la confianza, el compromiso y el deseo de continuidad de la otra.

En el caso que nos ocupa, la justicia la entendemos como “la percepción o sentimiento del socio acerca de la equidad de la relación que mantiene con la cooperativa y del trato que recibe de ésta”. Asimismo, siguiendo a Kumar *et al.* (1995) consideramos que este sentimiento de justicia del socio presenta dos dimensiones. En primer lugar, la justicia distributiva definida como la “percepción del socio sobre la equidad de los resultados alcanzados en su relación con la cooperativa”. En segundo lugar, la justicia de procedimiento entendida como “la percepción del socio acerca de la equidad de los procedimientos y procesos utilizados por la cooperativa”. Ejemplos de justicia distributiva sería la obtención de precios por los productos aportados por los socios en función de su calidad, o la percepción de retornos cooperativos en proporción a la cantidad de producto aportada. El pago a todos los socios de los mismos precios por productos de igual calidad, o la transmisión de la misma información a todos los socios, serían ejemplos de justicia de procedimiento.

Por otra parte, aunque la influencia de la justicia en la satisfacción apenas si ha sido contrastada de forma empírica, sin embargo, parece interesante explorar este aspecto en línea con lo realizado por Arcas (2003) en el caso de la relación entre las cooperativas de primer y segundo grado, ámbito en el que el autor confirma la existencia de una relación

positiva. Dicha relación está apoyada en el hecho de que la satisfacción del socio con la cooperativa se deriva de la valoración que hace de la bondad de los resultados obtenidos, a partir de dos procesos complementarios (Molm, 1991). Por un lado, la evaluación cognitiva que le lleva a comparar los resultados actuales con los esperados y, por otro, la evaluación normativa o moral por la que los actores comparan los resultados actuales con los justos, basados en ciertos principios normativos tales como la equidad.

A partir de lo expuesto, se establecen las siguientes hipótesis:

H15: *La justicia de resultados percibida por los socios en la relación con la cooperativa aumenta la satisfacción de éstos con la misma.*

H16: *La justicia de procedimiento percibida por los socios en la relación con la cooperativa aumenta la satisfacción de éstos con la misma.*

#### 4.5.2. Resultados

Los coeficientes estandarizados de la regresión entre la satisfacción como variable dependiente y la confianza y justicia como independiente, también dan apoyo a las hipótesis H14, H15 y H16 (Tabla 13).

Por lo tanto, se pone de relieve que en la medida que la cooperativa inspira confianza a sus socios, éstos se muestran más satisfechos con ella. De forma similar, también ha quedado confirmada la importancia de que el socio perciba un trato justo por la cooperativa, tanto en lo relativo a los resultados (justicia distributiva o de resultados) como a los procedimientos y procesos (justicia de procedimiento).

Tabla 13. Resultados del análisis de regresión

VARIABLES INDEPENDIENTES	COEFICIENTES ESTANDARIZADOS	HIPÓTESIS
Confianza	0,269 <sup>a</sup>	Apoyo H14
Justicia de resultados	0,301 <sup>a</sup>	Apoyo H15
Justicia de procedimiento	0,143 <sup>b</sup>	Apoyo H16
R <sup>2</sup> ajustada	0,343	

<sup>a</sup> p<,001; <sup>b</sup> p<,01; <sup>c</sup> p<,05; n.s. = no significativo.

## 4.6. Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)

### 4.6.1. Fundamentos teóricos

La Teoría de Recursos y Capacidades plantea la existencia de una relación directa entre los recursos y capacidades de una organización y su posición competitiva. Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Barney, 1991).

En sentido amplio, los recursos de la empresa se definen como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc. controlados por una empresa, que la capacitan para concebir e implementar estrategias que la hagan más competitiva (Barney, 1991). Pero la mera existencia de recursos no explica la situación competitiva de las empresas, por lo tanto, además de los recursos, es preciso conocer la forma en que éstos se utilizan y se combinan entre sí, lo que da lugar al término capacidades (López y Madrid, 1999).

Los recursos pueden ser de diferentes tipos. Así, pueden ser físicos, financieros, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992), entre los que cabe destacar los recursos basados en la información (los intangibles) por su alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987).

A diferencia de los recursos, que tienen una consideración de *stock*, las capacidades tienen un carácter dinámico, siendo definidas como la forma en que la empresa despliega sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Para Grant (1991), las capacidades comprenden complejos patrones de coordinación entre las personas, y entre las personas y otros recursos. Por su parte, Teece (1982) señala que las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática.

El problema de acceso a los recursos ha sido ampliamente tratado por diferentes autores. Teece (1987) propone un modelo en el que desde la perspectiva de la TRC se analiza la conveniencia de las diferentes formas de acceder a los mismos: desarrollo interno, ad-

quisición en el mercado y realización de acuerdos de colaboración, escogiendo una u otra forma en función de la naturaleza de los recursos complementarios, de las oportunidades que presenten y de los costes de transacción que conllevan.

Los acuerdos de colaboración son aconsejables para la incorporación de recursos y capacidades, sobre todo en entornos complejos y globalizados, por requerir de menor tiempo que el desarrollo interno y tener mayor flexibilidad que la adquisición (López y Madrid, 1999).

Entre los acuerdos de colaboración en el ámbito agroalimentario figuran las cooperativas agroalimentarias. A través de ellas los agricultores pueden acceder a una serie de recursos con los que hacer frente a diferentes condicionantes (técnicos, humanos, económicos y políticos) de la actividad agraria, y responder a las cada vez mayores exigencias de las cadenas de distribución y de los consumidores finales (Arcas y Munuera, 1997).

Entre los recursos a los que los agricultores pueden acceder a través de las cooperativas figuran los relacionados con la actividad agraria, y los que le permiten capturar valor de la cadena agroalimentaria a través del desarrollo de actividades de transformación y comercialización. Conforme a lo expuesto anteriormente, siguiendo a Grant (1992), estos recursos pueden ser: físicos (instalaciones, equipos, maquinaria, etc.); humanos (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.); financieros (acceso al crédito en buenas condiciones); organizativos (sistemas de planificación, control, etc.) y tecnológicos (tecnologías de la información, innovaciones en sistemas de producción, etc.), adquiriendo cada vez más importancia los basados en la información y el conocimiento.

Ródenes y Torralba (2004) establecen las bases acerca de las nuevas orientaciones que está tomando la dirección de empresas en la actualidad, entre las que destaca el protagonismo del conocimiento como fuente de ventajas competitivas sostenibles y la necesidad perentoria de acometer una adecuada gestión del mismo. Los autores abordan el papel de la cooperación como factor facilitador de la gestión del conocimiento en la empresa. Por su parte, Vargas (2002) traslada estas aportaciones al caso particular de la sociedad cooperativa, relacionándolas con sus singularidades y reflexionando acerca de sus potencialidades y aplicabilidad en este tipo de empresas.

Dado que el conocimiento es el resultado de lo aprendido, el éxito de los programas de acceso al conocimiento estará íntegramente conectado con el desarrollo de diversos elementos: estrategias, planes y leyes eficaces, y la dirección y vigilancia efectiva de la

implementación de programas de aprendizaje (Cegarra, 2005). En las relaciones cooperativa-agricultor la gestión del conocimiento facilita la integración en un único concepto de diferentes aspectos relativos al producto, su calidad y el saber-hacer de las empresas. Así mismo, la gestión del conocimiento facilita la construcción de un fuerte capital cliente, fundamentado en el conocimiento de los consumidores (De Jaime, 1999; Steenkamp, 1997).

Estudios previos realizados en la cadena alimenticia destacan la importancia de las relaciones entre proveedor y el cliente como fuente de conocimiento. A este respecto, destacamos los trabajos de Sporleder (1992; 1994), Sporleder y Moss (2002) y Cante *et al.* (2004), entre otros. En estos trabajos se pone de manifiesto que el acceso a la información suele estar concentrado en las empresas más grandes, y por lo general supone altos costes de adquisición para los pequeños agricultores. Además, los mencionados estudios subrayan que las cooperativas agrarias constituyen un eslabón fundamental de la cadena, dado que están en contacto con las fuentes de información y, al asociarse a ellas los agricultores en calidad de proveedor, se presenta una oportunidad indirecta de acceso a la información.

Por todo lo dicho, la capacidad para cooperar con otras empresas puede ser un activo muy valioso para las organizaciones del sector agrario, debido a que les permite aumentar sus *stocks* de conocimientos. En este sentido, son varios los trabajos que ponen de manifiesto la elevada propensión por parte de las empresas a aliarse estratégicamente para adquirir nuevos conocimientos y capacidades (Hamel, 1991; Mody, 1993; Osland y Yaprak, 1995; Inkpen, 1998; y Sporleder y Moss, 2002).

Puesto que los recursos a los que acceden los agricultores a través de la cooperativa, entre los que adquieren cada vez más importancia los relacionados con la información y el conocimiento, les ayudan a satisfacer sus expectativas relativas a la producción y comercialización y conseguir sus objetivos, cabe plantar que:

*H17: Los recursos y capacidades que la cooperativa transfiere a sus socios aumentan la satisfacción de éstos con la misma.*

#### 4.6.2. Resultados

El coeficiente estandarizado de la regresión entre la satisfacción como variable dependiente y el acceso de los socios a recursos y capacidades a través de la cooperativa como independiente, dan sustento a H17 (Tabla 14).

Tabla 14. Resultados del análisis de regresión

Variables Independientes	Coefficientes estandarizados	Hipótesis
Acceso a recursos y capacidades	0,378 <sup>a</sup>	Apoyo H17
R <sup>2</sup> ajustada	0,617	

<sup>a</sup>  $p < ,001$ ; <sup>b</sup>  $p < ,01$ ; <sup>c</sup>  $p < ,05$ ; n.s. = no significativo.



## 5. Conclusiones

La importancia y la creciente preocupación por el gobierno de las organizaciones se han intensificado en los últimos años en paralelo a la proliferación de escándalos empresariales de diferente naturaleza. Éstos han sido provocados por comportamientos inadecuados de determinados grupos de interés, de los que depende el funcionamiento de las empresas, que les han llevado a apropiarse de resultados desproporcionados en perjuicio de otros grupos. Estas circunstancias han sido achacadas a los fallos del gobierno de las empresas o la carencia de un buen gobierno.

Las cooperativas en general, y las agrarias en particular, no son ajenas a estos acontecimientos, como así puso de relieve el informe de la Comisión de Investigación de ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas. Este informe reveló importantes deficiencias en el gobierno de las cooperativas, que cuestionan la existencia de un buen gobierno cooperativo.

A los efectos de este trabajo, en el ámbito de las cooperativas agrarias hemos considerado el gobierno como la forma en que se coordinan las personas, recursos y actividades implicadas en la relación socio-cooperativa para alcanzar sus fines, sobre la base de los valores y principios cooperativos. Además, puesto que de la propia definición de cooperativa se deduce que su fin es satisfacer las necesidades de sus socios, consideramos la satisfacción de éstos con su cooperativa como una medida adecuada de su buen gobierno.

Entre las singularidades que presentan las cooperativas agrarias, dos de ellas pensamos que tienen especial incidencia en cuanto que dificultan su gobierno con relación a las empresas de capital, a saber: a) el elevado número de actores y la diversidad de roles que adoptan y objetivos que persiguen; y b) el carácter democrático de su gobierno.

Los socios de la cooperativa, además de propietarios (aportan capital) pueden ser, incluso de forma simultánea, usuarios que venden (proveedores) y compran productos y/o servicios (clientes), trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias. Como consecuencia de estos roles diferentes que los socios adoptan en su relación con la cooperativa, los objetivos que persiguen pueden ser muy distintos, y no siempre compatibles.

En cuanto al carácter democrático del gobierno de las cooperativas, los problemas surgen de la necesidad de compatibilizar el principio de gestión democrática por sus socios con el creciente poder de los directivos, profesionales contratados por las cooperativas para llevar a cabo su gestión de forma eficiente.

La dificultad y los fallos del gobierno de las cooperativas, derivados fundamentalmente de los dos aspectos que se acaban de mencionar, aconsejan la utilización de un amplio abanico de teorías que, con enfoques complementarios, contribuyen a mejorar la explicación de las relaciones entre los diferentes grupos de interés de la cooperativa, entre las que destacan las que mantienen con sus socios. Entre estas teorías figuran: la Neoclásica, Costes de Transacción, Agencia, Derechos de Propiedad, Relacional y Recursos y Capacidades.

Los resultados obtenidos del estudio empírico realizado con base en los fundamentos teóricos de estas teorías, han permitido confirmar todas la hipótesis planteadas, menos una, y de esta forma identificar una serie de factores de éxito de estas relaciones en la medida en que mejoran la satisfacción del socio con la cooperativa (Tabla 15).

A partir del enfoque neoclásico, se ha puesto de relieve la importancia del precio de liquidación que los socios obtienen por los productos entregados a la cooperativa, la garantía de cobro de éstos, y la buena relación calidad/precio de los *inputs* y los servicios que la cooperativa aporta a los socios. Todos estos factores favorecen la satisfacción del socio con la cooperativa, motivo por el que sus directivos deberán esforzarse en atender las expectativas de los socios con relación a los mismos y, de esta forma, garantizarse la continuidad del socio en la cooperativa y la supervivencia de ésta como empresa.

**Tabla 15. Resultados del contraste de hipótesis relativas a los factores que explican la satisfacción del socio con su cooperativa**

Teoría	Variable Independiente	Hipótesis	Resultado
Neoclásica	Precio productos aportados	H1	Confirmada
	Garantía de cobro	H2	Confirmada
	Efecto moderador garantía de cobro sobre el precio	H3	Confirmada
	Precio compra inputs	H4a	No confirmada
	Asesoramiento calidad/precio	H4b	Confirmada
	Otros servicios. Calidad/precio	H4c	Confirmada
Costes de Transacción	Costes de transacción	H5	Confirmada
	Salvaguardias	H6	Confirmada
	Evaluación	H7	Confirmada
	Adaptación	H8	Confirmada
Agencia	Información	H9	Confirmada
	Control	H10	Confirmada
Derechos de Propiedad	Polizón	H11	Confirmada
	Horizonte	H12	Confirmada
	Riesgo	H13	Confirmada
Relacional	Confianza	H14	Confirmada
	Justicia de resultados	H15	Confirmada
	Justicia de procedimiento	H16	Confirmada
Recursos y Capacidades	Recursos y capacidades	H17	Confirmada

Junto a los objetivos conseguidos, los costes de transacción también juegan un papel importante en la explicación de la satisfacción del socio con la cooperativa, tal y como postula la Teoría de los Costes de Transacción. En concreto, la satisfacción del socio mejora por la presencia de salvaguardias, de información que permita evaluar el desempeño de la dirección de la cooperativa y la adaptación conseguida en la relación socio-cooperativa. Basándonos en dichos resultados, la dirección de las cooperativas debe desarrollar procedimientos sociales y operativos que permitan reducir los costes de transacción, por su importancia en la determinación de la satisfacción de los agricultores. La socialización es particularmente importante a la hora de incrementar la percepción de salvaguardias y de información que permita evaluar el desempeño. Los resultados obtenidos en este estudio demuestran que, a su vez, dichas variables juegan un papel crítico en la explicación de la satisfacción y, por lo tanto, esto justificaría las inversiones de la cooperativa en dichas ta-

reas de socialización. Entre estas tareas de socialización destacan la prestación al socio de servicios de información, formación y asesoramiento, así como la celebración de reuniones y convocatorias que favorezcan las relaciones personales, estrechar vínculos y compartir valores. Por otro lado, trabajar con los agricultores para mejorar la adaptación al mercado requiere que la cooperativa invierta en personal técnico y procedimientos operativos adecuados. El resultado de estas inversiones no es sólo directo en el sentido de que mejora la calidad del producto suministrado y la habilidad para realizar una mejor oferta al mercado, sino también indirecto en el sentido de que genera resultados relacionales positivos como la propia satisfacción percibida por el socio de su permanencia en la cooperativa.

La ya referida diversidad de objetivos de los socios, resultado de la variedad de roles que pueden adoptar en su relación con la cooperativa, así como entre los socios y los directivos, y el elevado poder de éstos, consecuencia de la importante información que poseen, hacen que la Teoría de Agencia sea un marco adecuado para el estudio de la relación socio-cooperativa. Los resultados obtenidos con base en esta teoría ponen de manifiesto, de nuevo, la importancia de las salvaguardias del socio contra el oportunismo de la cooperativa para su mayor satisfacción con ésta.

De aquí, la conveniencia de que los socios tengan acceso a la máxima información relacionada con la cooperativa para evitar la asimetría a favor de los directivos, y que dispongan de los mecanismos de control que les permitan atenuar comportamientos oportunistas de algunos socios y directivos que vayan en contra del interés general de los socios. Se pone así de relieve la importancia del adecuado funcionamiento de los órganos sociales de las cooperativas (Asamblea General, Consejo Rector e Intervención) para el ejercicio del control por los socios y el acceso a la información necesaria.

En este sentido, las cooperativas han de prestar mucha atención a la formación de todos sus recursos humanos, y especialmente de los miembros del Consejo Rector, con la finalidad de que lleven a cabo una participación responsable y sean capaces, en colaboración con los directivos, de transformar la información disponible en decisiones que mejoren los resultados de la cooperativa. Para ello, se aconseja, con los límites legales, la incorporación al Consejo Rector de la cooperativa de personas cualificadas que no ostenten la condición de socios, y que las acciones formativas de la cooperativa sean adecuadas a sus destinatarios en contenido, horario y lugar de celebración.

Las cooperativas también deben mejorar todos los canales de comunicación con sus socios para que la información fluya con rapidez, entre los que se encuentran los relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, por ejemplo, el uso de sitios web.

En cuanto al funcionamiento adecuado de los órganos sociales, junto con la ya comentada formación de los miembros del Consejo Rector, las cooperativas han de procurar el correcto desarrollo de la Asamblea General y la alta asistencia y participación de sus socios. A ello puede contribuir la adecuada preparación de las mismas, facilitar la máxima información al socio, y la selección del momento y lugar idóneos para su celebración, así como la acertada moderación del presidente. Respecto a la Intervención, se recomienda, en los términos también permitidos por la Ley, la designación de expertos independientes con la finalidad de mejorar los mecanismos de control.

Puesto que la relación socio-cooperativa está imbuida en un contexto relacional o social, donde el concepto de capital social adquiere especial relevancia en el análisis de la misma, también son de gran interés las aportaciones de la Teoría Relacional o del Capital Social. Ésta revela la importancia de los valores, normas, actitudes y creencias compartidas, entre las que destaca la confianza que la cooperativa inspira a los socios y la justicia que éstos perciben en la relación con la cooperativa. Ambas actúan como mecanismos de control y coordinación, y matizan algunas de las premisas básicas de otras teorías, fundamentalmente las de los Costes de Transacción y Agencia. Los efectos de la presencia de oportunismo y de la divergencia de objetivos entre principal y agente, que estas teorías postulan, pueden ser minimizados en presencia de confianza y justicia, como así revelan los resultados obtenidos al confirmar la influencia positiva de ambas en la satisfacción del socio con la cooperativa.

De aquí la importancia de que los directivos de las cooperativas adopten las decisiones oportunas para ganarse la confianza de los socios y ofrecerles un trato justo. Para el logro de la primera, es fundamental que las cooperativas se doten de recursos humanos cualificados, con capacidad para adoptar las decisiones adecuadas dirigidas a que los socios alcancen sus objetivos. Otro aspecto de especial relevancia es el relacionado con la equidad en el trato a los socios, entendiendo por tal, tanto el tratamiento igualitario en aspectos relacionados con el suministro de información, prestación de servicios, participación y posibilidades de acceso a los órganos de dirección, etc., como la discriminación en otros tales como la retribución de los productos aportados en función de la calidad. En definitiva, se trata de dar a cada miembro lo que en justicia le corresponde, por su condición de socio y por la actividad cooperativizada que desempeña.

La Teoría de los Recursos y Capacidades también realiza interesantes aportaciones en cuanto a los factores que explican la satisfacción del socio con la cooperativa y, en definitiva, el éxito de ésta. En este sentido, la cooperativa debe esforzarse en facilitar a sus socios los recursos y capacidades que necesitan para mejorar la competitividad de sus empresas, y a los que difícilmente pueden acceder de forma individual por el reducido tamaño de las mismas. Entre estos recursos y capacidades adquieren cada vez más importancia, por su potencial para generar ventajas competitivas, los relacionados con la información y el conocimiento.

Por último, la Teoría de los Derechos de Propiedad también resulta de gran utilidad para comprender las relaciones socio-cooperativa y sus factores de éxito. Esta teoría revela importantes diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas en cuanto a la forma en que los socios ejercitan estos derechos de propiedad. Así, mientras que en las empresas mercantiles los socios los ejercitan en proporción al capital aportado, en las cooperativas lo hacen en función a la actividad cooperativizada que realizan los socios. Además, al contrario de lo que sucede en las empresas mercantiles, las cooperativas presentan limitaciones en la transferencia de estos derechos en lo relativo a quién se pueden transferir y al valor de la transmisión.

Estas diferencias en cuanto al tratamiento de los derechos de propiedad entre las empresas mercantiles y las cooperativas conllevan una serie de ineficiencias o problemas a las cooperativas a la hora de competir y que se concretan en los problemas: a) del polizón, *free-rider* o de la propiedad común; b) del horizonte temporal; y c) del riesgo. La consecuencia más importante de estos problemas es que desincentivan la realización de inversiones por los socios y comprometen el crecimiento y la supervivencia de la cooperativa.

Los resultados obtenidos en el trabajo empírico confirman que en la medida que los socios están menos expuestos a los problemas del polizón, del horizonte temporal y del riesgo, están más satisfechos con la cooperativa.

En cuanto al problema del polizón, conforme los socios entienden que no existe dicho problema están más satisfechos con la cooperativa ya que no perciben que los nuevos socios se estén beneficiando del capital acumulado en la cooperativa. Esto conllevará una mayor predisposición de los socios a realizar inversiones y a que se incorporen nuevos socios, lo que facilitará el crecimiento de la cooperativa y, en consecuencia, una mayor eficiencia de la misma asociada a las economías de escala.

Respecto al problema del horizonte temporal, en la medida que no se da los socios están más satisfechos con la cooperativa ya que perciben que podrán recuperar los beneficios de las inversiones realizadas, incluso aunque éstas sean en el largo plazo.

Por otra parte, los socios que no perciben riesgo en las inversiones que realizan en la cooperativa, o disponen de mecanismos para recuperarlas, también estarán más dispuestos a realizar las inversiones necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, con el consiguiente efecto sobre su satisfacción.

Aunque la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas y las leyes de cooperativas de las diferentes comunidades autónomas han ido introduciendo diferentes mecanismos (voto plural ponderado en proporción al volumen de la actividad cooperativizada pero con limitaciones, cuotas de ingreso, actualización y reembolso de las aportaciones, socios que aportan sólo capital, etc.) para mitigar los problemas derivados de la vaguedad en la definición de los derechos de propiedad, dichos mecanismos parece que se han mostrado insuficientes.

Otras soluciones que han sido propuestas son (Cook y Iliopoulos, 2000; Salazar y Galve, 2008):

- No admisión de nuevos socios o una política bien definida de admisión que propicie la homogeneidad de los socios.
- Creación de un mercado secundario para las participaciones de las cooperativas en el que éstas sean fácilmente transferibles y valoradas, de forma que su precio refleje, además de la cuantía de la aportación, el valor generado durante su mantenimiento y el rendimiento y los beneficios que pueden generar.
- Derecho de voto proporcional al capital aportado.
- Creación de planes de aportación para evitar el problema del horizonte temporal y del polizón.
- La adopción de un plan de recuperación de inversiones.
- La separación de la propiedad común.

La puesta en práctica de algunas de estas soluciones dio lugar a mediados de la década de los setenta a las denominadas “Cooperativas de Nueva Generación”, que se han extendido por Estados Unidos, Nueva Zelanda y el Oeste de Europa (Cook y Iliopoulos, 2000; Salazar y Galve, 2008). La ventaja de este modelo tiene que ver con los mayores incentivos de los socios de la cooperativa a realizar inversiones, en la medida en que se atenúan los efectos negativos asociados a los derechos de la propiedad.

Tras lo expuesto, consideramos que el gran desafío del gobierno de las cooperativas agroalimentarias en estos momentos pasa por hacer compatible las innovaciones organizativas derivadas de las aportaciones de las diferentes teorías expuestas, con los valores y principios que conforman la esencia del cooperativismo.

## Referencias bibliográficas

- ACHROL, R. S. (1997): "Evolution of the Marketing Organization: News Forms for Turbulent Environment"; en *Journal of Marketing* (55, 4); pp. 77-93.
- ACI (1995): *Principios Cooperativos para el año 2000*. Ginebra, ACI.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent"; en *Strategic Management Journal* (14); pp. 33-46.
- ANDALEEB, S. S. (1992): "The Trust Concept: Research Issues for Channels of Distribution"; en *Research in Marketing* (11); pp. 1-34.
- ANDALEEB, S. S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence"; en *Journal of Retailing* (72); pp. 77-93.
- ANDERSON, E. (1985): "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis"; en *Marketing Science* (4); pp. 234-254.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1984): "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships"; en *Journal of Marketing* (48, 4); pp. 62-74.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships"; en *Journal of Marketing* (54); pp. 42-58.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads"; en *Marketing Science* (8); pp. 310-323.
- ANDERSON, J. C. y WEITZ, B. (1992): "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels"; en *Journal of Marketing Research* (29); pp. 18-34.
- ARCAS, N. (1999): *El marketing de las cooperativas agrarias*. Valencia, Ciriéc-España.

- ARCAS, N. (2001): "Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado"; en *Revista de Estudios Cooperativos* (REVESCO) (73); pp. 7-23.
- ARCAS, N. (2003): *La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado: Un modelo explicativo de sus características y resultados*. Michigan, ProQuest Company.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2003): "Co-ordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: The impact of relationship characteristics"; en *European Review of Agricultural Economics* (30); pp. 487-507.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2010): "Caso Alimer: Ganar competitividad a través de la fusión"; MUNUERA ALEMÁN, J. L., coord.: *Casos de éxito de las empresas murcianas*. Madrid, ESIC; pp. 273-286.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, A. (2000): "La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio"; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (36); pp.179-202.
- ARCAS, N.; GARCÍA, D.; HERNÁNDEZ, M.; MEROÑO, A.; MUNUERA, J. L.; PÉREZ, F. y RUIZ, S. (2004): *El cooperativismo hortofrutícola de la Región de Murcia. Evolución reciente y diagnóstico actual*. Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia. .
- ARCAS, N. y MUNUERA, J. L. (1998): "El cooperativismo como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa agroalimentaria"; en *Distribución y Consumo* (42); pp. 55-71.
- ARCAS, N.; ALCÓN, F.; MARCOS, G. y LÓPEZ, E. I. (2011): "Las cooperativas agrarias en la Unión Europea y España: evolución de su tamaño y poder de negociación"; en *Tierras Agricultura* (176); pp. 70-79.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996): "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach"; en *Journal of International Business Studies* (27, 5); pp. 1005-1032.

- BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario"; en Lamo de Espinosa, J., coord.: *Mediterráneo Económico* (15): "El nuevo sistema agroalimentario en una crisis global". Almería, Fundación Cajamar; pp. 229-246.
- BAREA, J. (2004): "Prólogo"; en CHAVES, R. y SOLER, F.: *El gobierno de las cooperativas de crédito*. Valencia, Cirioc-España; pp. 9-10.
- BARNEA, A.; HAUGEN, R. A. y SENBET, L. W. (1985): *Agency problems and financial contracting*. Nueva Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"; en *Journal of Management* (1, 17); pp. 99-110.
- BATAILLE-CHEDOTEL, F. y HUNTZINGER, F. (2004): "Faces of governance of production cooperatives: an exploratory study of ten French cooperatives"; en *Annals of Public and Cooperative Economics* (75); pp. 89-111.
- BECERRA, M., y GUPTA, A. K. (1999): "Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction costs economics"; en *Public Administration Quarterly* (23); pp. 177-204.
- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España*. Valencia, Cirioc-España.
- BIJMAN, J. (2002): *Essays on Agricultural Co-operatives; Governance Structures in Fruit and Vegetables Chains*. ERIM Ph. D. Series Research in Management 15.
- BIJMAN, J. (2006): "Governance structures in the Dutch fresh produce industry"; en ONDERSTIJN, C. J.; HUIRNE, J. H. y KOOTEN, O. VAN, eds., *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*. Springer, Dordrecht; pp. 205-221.
- BORGES, S. O. (1999): "Equality among unequals: On distributive justice in agricultural producer co-operatives"; en *Journal of Co-operative Studies* (32, 2); pp. 108-128.
- BORGES, S. O. (2001): "Identification as trust-generating mechanism in cooperatives"; en *Annals of Public and Cooperative Economics* (72); pp. 209-228.
- BORGES, S. O. (2004): "Rethinking incentive problems in cooperative organizations"; en *Journal of Socio-Economics* (33); pp. 383-393.

- BRADACH, J. L. y ECCLES, R. G. (1989): "Price, authority and trust: from ideal types to plural forms"; en *Annual Review of Sociology* (15); pp. 97-118.
- BUENO, E. (2004): "Antecedentes y situación actual del gobierno de la empresa: en busca de la confianza y la eficiencia"; en BUENO, E., dir.: *El gobierno de la empresa: en busca de la transparencia y la confianza*. Madrid, Pirámide; pp. 53-78.
- BUENDÍA, I. (1999): *La integración comercial de las sociedades cooperativas*. Madrid, Colección Estudios.
- BUVIK, A. y JOHN, G. (2000): "When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships?"; en *Journal of Marketing* (64); pp. 52-64.
- CHAVES, R. (2004a): "Gobierno y democracia en la economía social"; en Juliá, J. F., coord.: *Mediterráneo Económico* (6): "La actividad económica al servicio de las personas". Almería, Cajamar Caja Rural; pp. 27-44.
- CHAVES, R. (2004b): "El gobierno cooperativo: entre el gobierno corporativo y la democracia económica"; en CHAVES, R. y SOLER, F.: *El gobierno de las cooperativas de crédito*. Valencia, Ciriec-España; pp. 15-44.
- CHAVES, R. y SAJARDO (2004): "Economía política de los directivos de empresas de economía social"; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (48); pp. 31-52.
- CHILES, T. H. y MCMACKIN, J. F. (1996): "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics"; en *Academic of Management Review* (21); pp. 73-99.
- COQUE, J. (2008): "Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial"; en *Revista de Estudios Cooperativos* (REVESCO) (95); pp. 65-93.
- COOK, M. L. (1995): "The future of de US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach"; en *American Journal of Agricultural Economics* (77); pp. 1153-1159.
- COOK, M. L. y ILIOPOULOS, C. (1999): "Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative"; en *Journal of Business Economics* (4); pp. 525-535.

- COOK, M. L. y ILIOPOULOS, C. (2000): "Defined property rights in collective actions: The case of U.S. agricultural cooperatives"; en MÉNARD, C., ed.: *Institutions, Contracts and Organization: Perspectives from New Institutional Economics*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2010a): *Cooperativismo en cifras*. Disponible en [http://www.agro-alimentarias.coop/5/5\\_3\\_2.php](http://www.agro-alimentarias.coop/5/5_3_2.php) (20-06-2010).
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2010b): *Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario Español*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/01921.pdf> (20-06-2010).
- DEL PINO, J. (1999): "La satisfacción y la alineación en los socios de las empresas cooperativas"; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (33); pp. 141-153.
- DOW, G. K. y PUTTERMAN, L. (2000): "Why capital suppliers (usually) hire workers: What we know and what we need to know"; en *Journal of Economic Behavior & Organization* (43); pp. 319-336.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships"; en *Journal of Marketing* (51); pp. 11-27.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage"; en *Academy of Management Review* (23, 4); pp. 660-679.
- FAMA, E. F. (1980): "Agency problems and the theory of the firm"; en *Journal of Political Economy* (88); pp. 288-307.
- FAMA, E. F. y JENSEN, M. C. (1983): "Separation of Ownership and Control"; en *Journal of Law and Economics* (26); pp. 301-325.
- FERRIER, G. D. y PORTER, P. K. (1991): "The productive efficiency of US milk processing co-operatives"; en *Journal of Agricultural Economics* (42); pp. 161-174.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyers-Seller Relationship"; en *Journal of Marketing* (58); pp. 1-19.

- FRAZIER, G. L.; SPEKMAN, R. E. y O'NEAL, C. R. (1988): "Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets"; en *Journal of Marketing* (52); pp. 52-67.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009): *El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo agrario andaluz*. Almería, Fundación Cajamar.
- GARCÍA, E. (2001): "Los objetivos de la sociedad cooperativa almazarera"; en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (37); pp. 203-221.
- GRANT, R. M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation"; en *California Management Review* (33, 1-3); pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1992): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, Basil Blackwell.
- GROSSMAN, S. y HART, O. (1986): "The Cost and the Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration"; en *Journal of Political Economy* (24); pp. 691-719.
- GROOTAERT, C. y BASTELAER, T. (2002): *Understanding and measuring social capital: a synthesis of findings and recommendations from the social capital initiative*. Washington DC, World Bank.
- GASSENHEIMER, J. B.; HOUSTON, F. S. y DAVIS, J. C. (1998): "The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions"; en *Journal of the Academy of Marketing Science* (26); pp. 322-337.
- GUNDLACH, G. T. y MURPHY, P. E. (1993): "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges"; en *Journal of Marketing* (57); pp. 35-46.
- HANSEN, M. H.; MORROW, J. L. y BATISTA, J. C. (2002): "The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance, and Satisfaction"; en *International Food and Agribusiness Management* (5, 1); pp. 41-59.

- HANSMANN, H. (1988): "Ownership of the firm"; en *Journal of Law, Economics, and Organization* (43); pp. 319-336.
- HANSMANN, H. (1996): *The ownership of the firm*. Cambridge, Harvard University Press.
- HART, O. y MOORE, J. (1990): "Property Rights and the Nature of the Firm"; en *Journal of Political Economy* (98); pp. 1119-1158.
- HART, O. (1995): "An Economist's Perspective on the Theory of the Firm"; en Williamson, O. E., ed.: *Organization Theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*. Nueva York, Oxford University Press; pp. 154-171.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?"; en *Journal of Marketing Research* (56), pp. 32-44.
- HELMBERGER, P. (1964): "Cooperative Enterprise as a structural dimension of farm markets"; en *Journal of Farm Economics* (46); pp. 603-617.
- HELMBERGER, P. (1966): "Future roles for agricultural cooperatives"; en *Journal of Farm Economics* (48); pp. 1427-1435.
- HELMBERGER, P. G. y HOSS, S. (1962): "Cooperative enterprise and organization theory"; en *Journal of Farm Economics* (44); pp. 275-290.
- HENDRIKSE, G. H. (1998): "Screening, competition and the choice of the cooperative as an organisational form"; en *Journal of Agricultural Economics* (49); pp. 202-217.
- HENDRIKSE, G. y BIJMAN, J. (2002): "On the emergence of new growers' associations: Selfselection versus countervailing power"; en *European Review of Agricultural Economics* (29); pp. 244-269.
- HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2003): "The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships"; en *International Journal of Research in Marketing* (20); pp. 133-152.

- HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2008): "Outcome-and behaviour-control in distribution partnerships: The role of trust and dependence and their effects on performance"; en *Internacional Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (18); pp. 63-86.
- HIND, A. M. (1999): "Co-operative life cycle and goals"; en *Journal of Agricultural Economics* (50); pp. 536-548.
- IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S. y TRESPALACIOS, J. A. (1998): "Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricantes distribuidores"; en *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC* (2); pp. 67-86.
- ITAMI, H. (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Harvard University Press.
- JAMES, H. S. y SYKUTA, M. E. (2005): "Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust"; en *Annals of Public and Cooperative Economics* (76); pp. 545-580.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure"; en *Journal of Financial Economics* (3); pp. 305-360.
- JELINEK, M. (1979): *Institutionalising Innovation. A Study of Organisational Learning Systems*. Nueva York, Praeger.
- JOHN, G. y WEITZ, B. A. (1988): "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis"; en *Journal of law, Economics and Organization* (4); pp. 121-139.
- JOHNSON, J. L. (1999): "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset"; en *Journal of Academy of Marketing Science* (27); pp. 4-18.
- JULIÁ, J. F.; LAJARA, N. y MELIÁ, E. (2009): "Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas"; en MELIÁ, E. y SERVER, R., dirs.: *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons; pp. 37-59.

- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G. MELIÁ, E. y GALLEGO, L. P. (2010): *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- KAUFMANN, P. J. y STERN, L. W. (1988): "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness and Retained Hostility in Commercial Litigation"; en *Journal of Conflict Resolution* (32); pp. 534-52.
- KLEIN, S. y ROTH, V. J. (1993): "Satisfaction with International Marketing Channels"; en *Journal of the Academy of Marketing Science* (21); pp. 39-44.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J-B. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes"; en *Journal of Marketing Research* (32); pp. 348-356.
- LASTOVICKA, J. L. y THAMODARAN, K. (1991): "Common Factor Score Estimates in Multiple Regression Problems"; en *Journal of Marketing Research* (28); pp. 105-112.
- LEVAY, C. (1983): "Agricultural Co-operative Theory: A Review"; en *Journal of Agricultural Economics* (34); pp. 1-44.
- LIZCANO, J. L. (2006): "Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa"; en *Partida Doble* (182); pp. 20-30.
- LÓPEZ, D.; VIDAL, F. y DEL CAMPO, F. J. (2005): "Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito cooperativo en las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen Alicante"; en *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (205); pp. 147-171.
- LÓPEZ, J. A. y MADRID, M. F. (1999): "El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa"; en *ESIC MARKET* (enero-abril); pp. 77-97.
- LUSCH, R. F. y BROWN, J. R. (1996): "Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels"; en *Journal of Marketing* (60); pp. 19-38.
- MACNEIL, I. R. (1980): *The New Social Contract*. New Haven, Yale University Press.

- MACNEIL, K. M. y RUSS, F. A. (1992): "Coordination in the Marketing Channel"; en *Advances in Distribution Channel Research* (1); pp. 161-186.
- MARÍN, L.; ARCAS, N. y CORTÉS, F. J. (2009): *Guía práctica para la elaboración de memorias de RSE en cooperativas agroalimentarias*. Almería, Fundación Cajamar.
- MASTEN, S. E. (1984): "The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry"; en *Journal of Law and Economics* (27); pp. 403-417.
- McCORRISTON, S. (2002): "Why should imperfect competition matter to agricultural economists?"; en *European Review of Agricultural Economics* (29); pp. 349-371.
- McALLISTER, D. J. (1995): "Affect and Cognitive-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cupertino in Organizations"; en *Academy of Management Journal* (38); pp. 24-59.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2009): "Los procesos de fusión de cooperativas agroalimentarias y sus efectos: de las expectativas a los resultados: Un estudio empírico en cuatro comunidades autónomas"; en MELIÁ, E. y SERVER, R., dirs.: *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons; pp. 62-85.
- MICHAELS, J. W.; ACOCK, A. C. y EDWARDS, J. N. (1986): "Social Exchange and Equity Relationship Commitment"; en *Journal of Social and Personal Relationships* (3); pp. 161-175.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona, Ariel.
- MÍNGUEZ, A.; MARTÍN, J. F. y ARCAS, N. (2010): "Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: Evidence from Spain"; en *Spanish Journal of Agricultural Research* (8, 4); pp. 908-924.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques"; en *Strategic Management Journal* (15); pp. 135-152.
- MOLM, L. D. (1991): "Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power-Dependence Relations"; en *American Sociological Review* (56); pp. 475-493.

- MORALES GUTIÉRREZ, A. C. (2004): “La dirección de la empresa de trabajo asociado: Una revisión de los estudios empíricos”; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (48); pp. 99-122.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”; en *Journal of Marketing* (58); pp. 20-38.
- MOZAS, A. (2002): “La participación de los socios en las cooperativas agrarias; Una aproximación empírica”; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (40); pp. 23-50.
- MOZAS, A. (2004): “La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas”; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (48); pp. 167-191.
- MUNUERA, J. L.; ARCAS, N.; GARCÍA, D.; HERNÁNDEZ, M.; MARTÍN, M.; MEROÑO, A. y RUIZ, S. (1997): *Estudio sobre las entidades asociativas agrarias de comercialización de la Región de Murcia*. Murcia, Federación de Cooperativas Agrarias de La Región de Murcia.
- NIESTEN, E. (2009): *Regulation, governance and adaptation*. ERIM Ph. D. Series Research in Management.
- NILSSON, J. (1996): “The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations”; en *Annals of Cooperative Economics* (67); pp. 633-653.
- NILSSON, J. (1999): “Co-operative organisational models as reflections of the Business environments”; en *The Finnish Journal of Business Economics* (3); pp. 449-470.
- NILSSON, J. (2001): “Organizational principles for co-operative firms”; en *Scandinavian Journal of Management* (17); pp. 329-356.
- NORMARK, P. (1996): “A role for cooperatives in the market economy”; en *Annals of Public and Cooperative Economics* (67); pp. 429-439.

- ORTMANN, G. F. y KING, G. F. (2006): *Small-scale farmers in South Africa: Can agricultural cooperatives facilitate access to input and product markets?* Staff Paper P06-4, Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Minnesota.
- ORTMANN, G. F. y KING, R. P. (2007): "Agricultural Cooperatives I: History, theory and Problems"; en *Agrekon* (46, 1); pp. 40-68.
- ÖSTERBERG, P. y NILSONN, J. (2009): "Members' Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives"; en *Agribusiness* (25, 2); pp. 181-197.
- PUENTES, R.; VELASCO, M. M y VILAR, J. (2009): "El buen gobierno en las sociedades cooperativas"; en *Revista de Estudios Cooperativos* (REVESCO) (98); pp. 118-140.
- RINDFLEISCH, A. y HEIDE, J. B. (1997): "Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications"; en *Journal of Marketing* (61, 4); pp. 30-54.
- ROBICHEAUX, R. A. y EL-ANSARY, A. I. (1975): "A General Model for Understanding Channel Member Behavior"; en *Journal of Retailing* (52); pp. 13-30.
- SHAMDASANI, P. N. y SHETH, J. N. (1995): "An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances"; en *European Journal of Marketing* (29); pp. 6-23.
- SALAS, V. (1987): *Economía de la Empresa. Decisiones y Organización*. Barcelona, Ariel.
- SALAS, V. (2002): "El Gobierno de la Empresa: Presentación"; en *Economía* (50); pp. 10-27.
- SALAZAR, I. y GALVE, C. (2008): "Empresa cooperativa vs. Capitalista. ¿Afecta la forma de gobierno y la eficiencia productiva?"; en *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (17, 3); pp. 133-144.
- SALAZAR, I. y GALVE, C. (2009): "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias"; en *Revista de Estudios Cooperativos* (REVESCO) (101); pp. 79-106.

- SAYERS, D. M.; KILMER, R. L.; LEE, J. y FLAMBERT, A. M. (1996): "Satisfaction evaluation of milk handlers by southern US dairy farmers"; en *Journal of Agricultural and Applied Economics* (28); pp. 313-321.
- SIMON, H. A. (1961): *Administrative Behavior*. Nueva York, The Macmillan Company (segunda edición).
- SOLER, F. (2004): "El gobierno de las cooperativas de crédito"; en CHAVES, R. y SOLER, F.: *El Gobierno de las cooperativas de crédito*. Valencia, Ciriiec-España; pp. 45-120.
- SPEAR, R. (2000): "The co-operative advantage". *Annals of Public and Cooperative Economics* (71); pp. 507-523.
- SPEAR, R. (2004): "El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas"; en *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (48); pp. 11-30.
- SPEAR, R.; CORNFORTH, C. y AIKEN, M. (2009): "The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study"; en *Annals of Public Cooperative Economics* (80); pp. 247-273.
- SURROCA, J.; GARCÍA, M. A. y SANTAMARÍA, L. (2006): "Corporate governance and the Mondragón cooperatives"; en *Management Research* (4); pp. 99-112.
- STAATZ, J. M. (1987): "The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioural consequences"; en ROYER, J.: *Cooperative Theory: New Approaches*. Washington DC, ACS Service Report 18, USDA; pp. 33-60.
- SYKUTA, M. E. y CHADDAD, F. R. (1999): "Putting Theories of the Firm in their Place: A Supplemental Digest of the New Institutional Economics"; en *Journal of Cooperatives* (14); pp. 68-76.
- SYKUTA, M. E. y COOK, M. (2001): "A new institutional economics approach to contracts and cooperatives"; en *American Journal of Agricultural Economics* (83); pp. 1273-1279.

- TAKALA, T. y UUSITALO, O. (1996): "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis"; en *European Journal of Marketing* (30); pp. 45-60.
- TARJIZÁN, J. (2003): "Revisando la teoría de la firma"; en *Abante* (6); pp. 149-177.
- TEECE, D. J. (1982): "Toward and Economic Theory of the Multiproduct Firm"; en *Journal of Economic Behavior and Organization* (1-3); pp. 39-63.
- TEECE, D. J. (1987): "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy"; en TEECE, D. J., ed.: *The Competitive Challenge*. Cambridge, Ballinger Publishing; pp. 185-219.
- TIROLE, J. (2001): "Corporate Governance"; en *Econometrica* (69); pp. 1-35.
- VALENTINOV, V. (2004): "Toward a Social Capital Theory of Co-operative Organisation"; en *Journal of Co-operative Studies* (37); pp. 5-20.
- VITALIANO, P. (1983): "Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution"; en *American Journal of Agricultural Economics* (65); pp. 1078-1083.
- VOLKERS, R. y LEES, M. (1996): "Corporate governance and management control systems in European co-operatives". Disponible en <http://www.gdrc.org/icm/coop-europe.html> (04-26-2010).
- WATHNE, K. H. y HEIDE, J. B. (2000): "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions"; en *Journal of Marketing* (64, 4); pp. 36-51.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Nueva York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (1988): "The logic of economic organizations"; en *Journal of Law, Economics and Organization* (4); pp. 65-93.

- WILSON, D. T. y MÖLLER, K. (1995): "Dynamics of Relationship Development, en Business Marketing"; en MÖLLER, K. y WILSON, D., eds.: *An Interaction and Network*. Londres, Academic Press; pp. 53-69.
- WRAY, B.; PALMER y BEJOU, D. (1994): "Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships"; en *European Journal of Marketing* (28); pp. 32-48.
- YOUNG, D. L. (1979): "Risk preferences of agricultural producers: Their use in extension and research"; en *American Journal of Agricultural Economics* (61); pp. 1063-1070.



## Índice de tablas y figuras

### Tablas

• Tabla 1. Modelos de cooperativismo agroalimentario en la UE .....	16
• Tabla 2. Top 10 de las cooperativas agroalimentarias de la Unión Europea (2007) .....	17
• Tabla 3. Cooperativas pertenecientes a Cooperativas Agro-alimentarias en 2008 .....	18
• Tabla 4. Top 10 de las cooperativas agroalimentarias españolas (2007) .....	19
• Tabla 5. Características de los socios de las cooperativas agroalimentarias que forman la muestra .....	40
• Tabla 6. Escalas de medida .....	41
• Tabla 7. Resultados de análisis de regresión .....	46
• Tabla 8. Fuentes y tipos de costes de transacción .....	47
• Tabla 9. Resultados del análisis de regresión.....	53
• Tabla 10. Resultados del análisis de regresión.....	57
• Tabla 11. Características de la estructura de derechos de propiedad de las cooperativas a las empresas capitalistas .....	61
• Tabla 12. Resultados del análisis de regresión.....	65
• Tabla 13. Resultados del análisis de regresión.....	71
• Tabla 14. Resultados del análisis de regresión.....	75
• Tabla 14. Resultados del contraste de la hipótesis relativa a los factores que explican la satisfacción del socio con su cooperativa .....	79

### Figuras

• Figura 1. Factores de éxito de la relación socio-cooperativa agroalimentaria.....	12
• Figura 2. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria .....	28
• Figura 3. El gobierno de las cooperativas.....	30
• Figura 4. Formas de gobierno alternativas para la relación con el primer eslabón de comercialización .....	48





