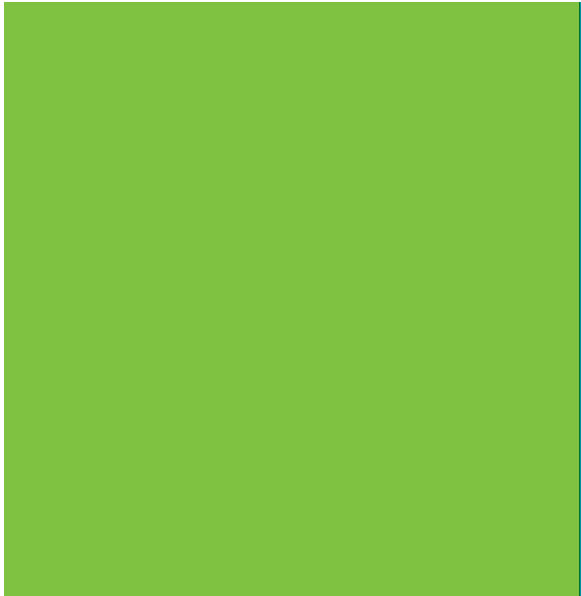


Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en función de su dimensión Una aplicación a Canarias

Cándido Román-Cervantes
Ana María García-Pérez
Enrique González-Dávila
Vanessa Yanes-Estévez
(Universidad de La Laguna)

62

I N F O R M E S



Aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en función de su dimensión. Una aplicación a Canarias

© Texto: autores

© Edición: Cajamar Caja Rural

© Imágenes (excepto mención expresa): Gettyimages

Proyecto realizado por:

Cándido Román-Cervantes | Universidad de La Laguna

Ana María García-Pérez | Universidad de La Laguna

Enrique González-Dávila | Universidad de La Laguna

Vanessa Yanes-Estévez | Universidad de La Laguna

EDITA y PUBLICA

Cajamar Caja Rural

www.publicacionescajamar.es | publicaciones@cajamar.com

MAQUETA

Beatriz Martínez Belmonte | Cajamar Caja Rural

ISBN-13: 978-84-95531-98-8

Depósito legal: AL 382-2020

Imprime: Masquelibros

Fecha de publicación: diciembre 2019

Impreso en España / *Printed in Spain*

Cajamar Caja Rural no se responsabiliza de la información y opiniones contenidas en esta publicación, siendo responsabilidad exclusiva del autor o autores de los mismos, y no reflejan necesariamente los puntos de vista de las entidades que apoyan económicamente el proyecto.

© 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.



ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN FUNCIÓN DE SU DIMENSIÓN. UNA APLICACIÓN A CANARIAS

Cándido Román-Cervantes

*Dpto. de Dirección de Empresas e Historia Económica.
Universidad de La Laguna*

Ana María García-Pérez

*Dpto. Dirección de Empresas e Historia Económica.
Universidad de La Laguna*

Enrique González-Dávila

*Dpto. de Matemáticas, Estadística e Investigación Operativa.
Universidad de La Laguna*

Vanessa Yanes-Estévez

*Dpto. de Dirección de Empresas e Historia Económica.
Universidad de La Laguna*



I N F O R M E S

ÍNDICE

1. Introducción	07
<hr/>	
2. Planteamiento estratégico en las cooperativas agroalimentarias	11
<hr/>	
2.1. El comportamiento estratégico de las cooperativas agroalimentarias y la tipología de Miles y Snow (1978)	11
2.2. La heterogeneidad de las cooperativas agroalimentarias	13
2.3. La incertidumbre y la hostilidad del entorno de las cooperativas agroalimentarias	14
2.4. Las redes sociales internas y externas de las cooperativas agroalimentarias	15
2.5. Los resultados de las cooperativas agroalimentarias	16
3. Metodología	17
<hr/>	
3.1. Obtención de la información	17
3.2. Diseño del cuestionario	19
4. Las cooperativas agroalimentarias y sus aspectos estratégicos	21
<hr/>	
4.1. Las características descriptivas de las cooperativas	21
4.2. Los resultados de las cooperativas	25
4.3. La heterogeneidad de los socios de las cooperativas	27
4.4. Las redes sociales internas y externas de las cooperativas	29
4.5. El comportamiento estratégico de las cooperativas	33
4.6. El entorno de las cooperativas	42
5. Los aspectos estratégicos de las cooperativas agroalimentarias en relación a su tamaño	45
<hr/>	
5.1. Los resultados de las cooperativas según su tamaño	45
5.2. La heterogeneidad de los socios de las cooperativas según su tamaño	47
5.3. Las redes sociales internas de las cooperativas según su tamaño	50
5.4. Las redes sociales externas de las cooperativas según su tamaño	53
5.5. El comportamiento estratégico de las cooperativas según su tamaño	55
5.6. El entorno de las cooperativas según su tamaño	63
6. Conclusiones	67
<hr/>	
6.1. Conclusiones generales de las cooperativas	67
6.2. Conclusiones según el tamaño de las cooperativas	73
7. Implicaciones prácticas	77
<hr/>	
8. Bibliografía	81
<hr/>	

I N F O R M E S





1. INTRODUCCIÓN*

Las cooperativas agroalimentarias españolas, al igual que las del resto de países mediterráneos, se caracterizan por una gran atomización en contraposición con el modelo nórdico cuyas cooperativas son de mayor tamaño (Arcas-Larios *et al.*, 2013; Baamonde, 2009). Así, según los datos presentados por Trenzado (2013) y el Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE, 2017), ninguna cooperativa española está entre las 25 más grandes de la Unión Europea. En cuanto a su facturación, las cuatro primeras cooperativas europeas (una de Países Bajos y tres de Dinamarca) facturan más (31.553 millones de euros) que todas las cooperativas agroalimentarias españolas juntas (28.993 millones de euros en 2016).

Esta excesiva atomización de las cooperativas agroalimentarias españolas se ha convertido en uno de sus principales puntos débiles (Meliá y Peris, 2017). Además, es especialmente preocupante si se compara el tamaño de las cooperativas con el de sus principales clientes, la gran distribución¹. Ese desequilibrio se traduce en una pérdida del poder negociador de estas organizaciones (Baamonde, 2009) y en un obstáculo para el desempeño de su papel (Arcas-Larios *et al.*, 2013). Ante esta situación, parece existir un gran consenso entre los expertos del mundo académico y empresarial sobre la necesidad de que las cooperativas agroalimentarias españolas aumenten su dimensión para ser competitivas (por ejemplo, Arcas-Larios *et al.*, 2013; Baamonde, 2009; Bijman *et al.*, 2011; Juliá *et al.*, 2010, 2013; Meliá y Peris, 2017; Román-Cervantes, 2014).

Esta necesidad de crecimiento es también observada desde las administraciones públicas. Tanto es así que en agosto de 2013 el gobierno español aprobó La Ley de Fomento de la Integración Cooperativa y Otras Entidades Asociativas de Carácter Agroalimentario², que incorpora incentivos en este sentido, como la financiación para la creación de las Entidades Asociativas Prioritarias (EAP) que tendrán un carácter supraautonómico (Maté, 2014). Sin embargo, dicha ley no ha logrado los objetivos perseguidos pues tan solo 11 entidades han obtenido el reconocimiento de Entidad Asociativa Prioritaria hasta el mes de marzo de 2019, según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación³. También la Confederación de Cooperativas Agrarias de España llegó al acuerdo de incluir el tamaño competitivo como la primera de las seis prioridades estratégicas listadas en el Plan Estratégico del Cooperativismo Agrario Español (Confederación de Cooperativas Agrarias de España, 2006).

En este contexto, las cooperativas agroalimentarias españolas han iniciado en los últimos años un tímido proceso de concentración empresarial (Tabla 1). Sin embargo, los pasos llevados a cabo han

• • • • • • • • • •

* En este estudio se considera como unidad de análisis a las cooperativas agroalimentarias de primer, segundo y ulterior grado, además de a las cofradías de pescadores, aunque en el texto se utilizará de manera genérica el término *cooperativa*.

1 Grandes cadenas de supermercados e hipermercados.

2 Ley 13/2013 de 2 de agosto (BOE 185 de 3 agosto). También es importante, en el contexto de este trabajo, la Ley 12/2013 de 2 agosto (BOE 185 de 3 de agosto) de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.

3 Información disponible en <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/entidades-asociativas-prioritarias/default.aspx> (acceso el 30/04/2019).



sido insuficientes para alcanzar un tamaño medio equivalente al de los países con un mayor nivel de desarrollo cooperativo como Dinamarca o Países Bajos (Arcas-Lario *et al.*, 2016). Estos procesos de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias españolas han utilizado, mayoritariamente, fórmulas de concentración no patrimoniales como son las cooperativas de segundo grado (Meliá y Peris, 2017; Montero y Montero, 2005). Mientras, en nuestro entorno europeo se han utilizado vías de integración como las fusiones de cooperativas (Montero, 2015).

A pesar del amplio consenso en torno al crecimiento como la estrategia adecuada para el logro de la competitividad, faltan más estudios e investigaciones que analicen los efectos de las integraciones, y concretamente, de las fusiones de cooperativas agroalimentarias desde una perspectiva analítica o experimental. Se han encontrado trabajos como los de Kenkel *et al.* (2003), Richards y Manfredo (2003) o Zopounidis *et al.* (2006) sin que haya un consenso entre ellos. En España, Arcas-Larios *et al.* (2013), hacen un análisis de la información obtenida de las 500 principales cooperativas agroalimentarias españolas por volumen de facturación. Concluyen que son las de mayor dimensión (en facturación o volumen de activos) las que han crecido en mayor proporción (tanto en cifra de ventas como en activos) en el período analizado. Asimismo, Meliá-Martí y Martínez-García (2015) analizan si las fusiones llevadas a cabo entre cooperativas agroalimentarias españolas en el periodo 1995-2005 contribuyeron a lograr los fines por los que se iniciaron. Concluyen que no todos los objetivos planteados fueron alcanzados, ya que tras las fusiones no se aprecia una mejora, en términos medios, en los indicadores económico-financieros considerados. En definitiva, según Montero (2015), en las cooperativas agroalimentarias no se ha apreciado una relación directa entre tamaño y desempeño económico-financiero (Encinas *et al.*, 2011).

Tabla 1.

Evolución del tamaño medio de las cooperativas agroalimentarias en España (2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Variación 2015/2016 (%)	Variación 2011/2016 (%)
Número de cooperativas	3.891	3.844	3.838	3.780	3.762	3.740	-0,59	-3,88
Facturación cooperativas (millones de euros)	23.826	25.233	25.688	26.929	26.198	28.993	9,64	21,69
Número de socios	1.144.070	1.179.323	1.175.074	1.187.308	1.182.346	1.150.341	-2,78	0,55
Número de empleados	97.615	98.999	96.220	97.297	97.824	100.831	2,98	3,29
Número de socios/ cooperativa	294,0	306,8	306,2	314,1	314,3	307,6	-2,18	4,61
Facturación/cooperativa (millones de euros)	6,12	6,56	6,69	7,12	6,96	7,75	10,17	26,60
Ventas/empleado (euros)	244.081	254.881	266.972	276.771	267.807	287.541	6,86	17,81

Fuente: elaborado a partir de OSCAE (2013, 2017).



Por tanto, no se ha podido demostrar con rotundidad que el aumento de tamaño de las cooperativas mejore los resultados de las mismas (Campos-Climent y Sanchis-Palacio, 2015). Además, estos trabajos utilizan mayoritariamente enfoques descriptivos y económico-financieros y dejan de lado los planteamientos de dirección y administración de empresas y, concretamente, los de dirección estratégica. Estos últimos enfoques, a pesar de la gran importancia que tienen para el estudio de las cooperativas, hasta el momento no han recibido la suficiente atención por parte del mundo académico (Mazzarol, 2009). Además, últimamente existen cada vez más trabajos que concluyen que los resultados y la competitividad de las cooperativas agroalimentarias no dependen tanto de su tamaño o dimensión sino de otros factores como la estrategia de la organización (por ejemplo, Bijman, 2012; Mckee, 2008; Pashkova, *et al.*, 2009). De esta manera, tal y como Baamonde (2009) afirma, el incremento del tamaño de las cooperativas no debe ser un fin en sí mismo sino un medio para mejorar su competitividad.

En otras palabras, el aumento de tamaño es un factor determinante para emprender estrategias necesarias en estos entornos, entre ellas la innovación (tecnológica y no tecnológica) (Juliá *et al.*, 2013). Concretamente, el desarrollo de nuevas indicaciones geográficas protegidas o la implantación de nuevos estándares de calidad (muchos de ellos de inocuidad de los alimentos, de ámbito medioambiental o de excelencia empresarial) son ejemplos de estrategias de diferenciación e innovación llevadas a cabo por muchas cooperativas agroalimentarias españolas (Martínez-Carrasco y Eid, 2015). Estas estrategias les han permitido mejorar sus posiciones competitivas en el mercado, que probablemente, en muchos casos, serían más fáciles de desarrollar si las cooperativas fueran de mayor dimensión.

Por otro lado, una de las consecuencias del crecimiento de las cooperativas es el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social y la necesidad de incorporar profesionales de la gestión que las dirijan ante una nueva realidad competitiva y organizativa. Estos cambios alteran significativamente el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las cooperativas y el escenario del proceso democrático, incrementando su complejidad (Chaves, 2004). A medida que los miembros de la cooperativa se desconocen entre sí y se convierten en anónimos, es más difícil la interacción entre ellos (Deng y Hendrikse, 2018) y su implicación en la organización, convirtiéndose en meros proveedores de las mismas. Como consecuencia, y para que las cooperativas sean competitivas, se hace necesario gestionar estratégicamente esa diversidad de relaciones interorganizativas e interpersonales que son las que permiten acceder y transferir información valiosa y necesaria, además de *inputs* y *outputs*, para que la cooperativa desarrolle sus estrategias y alcance sus objetivos.

No hay que olvidar que una de las ventajas clave de las cooperativas es su capacidad para proporcionar acceso a la información y vincular a sus miembros a mercados a los que, actuando individualmente, normalmente no tendrían acceso (Mazzarol *et al.*, 2011). De ahí la importancia de las relaciones y los vínculos entre todos los integrantes de la cooperativa. De esta manera, lo que aporta valor diferencial a las cooperativas respecto a las sociedades mercantiles es precisamente su capital social (Montero y Montero, 2005). Así, el capital social es un valioso activo basado en las relaciones interpersonales. Su principal beneficio es la información que proporciona (Adler y Kwon, 2002; Coleman, 1990) y que la cooperativa tiene que saber gestionar. De hecho, el paradigma del capital social contribuye a explicar por qué algunas de las más grandes y tradicionalmente complejas cooperativas agroalimentarias han fracasado en los últimos tiempos (Nilsson *et al.*, 2012).



En definitiva, podemos concluir que las cooperativas en general, y las agroalimentarias en particular, necesitan introducir en su gestión un enfoque estratégico (Fernández y Suárez, 1996; Gómez y Gutiérrez, 1996). Es prioritario que en las cooperativas, junto con la necesidad de lograr el tamaño óptimo, se reflexione sobre la estrategia a desarrollar teniendo presentes contingencias tan relevantes como la incertidumbre del entorno en el que actúan dichas cooperativas, la heterogeneidad de sus socios y las relaciones o redes interorganizativas e interpersonales de dichas cooperativas.

En este contexto, se plantea como objetivo de este trabajo identificar los factores estratégicos (estrategia, resultados, heterogeneidad de sus socios, incertidumbre del entorno y redes sociales) que diferencian a las cooperativas en función de su tamaño. De esta forma podremos saber, por ejemplo, si las cooperativas de mayor tamaño obtienen mejores o peores resultados. También se podría analizar si las cooperativas de mayor tamaño perciben diferentes incertidumbres del entorno que las pequeñas y si la heterogeneidad de los socios difiere en función del tamaño de estas organizaciones. Además, se podría analizar si también la estrategia que siguen las cooperativas agroalimentarias, y sus circunstancias interorganizativas e interpersonales varían en función de su dimensión (Figura 1).

Figura 1.
Marco conceptual del trabajo





Para lograr este objetivo, este trabajo se estructura en siete partes. Después de esta presentación, se desarrolla un apartado que recoge las principales aportaciones realizadas por expertos sobre los distintos aspectos estratégicos que se abordan en este trabajo y que sirven para justificar los planteamientos realizados. En el tercer apartado se explica la metodología de investigación llevada a cabo, mencionando la configuración de la muestra de cooperativas y el proceso de obtención de la información. Tras la aplicación de las herramientas estadísticas adecuadas, se obtienen los resultados, que se exponen en el apartado cuarto y quinto. Finalmente, en los dos últimos apartados, se exponen las principales conclusiones e implicaciones prácticas del estudio.

2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

2.1. El comportamiento estratégico de las cooperativas agroalimentarias y la tipología de Miles y Snow (1978)

A pesar del énfasis y la atención que se ha puesto en la dimensión de las cooperativas agroalimentarias para mejorar su competitividad, esta no depende tanto de su tamaño o dimensión sino de otros factores como la estrategia de las mismas (por ejemplo, Bijman, 2012; Mckee, 2008; Pashkova *et al.*, 2009).

Paradójicamente, el estudio de las estrategias de las cooperativas no ha recibido tanta atención como en el caso de otras organizaciones, tal y como indican autores como Carr *et al.* (2008) o Mazzarol (2009), entre otros. Sin embargo, las conclusiones de los trabajos sobre estrategias de otras organizaciones no son extrapolables a las cooperativas. Estas últimas podrían tener estrategias diferentes al resto de organizaciones (Katz, 1997) debido a especificidades como su estructura de propiedad (orientada hacia el usuario/socio) y sus procesos de control y decisión (democrático). En este sentido, el fin último de las estrategias de las cooperativas está muy marcado y condicionado por el logro de la satisfacción de sus socios, muy vinculado a su supervivencia y al crecimiento a largo plazo (Carr *et al.*, 2008).

Varios de los escasos trabajos que se aproximan al comportamiento estratégico de las cooperativas agroalimentarias coinciden en una serie de rasgos comunes: aversión al riesgo (Katz, 1997), actitud estratégica conservadora prefiriendo una estrategia focalizada en el bajo coste (Salavou y Sergaki, 2013) y carencia de una imagen de marca que apoye la diferenciación (Grashuis y Magnier (2018).

Sin embargo, otro grupo de trabajos, advierten ciertos avances en sentido opuesto en el comportamiento estratégico de las cooperativas. Concretamente, Juliá-Igual *et al.* (2012) observan que cooperativas



agroalimentarias europeas de distintos sectores se plantean diversificar como estrategia, para no depender de un solo producto, y ofertar productos con un alto valor añadido vinculados a la investigación y al desarrollo. Por su parte, Benos *et al.* (2016) observan que las cooperativas van creando condiciones para el desarrollo de una orientación al mercado. Tendencia que es necesario reforzar (Bijman, 2016) para prestar una mayor atención a las demandas de los consumidores.

Como conclusión de los escasos trabajos que se aproximan al comportamiento estratégico de las cooperativas agroalimentarias se puede destacar, en primer lugar, que estas organizaciones en general se han decantado especialmente por un enfoque conservador en el que la cantidad de productos siempre ha sido más importante que la calidad (Bijman, 2013). Y en segundo lugar, también se puede observar una incipiente actitud innovadora y de orientación al mercado de otro conjunto de cooperativas.

La tipología estratégica que se aplica en este trabajo para abordar el comportamiento estratégico de las cooperativas en profundidad es la propuesta de Raymond E. Miles y Charles C. Snow de 1978 (Miles y Snow, 1978), que es uno de los planteamientos más utilizados para el análisis de las estrategias empresariales. Esta aproximación al comportamiento estratégico ha sido ampliamente validada (Shortell y Zajac, 1990), se ha convertido en una de las más aceptadas (Conant *et al.*, 1990; Desarbo *et al.*, 2005) y es recomendada especialmente para su aplicación al caso de las pymes (por ej. Aragón-Sánchez y Sánchez-Martín, 2003; O'Regan y Ghobadian, 2006). Esta amplia aceptación ha propiciado su aplicación a múltiples tipos de organizaciones y a muy variados contextos sectoriales y geográficos (por ejemplo, entre las más recientes, Anwar y Hasnu, 2016; Blackmore y Nesbitt, 2012; Ingram *et al.*, 2016; Kumar *et al.*, 2012; Parnell *et al.*, 2015; Sollosy *et al.*, 2019; Yanes-Estévez *et al.*, 2018). Sin embargo, esta tipología ha sido escasamente aplicada al sector agroalimentario⁴ y menos aún a las cooperativas.

La tipología estratégica de Miles y Snow (1978) establece cuatro tipos de comportamientos estratégicos: prospectivo, analizador, defensivo y reactivo. Las características de cada uno de ellos se definen en función de tres problemas que afrontan las empresas: el problema emprendedor, el tecnológico y el administrativo. Si situamos estos comportamientos en un continuo que va de más a menos innovador, el comportamiento estratégico prospectivo y el defensivo constituirán los dos polos opuestos de dicho continuo. Entre ambos tipos estratégicos, estaría situado el comportamiento estratégico analizador, quedando el reactivo como un comportamiento estratégico sin una estrategia consistente ni clara.

Para Miles y Snow (1978), la supervivencia de la empresa dependerá de la calidad del ajuste que los directivos consigan entre los tres problemas estratégicos mencionados, es decir, entre el emprendedor, la tecnología y las estructuras y procesos organizativos desarrollados. Por tanto, las empresas con mejores resultados serán aquellas que presenten una consistencia interna entre esos tres problemas (Blumentritt y Danis, 2006). Es lo que Miles y Snow (1978) denominan «ciclo adaptativo». Sin embargo,

• • • • •

4 Además de las diversas presentaciones realizadas por los autores de este trabajo en distintos congresos, como CIRIEC 2018 (Toledo), International Cooperative Alliance (ICA), European Research Conference 2017 (Wageningen) y el Congreso de la Escuela de Estudios Cooperativos 2019 (La Laguna), en las que aplican la tipología de Miles y Snow (1978) a cooperativas agroalimentarias, solo se ha podido encontrar un trabajo en el que se aplica esta tipología estratégica al sector del vino en España (Ferrer-Lorenzo *et al.*, 2018), pero no específicamente a cooperativas.



son escasos los trabajos que profundizan en dicho análisis, siendo Balckmore y Nesbitt (2012), Sollosy (2013) y Pinto *et al.* (2014) unos de los pocos que lo hacen. Si escasos son los trabajos que estudian el ciclo adaptativo utilizando como unidad de análisis a la empresa en general, inexistentes son los que lo hacen analizando a las cooperativas agroalimentarias. De ahí la gran aportación al sector agroalimentario, a la economía social y al mundo académico de este trabajo.

Además, de tener que estar alineados los tres problemas que definen cada comportamiento estratégico de la empresa, tal y como recomiendan Miles y Snow (1987), dicho comportamiento debe estar en consonancia con el entorno en el que desarrolla la actividad la cooperativa, así como con las relaciones internas y externas que desarrolla la misma para absorber y compartir información que mitigue la incertidumbre del entorno.

2.2. La heterogeneidad de los socios las cooperativas agroalimentarias

Afrontar la heterogeneidad de sus miembros es uno de los principales retos de las cooperativas agroalimentarias (Höler y Kühl, 2018): a medida que las cooperativas crecen en búsqueda de eficiencia, sus directivos tienen que enfrentarse a una mayor diversidad de sus integrantes (Grashuis, 2018). De esta manera, el estudio de la heterogeneidad en las cooperativas se ha convertido en uno de los centros de atención de la literatura sobre cooperativas con el fin último de entender mejor su comportamiento (Elliot *et al.*, 2018).

Un mayor conocimiento de la heterogeneidad de los miembros de una cooperativa es el primer paso para evaluar sus implicaciones en los resultados de la cooperativa, según Höler y Kühl (2018). Así, a partir de una revisión de la literatura, dichos autores concluyen que la heterogeneidad entre los socios de una cooperativa puede deberse a tres dimensiones o grupos de características: características a nivel de cooperativa (tamaño y localización), características a nivel del producto (tipo de producto y calidad) y características a nivel de los miembros (edad, experiencia, formación, participación, relación contractual y motivación).

Las implicaciones de la heterogeneidad en las actividades de las cooperativas, pueden ser múltiples y variadas, si bien está generalmente extendido que su impacto es negativo (Höler y Kühl, 2018). Así, una mayor heterogeneidad de los socios de las cooperativas conlleva unos mayores costes para gestionarlas y tomar decisiones (Nilsson, 2018). Entre otras razones porque estos socios tendrán preferencias distintas que derivan en mecanismos de control diferentes (Kalogeris *et al.*, 2009). Por ejemplo, los directivos profesionales son preferidos por los socios que aportan elevados volúmenes de producción y tienen numerosos trabajadores, no así por los de las pequeñas instalaciones. Además, la heterogeneidad genera una reducción en el compromiso de los socios y una mayor pasividad (Österberg y Nilsson, 2009). Con ello, también disminuye su disposición a intervenir, implicarse e invertir en la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2002).

En el caso concreto de los procesos de crecimiento de las cooperativas agroalimentarias españolas, efectivamente, se ha observado un predominio de la incorporación de nuevos socios y la creación



de cooperativas de segundo grado. Estas modalidades de crecimiento conllevan, normalmente, un incremento en los niveles de heterogeneidad y diversidad de los socios (Arcas-Larios *et al.* 2011), con edades, formación, aportaciones a la cooperativa (en cantidad y calidad), ubicaciones geográficas, etc. diferentes.

Por tanto, es necesario que se incorpore la gestión de esta heterogeneidad a la estrategia de la cooperativa considerando las distintas tipologías de socios que podrían necesitar planteamientos diferenciados. El propósito de este tratamiento diferenciado sería, en primer lugar, conocer mejor sus intereses y objetivos y con ello su comportamiento. En segundo lugar, evitar que coarten el desarrollo y el crecimiento de la cooperativa y que mermen sus posibilidades de mejorar su competitividad. Por el contrario, esa heterogeneidad bien gestionada, aunque más costosa, podría servir para la obtención de información más rica en matices y en puntos de vista diferentes que ayude a la orientación al mercado y a la innovación. Sin embargo, también se podría plantear que las cooperativas incorporaran una estrategia para homogeneizar los intereses y objetivos de sus miembros, tal y como plantean Hanf y Schweickert (2007), siempre dependiendo de los objetivos de la misma. La reconciliación de preferencias heterogéneas es un desafío en el día a día de las cooperativas (Kalogeris *et al.*, 2018).

2.3. La incertidumbre y la hostilidad del entorno de las cooperativas agroalimentarias

El entorno es la totalidad de factores externos a la empresa que se tienen en cuenta al tomar decisiones en las organizaciones (Duncan, 1972). Los directivos lo analizan con el objetivo de obtener la máxima información posible sobre las tendencias y cambios que puedan guiar sus acciones futuras (Aguilar, 1967) y de que les facilite su toma de decisiones. Así, el objetivo esencial del análisis del entorno es la reducción de la incertidumbre que este le genera al decisor y, por tanto, de la falta de información que experimenta el sujeto sobre los hechos externos a su organización (Lawrence y Lorsch, 1967).

En trabajos teóricos sobre el sector agroalimentario como los de Ziggers y Trienekens (1999) y de Diederens y Jonkers (2001), se consideran rasgos del entorno como el geográfico, el económico, el socio-cultural, el tiempo, el desarrollo tecnológico, las restricciones espaciales, la dinámica de mercado y el entorno institucional. Por su parte, Folkerts y Koehorst (1998) opinan que los sectores agroalimentarios tienen una alta dependencia de rasgos históricos y culturales. A esto hay que añadir que Fearne (1998), Folkerts y Koehorst, (1998), Poole *et al.* (1998), Boehlje *et al.* (1998) y Hobbs y Young (2000) señalan a la tecnología, a las regulaciones, a los factores financieros y a las preferencias del consumidor como los impulsores de cambios en la cadena de suministros agroalimentaria.

En el trabajo realizado por García-Pérez *et al.* (2009) sobre el entorno de las empresas agroalimentarias en Canarias, estas percibían a un consumidor cada día más exigente y cambiante, una legislación cada vez más compleja y dinámica, una competencia con unos movimientos estratégicos cada vez menos predecibles y unos recursos tecnológicos, financieros y humanos en continuo cambio.



En definitiva, las cooperativas agroalimentarias, como el resto de empresas están obligadas a comprender su entorno, buscando información sobre el mismo que les permita minimizar la incertidumbre percibida de ese entorno y tomar decisiones adecuadas en cada momento y en cada situación. Para ello, aspectos como su estructura de socios o las relaciones con otras empresas de la cadena agroalimentaria con las que interactúan deben aprovecharse para que proporcionen información en este sentido.

2.4. Las redes sociales internas y externas de las cooperativas agroalimentarias

Cada vez más trabajos (por ejemplo, García-Pérez *et al.*, 2016 y Lamers, 2012) consideran a las cooperativas como una «red de redes» cuyos integrantes pueden ser agricultores/ganaderos, directivos, cooperativas de primer grado, de segundo grado y otras organizaciones externas a la cooperativa. Los vínculos entre estos integrantes los forman relaciones familiares, de amistad, profesionales, de mercado, contratos, y cooperaciones, entre otras. Por tanto, una de las características distintivas de las cooperativas es la de ser una red social (Puusa *et al.*, 2013; Ruben y Heras, 2012). De esta manera, no se pueden estudiar las cooperativas sin considerar su contexto social (Deng y Hendrikse, 2018), que es lo que las diferencia de las empresas capitalistas (Valentinov, 2004). Por ello, se usa el enfoque del capital social para explicar esta importante dimensión de las cooperativas (Nilsson *et al.*, 2012; Ruben y Heras, 2012). El capital social ha sido definido como los beneficios que los actores (por ejemplo, individuos y organizaciones) obtienen de sus relaciones sociales (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Oh *et al.*, 2006). Su principal rédito es la información que proporcionan estas relaciones (Adler y Know, 2002; Coleman, 1990). De esta manera, el capital social representa la principal ventaja comparativa de las cooperativas frente a otras formas de gobierno (Spear, 2000).

Así, el capital social que se desarrolla a través de estas redes sociales se podría dividir en capital social o red social interna, cuando surge de las relaciones entre sus socios, y capital social o red social externa, cuando se desarrolla con el entorno (Yu y Nilsson, 2017). En el primer caso, tal y como se ha explicado, el crecimiento de las cooperativas puede ir en contra del desarrollo y la cohesión de esas redes sociales internas al aumentar la heterogeneidad de sus socios. Por el contrario, en el segundo caso, el crecimiento externo de las cooperativas permitiría interrelaciones más equilibradas con los agentes del entorno de estas organizaciones, principalmente con los grandes grupos de distribución minorista.

En este sentido, dentro de las *redes sociales externas* de las cooperativas agroalimentarias, ha sido muy comentado el enfrentamiento establecido entre la industria agroalimentaria y la gran distribución (Anderson y Narus, 1990; Gaski, 1984; Magrath y Ardí, 1989). Como resultado se aprecia el sometimiento de la primera a las condiciones impuestas por las grandes cadenas de hipermercados y supermercados (ej. el sistema de los pagos aplazados de la gran distribución o la presión continua a bajar los precios de los productos proporcionados por las industrias agroalimentarias). Además, estas grandes cadenas de distribución tienen también presencia en los mercados de origen mediante sus propias centrales de compras.



Frente al enfrentamiento entre los miembros de la cadena de suministros agroalimentaria, una alternativa cada día más considerada es la colaboración y la cooperación de los mismos. En este sentido, hay que tener en cuenta que estamos ante productos perecederos, con una alta rotación y cuya distribución supone recorrer, en muchos casos, grandes distancias. Por ello, deben darse altos esfuerzos en coordinación para lograr productos innovadores y que cumplan los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por la sociedad. Solo una completa colaboración y coordinación entre el agricultor y el resto de organizaciones que integran la cadena agroalimentaria puede generar el producto final que el cliente desea, tal y como exponen Peterson *et al.* (2001).

Por otro lado, dentro de las cooperativas agroalimentarias también se desarrollan vínculos y se establecen relaciones entre sus integrantes formando *redes sociales internas*. Así, las cooperativas agroalimentarias están formadas por lo general por un elevado número de socios que además de compartir recursos pueden establecer relaciones de distinta naturaleza con la cooperativa y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Arcas-Lario *et al.*, 2011; Hendrikse, 1998). Tal y como afirman Mazzarol *et al.* (2011) una de las características de las cooperativas es que sus miembros pueden tener múltiples roles. Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios y por la posibilidad de que un mismo socio adopte varios roles simultáneamente (Arcas-Lario *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2011). Por lo tanto, los procesos de crecimiento de las cooperativas pueden provocar mayor heterogeneidad de su masa social (Cook y Burrell, 2009; Chaves, 2004; Poteete y Ostrom, 2004) y una amplificación de los conflictos de interés, reduciendo el compromiso con la organización y su disposición a participar en ella (Bijman y Hendrikse, 2002). Por otro lado, también es cierto que los diferentes socios con sus diferentes roles dentro de la cooperativa pueden acceder a información variada y compartirla entre los miembros de la cooperativa. Esto no ocurriría si fuesen agricultores o ganaderos actuando de manera individual. Por ello, es fundamental gestionar adecuadamente las redes sociales y los contactos interpersonales, así como, la información que surge de estos vínculos (García-Pérez *et al.*, 2016), de manera integrada con la estrategia de la cooperativa.

En definitiva, las cooperativas deben gestionar de manera óptima una gran diversidad de relaciones, interorganizativas e interpersonales para poder competir en el mercado (García-Pérez *et al.*, 2016). Además, la complejidad y la dificultad de coordinar las actividades y las personas aumenta cuanto mayor número de socios y organizaciones tenga la cooperativa (Hobday, 2000).

2.5. Los resultados de las cooperativas agroalimentarias

Existe una gran controversia sobre cómo medir los resultados de las empresas en general, que aumenta en el caso de tratarse de cooperativas. Según recoge Arcas-Lario *et al.* (2016), frente a las empresas mercantiles, las cooperativas destacan entre sus objetivos el maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones al capital (James y Sykuta, 2005).

De esta forma, según García-Pérez *et al.* (2016), existen trabajos que proponen la satisfacción de los socios como el mejor indicador subjetivo para medir el éxito de una cooperativa (por ejemplo, Arcas-Lario, 2001; Hansen *et al.*, 2002; López *et al.*, 2005; Sayers *et al.*, 1996). Además, se suelen



también considerar otros indicadores subjetivos que completan la medición del desempeño de las cooperativas como son el prestigio y la imagen externa, la solidez económico-financiera y el volumen de facturación.

En definitiva, las preguntas que surgen de estas reflexiones teóricas a las que pretende dar respuesta este trabajo son: ¿Las cooperativas de mayor tamaño son las que obtienen mejores resultados? ¿Las cooperativas difieren en sus planteamientos estratégicos y circunstancias en función de su tamaño?

3. METODOLOGÍA

3.1. Obtención de la información

El ámbito geográfico en el que se realiza este estudio es Canarias (España). Según el Ministerio de Empleo y Servicios Sociales, de las 202 cooperativas existentes en Canarias en 2016, 64 se dedicaban a actividades agroalimentarias (31,68 %), contando con 1664 trabajadores, y representando el 1,96 % de todas las cooperativas agroalimentarias de España. Frente a Andalucía, la región con más cooperativas de España (712 cooperativas, 21,8 % del total), Canarias es una de las regiones con menor número de estas.

La obtención de la información sobre dichas empresas para dar cumplimiento a los objetivos de este estudio, ha sido la fase del proyecto más difícil y costosa de llevar a cabo⁵. Las bases de datos existentes con información económico-empresarial (por ejemplo, Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística, Sistema Anual de Balance Ibéricos, Encuesta sobre estrategias empresariales de la Fundación SEPI) no proporcionan la información sobre las cuestiones estratégicas de las cooperativas agroalimentarias necesarias para abordar este trabajo. Ante la inexistencia de la información necesaria, el equipo de investigación diseñó y construyó una base de datos *ad hoc* de cooperativas agroalimentarias en Canarias para este proyecto.

El primer paso para construir esa base de datos consistió en la creación de un censo de las cooperativas agroalimentarias en activo en Canarias con sus datos descriptivos y de contacto. Tarea para la que se contó con información del Cabildo de Tenerife, del Servicio Canario de Empleo, del Registro Regional de Cooperativas, de la Tesorería General de la Seguridad Social, y de las bases de datos disponibles en la Cátedra CajaSiete de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de La Laguna (CESCO). Tras esta primera fase, el censo de cooperativas estaba compuesto por un total de 146 empresas. Este censo y los datos de contacto se pusieron a disposición de una empresa especializada en la realización de trabajos de campo que llevó a cabo el proceso de encuestación. Esta empresa procedió a la depuración de la base de datos preliminar, eliminando un total de 32 cooperativas por estar

• • • • •

5 Proyecto «Tamaño, estrategia y resultados de las cooperativas agroalimentarias en Canarias» (A16120338/ Cooperativas Agroalimentarias) financiado por Fundación Canaria Cajamar durante el período 16/12/2016 a 15/03/2018.



duplicadas, por no estar en activo o por no realizar en la actualidad actividades relacionadas con la agroalimentación. Con esto, el censo válido de cooperativas quedó compuesto por 114 cooperativas.

Durante el mes de septiembre de 2017, en una primera fase del trabajo de campo se contactó con quienes toman las decisiones claves en las cooperativas para hacerles partícipes de la existencia de este proyecto, sus objetivos y la importancia de los resultados a obtener para el sector agroalimentario y las cooperativas en particular. En esta primera fase, 3 cooperativas manifestaron su voluntad de no participar en el proyecto. Con los datos disponibles, en una segunda fase del trabajo de campo y durante los meses de octubre y noviembre de 2017, se enviaron a los directivos de las cooperativas un total de 73 cuestionarios (su diseño se explica en el punto 3.2 de este trabajo) vía correo electrónico y se llevaron a cabo 620 llamadas telefónicas. A finales de noviembre, se decidió dar por acabado el proceso de obtención de información, con una muestra final de 50 cooperativas agroalimentarias de las 64 existentes en Canarias a principios de 2017, según el Ministerio de Empleo y Servicios Sociales. De esos 50 cuestionarios, 17 fueron cumplimentados por cofradías y el resto por cooperativas agroalimentarias, de las cuales 2 eran cooperativas de segundo grado y el resto de primer grado.

La muestra utilizada en este estudio está compuesta mayoritariamente por organizaciones con una antigüedad destacable ya que el 40 % de las mismas tienen entre 31 y 45 años de antigüedad y el 26 % lleva más de 45 años en activo (Tabla 2).

Tabla 2.
Descriptivos de las empresas analizadas

		COOPERATIVAS	
		Número	%
ANTIGÜEDAD	0-15 años	6	12
	16-30 años	11	22
	31-45 años	20	40
	Más de 45 años	13	26
	TOTAL	50	100
TAMAÑO (Número de empleados)	0-9 empleados	28	56
	10-49 empleados	16	32
	Más 49 empleados	6	12
	TOTAL	50	100
TAMAÑO (Número de socios)	1 a 31 socios	16	32
	32 a 151 socios	16	32
	Más de 151 socios	18	36
	TOTAL	50	100



Si caracterizamos a las entidades analizadas según su tamaño, utilizando para ello el número de empleados y el de socios, se observa que nos encontramos principalmente ante organizaciones de reducida dimensión (56 % son microempresas) y un 32 % son pequeñas empresas⁶. Si utilizamos el número de socios para cuantificar su tamaño, el grupo más numeroso de organizaciones (36 %) tiene más de 151 socios. A pesar de que este dato nos puede hacer pensar que las organizaciones de la muestra son de mayor dimensión, es necesario resaltar que el 64 % de las mismas tiene menos de 151 socios, que solo 6 organizaciones del total tiene más de 700 socios y que la mayor de ellas tiene 2.953 socios⁷.

Estamos, por tanto, ante una muestra compuesta en su gran mayoría por microempresas de más de 31 años de antigüedad.

3.2. Diseño del cuestionario y escalas de medida

El cuestionario fue diseñado por el equipo de investigación para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto. Para ello, se realizó una exhaustiva revisión teórica de las aportaciones realizadas por expertos nacionales e internacionales tanto en materia de gestión de cooperativas como en análisis estratégico que abordan las cuestiones relevantes en torno a las cuales gira este proyecto. Es preciso destacar la escasez de trabajos publicados que aborden el tema de las cooperativas agroalimentarias desde un enfoque de dirección estratégica, tal y como afirma Mazzarol (2009).

Tras la revisión y reflexión teórica, se estructuró el cuestionario en las cinco partes que forman el planteamiento global de este proyecto:

- Una pregunta compuesta por 5 ítems que recoge la heterogeneidad de los socios de la cooperativa y que ha sido adaptada de Marcos-Matás *et al.* (2014) y Österberg y Nilsson (2009). Entre las cuestiones que se abordan está la edad de los socios, su formación, su interés, sus aportaciones en términos de kilos/volumen a la cooperativa y su participación en la gestión de los órganos de gobierno de la entidad. Todas ellas valoradas desde 1 (muy diferente) hasta 5 (muy parecido/a).
- Dos cuestiones sobre el contexto social de la cooperativa. Por un lado, una pregunta sobre las redes sociales internas que está compuesta por 6 ítems adaptados a partir de Peng *et al.* (2016), Ostgaard y Birley (1996) y Österberg y Nilsson (2009). Así, las relaciones internas que se consideran son las de parentesco o amistad, los contactos entre los socios, entre estos y el equipo de dirección y la confianza entre ellos. Por otro lado, la pregunta sobre las redes sociales externas está diseñada con 4 ítems, adaptados de Vallet-Bellmunt (2010), Sporleder

6 Siguiendo la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2005 (DOCE 20.05.2003), las empresas se clasifican según su tamaño en microempresas (0-9 empleados), pequeñas empresas (10-49 empleados) y medianas empresas (50-250 empleados).

7 En relación al tamaño de las cooperativas en función del número de socios, se pueden tomar como referencia a las top 10 cooperativas agroalimentarias de primer grado españolas, cuyo número de socios oscila entre los 570 socios que tiene Vicasol y las 15.904 socios que tiene Covap (OSCAE, 2015). Además, el número medio de socios de las cooperativas agroalimentarias españolas es de 374 agricultores y ganaderos (OSCAE, 2015).



y Peterson (2003). Estos abordan el intercambio de ideas e información entre la cooperativa y sus principales clientes, la fijación conjunta de objetivos y planes también con estos, la confianza de la cooperativa con sus principales clientes y la interacción de la entidad con otros agentes del entorno como otras cooperativas ajenas a la suya, asociaciones, profesionales y administraciones públicas entre otras. Todos ellos valorados desde 1 (ninguno/ inexistentes/ muy baja) hasta 5 (muchos/muy frecuentes/muy alta).

- La pregunta sobre el comportamiento estratégico incluye 15 ítems que han sido adaptados de Aragón (1996) y Conant *et al.* (1990) para aplicar la tipología de Miles y Snow (1978). Los ítems se presentan en forma de un continuo que abarca desde un comportamiento típicamente defensivo (valor 1) hasta un comportamiento claramente prospectivo (valor 5) para cada uno de los mismos. Los encuestados debían indicar en qué posición a lo largo de ese continuo caracterizaban el comportamiento estratégico de su cooperativa.
- Para obtener la información sobre la incertidumbre que perciben las cooperativas de su entorno se utilizan 5 ítems adaptados de las propuestas de Duncan (1972), Miles y Snow (1978) y López y Platero (2011). Estos ítems nos permiten conocer la falta de información que se percibe en las cooperativas respecto a los gustos de los clientes y sus exigencias, a la competencia, a la legislación y las políticas agrarias de la Unión Europea. Para conocer el grado de hostilidad del entorno, se utiliza un ítem adaptado de la escala propuesta por Covin y Slevin (1989). Para todos los ítems se utiliza una escala de 1 (muy baja) a 5 (muy alta).
- Finalmente se incluyó un apartado de datos descriptivos de cada cooperativa como número de socios, número de empleados, actividades que desarrolla, productos que ofrece, mercados a los que atiende y resultados obtenidos por la misma (solidez económico-financiera, satisfacción de sus socios, volumen de facturación o prestigio externo de la cooperativa). Los resultados se valoran de manera subjetiva y en comparación con sus competidores en una escala de 1 a 5, donde 1 es que se perciben mucho peor que sus competidores y 5 es una percepción mucho mejor.

La información obtenida fue tratada mediante el programa estadístico 'SPSS Statistics 25', haciendo uso de tablas de contingencia y estadísticos como Chi-cuadrado de Pearson y Correlación de Spearman.



4. LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS Y SUS ASPECTOS ESTRATÉGICOS

4.1. Las características descriptivas de las cooperativas

Tamaño y antigüedad de las cooperativas

Desde un punto de vista descriptivo (Tabla 3), el grupo más numeroso de las cooperativas analizadas (33,3 %) lleva en activo más de 45 años y el siguiente grupo en importancia (27,3 %) tiene entre 16 y 30 años de antigüedad. La antigüedad de las cofradías analizadas con respecto a la de las cooperativas, es significativamente diferente, situándose un 70,6 % de las cofradías entre 31 y 45 años (Gráfico 1).

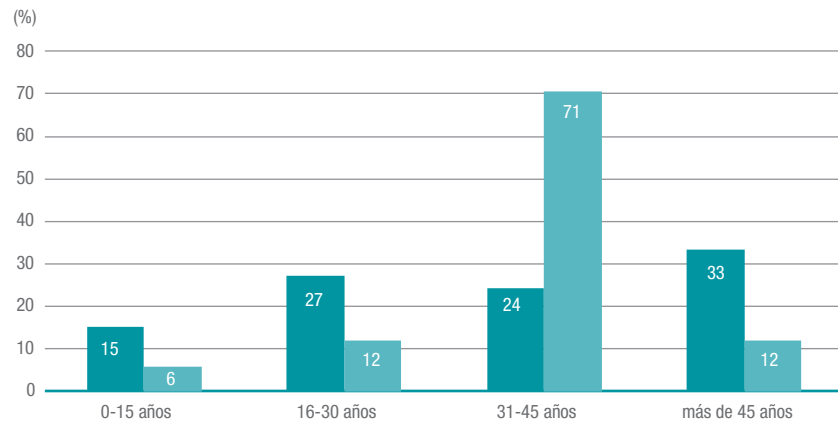
Tabla 3.
Descriptivos de las entidades analizadas

		Cooperativas (N= 33)		Cofradías (N= 17)		p-VALOR	Total (N=50)	
		Número	%	Número	%		Número	%
ANTIGÜEDAD	0-15 años	5	15,2	1	5,9	Chi-cuadrado de Pearson 10,062 0,018 Sig. asintótica (bilateral)	6	12,0
	16-30 años	9	27,3	2	11,8		11	22,0
	31-45 años	8	24,2	12	70,6		20	40,0
	Más de 45 años	11	33,3	2	11,8		13	26,0
	TOTAL	33	100,0	17	100,0		50	100,0
TAMAÑO (Número de empleados)	0-9 empleados	12	36,4	16	94,1	Chi-cuadrado de Pearson 15,265 0,000 Sig. asintótica (bilateral)	28	56,0
	10-49 empleados	15	45,5	1	5,9		16	32,0
	Más 49 empleados	6	18,2	0	0		6	12,0
	TOTAL	33	100,0	17	100,0		50	100,0
TAMAÑO (Número de socios)	1 a 31 socios	8	24,2	8	47,1	Chi-cuadrado de Pearson 10,141 0,006 Sig. asintótica (bilateral)	16	32,0
	32 a 151 socios	8	24,2	8	47,1		16	32,0
	Más de 151 socios	17	51,6	1	5,8		18	36,0
	TOTAL	33	100,0	17	100,0		50	100,0



Gráfico 1.
Antigüedad
de las cooperativas
y cofradías

● Cooperativa
● Cofradía



En relación al tamaño de las empresas, se han utilizado para su análisis y clasificación dos variables: el número de empleados y el de socios. Si tenemos en cuenta el número de trabajadores, las cooperativas se caracterizan por ser principalmente empresas de reducida dimensión ya que un 45,5 % son pequeñas empresas y un 36,4 % son microempresas. Por su parte, las cofradías son casi en su totalidad microempresas (94,1 %) siendo una característica significativamente diferente entre ambas. Si tenemos en cuenta el número de socios, también hay diferencias significativas entre los dos tipos de organizaciones, ya que casi la mitad de las cooperativas (51,6 %) tienen más de 151 socios, mientras que en las cofradías solo el 5,8 %. En definitiva, aún siendo de reducida dimensión en ambos casos, las cooperativas son de mayor tamaño que las cofradías analizadas, teniendo en cuenta el número de trabajadores y el número de socios (Gráficos 2 y 3).

Gráfico 2.
Tamaño
de las cooperativas
y cofradías,
según el número
de empleados

● Cooperativa
● Cofradía

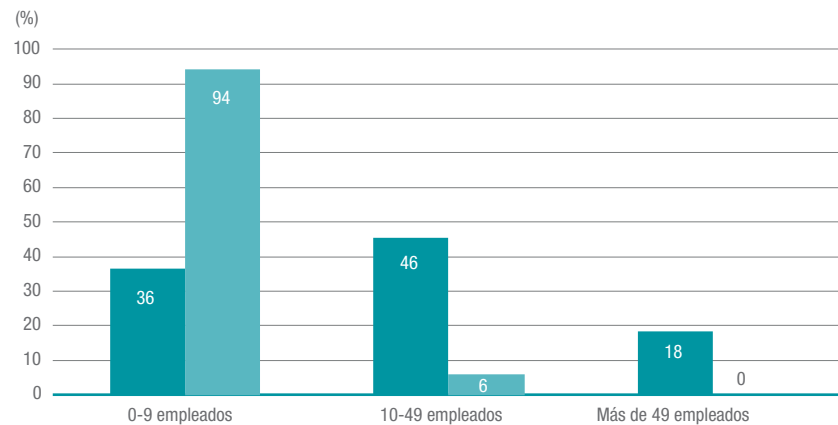
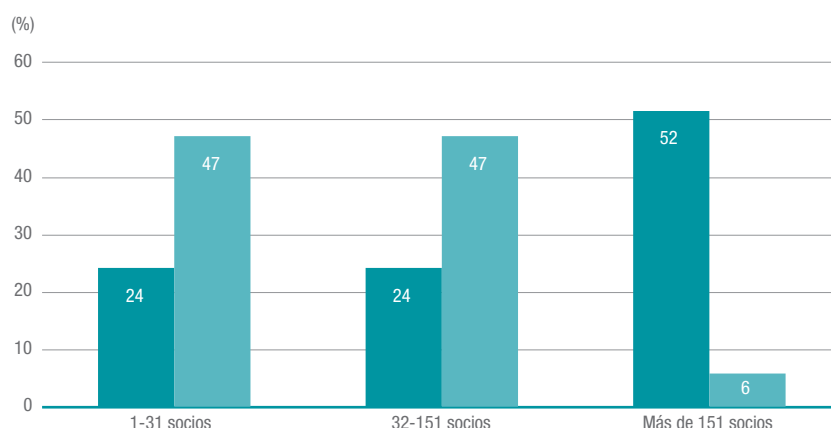




Gráfico 3.
Tamaño
de las cooperativas
y cofradías,
según el número
de socios

● Cooperativa
● Cofradía



Productos comercializados y mercados abarcados

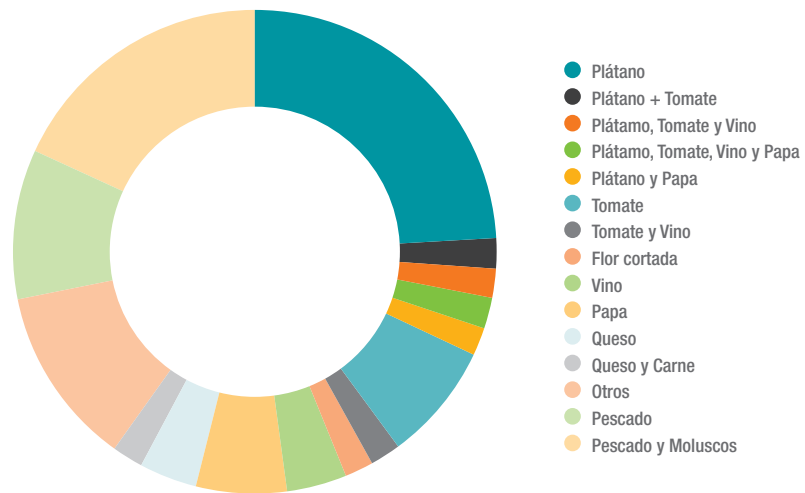
Como reflejo del tejido agroalimentario de Canarias, las cooperativas que se dedican únicamente al plátano o al tomate son las más numerosas de la muestra (Tabla 4): 36,4 % son las cooperativas que se dedican solo al plátano y el 12,2 % al tomate. Además de estas cooperativas, también hay un porcentaje a destacar (15 %) que se dedica a varios de los productos presentados, como por ejemplo: plátano y papa, plátano y tomate, plátano, tomate y vino o tomate y vino, entre otros. Por su parte, la mayoría de las cofradías (52,9 %) se dedican tanto al pescado como a los crustáceos y moluscos. Las cofradías que tienen en su objeto de comercio un solo producto se decantan por el pescado (29,5 %) (Gráfico 4).

Tabla 4.
Análisis de los productos comercializados

	Cooperativas (N= 33)		Cofradías (N= 17)		TOTAL (N=50)		
	Número	%	Número	%	Número	%	
,PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	Plátano	12	36,4	–	–	12	24,0
	Tomate	4	12,2	–	–	4	8,0
	Flor cortada	1	3,0	–	–	1	2,0
	Vino	2	6,1	–	–	2	4,0
	Papa	3	9,1	–	–	3	6,0
	Queso	2	6,1	–	–	2	4,0
	Carne	1	3,0	–	–	1	2,0
	Pescado	–	–	5	29,5	5	10,0
	Crustáceos y moluscos	–	–	–	–	–	–
	Otros no especificados	3	9,1	3	17,6	6	12,0
	Varios de los anteriores	5	15,0	9	52,9	14	28,0
	TOTAL	33	100,0	17	100,0	50	100,0



Gráfico 4.
Productos comercializados por las cooperativas y las cofradías. En porcentaje



El mercado al que abastece el grupo más numeroso de las cofradías de la muestra (Tabla 5), dado el objeto de sus actividades (pescado y moluscos) y sobre todo, lo reducido de su tamaño, es local (47,1 %). Sin embargo en el caso de las cooperativas, debido a la variedad de productos a los que se dedican, también son muy diferentes y variados los mercados en los que los comercializan. Si tenemos en cuenta que el producto mayoritario entre las cooperativas es el plátano, es lógico que el mercado al que abastezcan sea el nacional (21,2 %), principal consumidor del plátano canario, seguido del regional (15,2 %). También es de destacar la gran variedad de combinaciones de mercados que se dan entre las cooperativas de la muestra, entre las que destacan, un mercado más cercano a su origen (insular o regional) y uno más alejado, principalmente el nacional y, en ocasiones, el de la Unión Europea e incluso, otros países no pertenecientes a la Unión Europea, como Suiza o Marruecos.



Tabla 5.
Análisis de los productos comercializados

	Cooperativas (N= 33)		Cofradías (N= 17)		TOTAL (N=50)		
	Número	%	Número	%	Número	%	
MERCADOS ABARCADOS	Local	3	9,1	8	47,1	11	22,0
	Insular	3	9,1	2	11,8	5	10,0
	Regional	5	15,2	1	5,9	6	12,0
	Nacional	7	21,2	2	11,8	9	18,0
	Unión Europea (UE)	1	3,0			1	2,0
	Otros países	–	–	–	–	–	–
	Regional+Nacional+UE	1	3,0			1	2,0
	Insular+Nacional	3	9,1			3	6,0
	Local+Nacional	2	6,1			2	4,0
	Local+UE	1	3,0			1	2,0
	Insular+UE	1	3,0			1	2,0
	Insular+UE+Otros países	1	3,0			1	2,0
	Regional+Nacional	1	3,0			1	2,0
	Regional+Nacional+UE/otros países	2	6,1	2	11,8	4	8,0
	Todos los mercados anteriores	2	6,1			2	4,0
	Datos ausentes			2	11,8	2	4,0
	TOTAL	33	100,0	17	100,0	50	100,0

4.2. Los resultados de las cooperativas

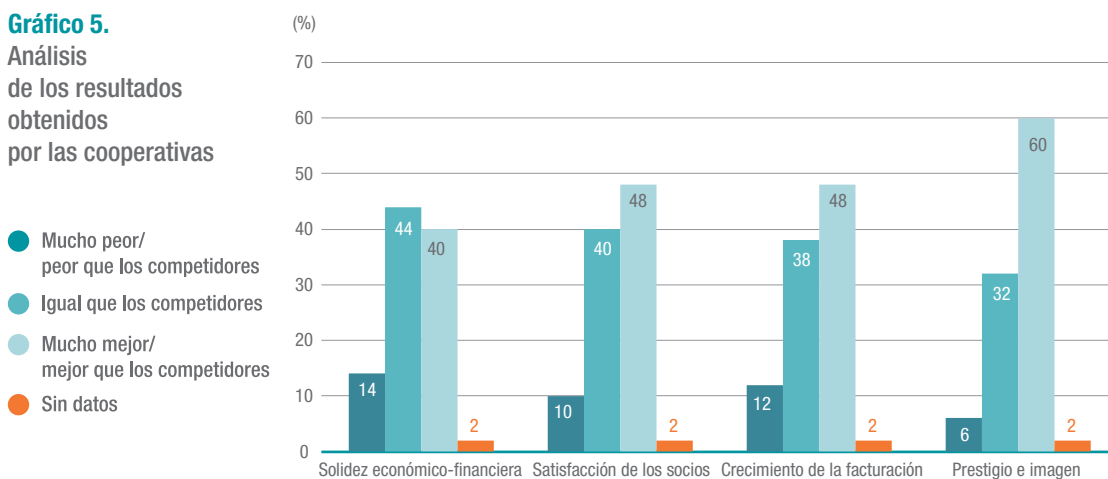
El grupo más numeroso de cooperativas analizadas (Tabla 6) percibe que se encuentra en términos de sus resultados mejor o mucho mejor que sus competidores en lo que se refiere a la satisfacción de los socios (48 %), al crecimiento del volumen facturado por la empresa (48 %) y a la imagen que proyecta hacia el exterior (60 %). En cuanto a la solidez económico-financiera, lo más habitual entre las cooperativas es percibir su situación igual a la de sus competidores (44 %). En definitiva, las cooperativas analizadas consideran que sus resultados, medidos con cualquiera de los indicadores utilizados es, al menos, igual que los de sus competidores y, especialmente, mucho mejores en cuestión de imagen externa (Gráfico 5).



Tabla 6.
Análisis de los resultados obtenidos por las cooperativas

	Solidez económico-financiera (N=50)		Satisfacción de los socios (N=50)		Crecimiento de la facturación (N=50)		Prestigio e imagen externa (N=50)	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Mucho peor/peor que los competidores	7	14	5	10	6	12	3	6
Igual que los competidores	22	44	20	40	19	38	16	32
Mejor/mucho mejor que los competidores	20	40	24	48	24	48	30	60
Datos ausentes	1	2	1	2	1	2	1	2
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Gráfico 5.
Análisis de los resultados obtenidos por las cooperativas



Por otro lado, se desprende de la Tabla 7 que todos los tipos de indicadores de resultados de las cooperativas están relacionados positivamente. De esta manera, cuando en cualquiera de ellos la cooperativa se percibe mejor que los competidores, en el resto también se percibe mejor que los competidores y a la inversa, cuando en cualquiera de ellos se percibe peor que sus competidores, en el resto también se percibe peor.



Tabla 7.
Relación entre los resultados obtenidos por las cooperativas

			Solidez económico-financiera	Satisfacción de los socios	Crecimiento de la facturación	Prestigio e imagen
RHO DE SPEARMAN	Solidez económico-financiera	Coefficiente de correlación	1,000	0,471**	0,555**	0,425**
		Sig. (bilateral)	–	0,001**	0,000**	0,002**
		N	50	50	50	50
	Satisfacción de los socios	Coefficiente de correlación	0,471**	1,000	0,408**	0,631**
		Sig. (bilateral)	0,001**	–	0,003**	0,000**
		N	50	50	50	50
	Crecimiento de la facturación	Coefficiente de correlación	0,555**	0,408**	1,000	0,312**
		Sig. (bilateral)	0,000**	0,003**	–	0,028**
		N	50	50	50	50
	Prestigio e imagen externa	Coefficiente de correlación	0,425**	0,631**	0,312**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002**	0,000**	0,028**	–
		N	50	50	50	50

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral); ** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

4.3. La heterogeneidad de los socios de las cooperativas analizadas

Los resultados muestran que las cooperativas analizadas (Tabla 8 y Gráfico 6) cuentan, en su mayoría, con socios de edades muy diferentes o diferentes (52 % de las cooperativas) y con una formación también diferente o muy diferente (42 % de las cooperativas). También las aportaciones que realizan los socios a las cooperativas son mayoritariamente muy diferentes o diferentes (66 % de las cooperativas). Sin embargo, a pesar de tener rasgos demográficos (edad), educativos (formación) y económicos (aportaciones a la cooperativa) que los diferencian, la mayoría de las cooperativas cuentan con socios que tienen intereses parecidos o muy parecidos (68 % de las cooperativas). También el 50 % de las cooperativas analizadas coinciden en tener una participación similar o muy similar a la de sus socios en los órganos de gobierno, caracterizada en mayor medida por ser una participación activa (en el 72 % de las cooperativas anteriores).



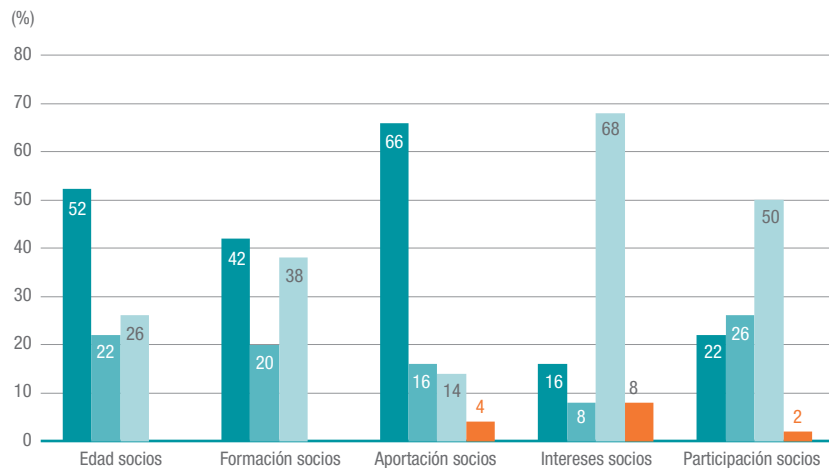
Tabla 8.
Análisis de la heterogeneidad de los socios de las cooperativas

	Edad de los socios		Formación de los socios		Aportaciones de los socios		Intereses de los socios		Participación en los órganos de gobierno	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Muy diferente/diferente	26	52	21	42	33	66	8	16	11	22
Algo diferente	11	22	10	20	8	16	4	8	13	26
Parecida/muy parecida	13	26	19	38	7	14	34	68	25	50*
Datos ausentes					2	4	4	8	1	2
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

* El 72 % de estas cooperativas considera que sus socios tienen una participación activa y el resto pasiva.

Gráfico 6.
Análisis de la heterogeneidad de los socios de las cooperativas

- Muy diferente/diferente
- Algo diferente
- Parecida/muy parecida
- Sin datos



Con respecto a la relación existente entre los diferentes aspectos utilizados para definir la heterogeneidad de los socios de las cooperativas analizadas, en la Tabla 9 se observa que la edad y la formación de los socios están relacionadas positivamente, es decir, que a mayor diferencia de edad entre los socios de la cooperativa mayor diferencia en cuanto formación y a la inversa. También existe una relación positiva entre los intereses de los socios y la participación de los mismos en los órganos de gobierno, es decir, que cuanto más diversos sean los intereses de los socios más distinta es la participación en los órganos de gobierno y a la inversa, cuanto más parecidos sean los intereses de los socios más similitud habrá en la participación de los socios en los órganos de gobierno de la cooperativa. Por tanto, únicamente las aportaciones de los socios son independientes del resto de atributos utilizados para definir el grado de heterogeneidad de los socios de las cooperativas analizadas. De esta manera, destaca que no estén relacionadas las aportaciones de los socios con sus intereses y con su participación que podría pensarse, a priori, que están muy vinculadas.



Tabla 9.
Relación entre la heterogeneidad de los socios

		Edad de los socios	Formación de los socios	Aportaciones de los socios	Intereses de los socios	Participación en los órganos de gobierno	
RHO DE SPEARMAN	Edad de los socios	Coefficiente de correlación	1,000	0,281**	0,064	-0,218	0,102
		Sig. (bilateral)	–	0,048	0,659	0,129**	0,481
		N	50	50	50	50	50
	Formación de los socios	Coefficiente de correlación	0,281*	1,000	0,125	-0,002	0,020
		Sig. (bilateral)	0,048	–	0,386	0,991	0,890
		N	50	50	50	50	50
	Aportaciones de los socios	Coefficiente de correlación	0,064	0,125	1,000	0,121**	0,103
		Sig. (bilateral)	0,659	0,386	–	0,401	0,479
		N	50	50	50	50	50
	Intereses de los socios	Coefficiente de correlación	-0,218	-0,002	0,121	1,000	0,397**
		Sig. (bilateral)	0,129	0,991	0,401	–	0,004
		N	50	50	50	50	50
	Participación de los socios en los órganos de gobierno	Coefficiente de correlación	0,102	0,020	0,103	0,397**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,481	0,890	0,479	0,004	–
		N	50	50	50	50	50

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral); ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.4. Las redes sociales internas y externas de las cooperativas analizadas

Las *redes sociales internas* reflejan los vínculos o contactos que tienen lugar entre los socios de las cooperativas y entre estos y los distintos equipos de dirección (Tabla 10). En el 68 % de las cooperativas los socios interactúan de manera frecuente o muy frecuente con otros socios y más aún con la dirección de la entidad (en el 72 % de las cooperativas). Además, en un 46 % de las cooperativas estudiadas, existen muchos vínculos de amistad y parentesco entre los socios. También es de destacar que la confianza existente entre los socios es alta o muy alta en la mayoría de los casos (en el 58 % de las cooperativas). En definitiva, destaca una gran mayoría de cooperativas que establecen muchos contactos entre los socios y también entre los socios y la dirección (Gráfico 7).

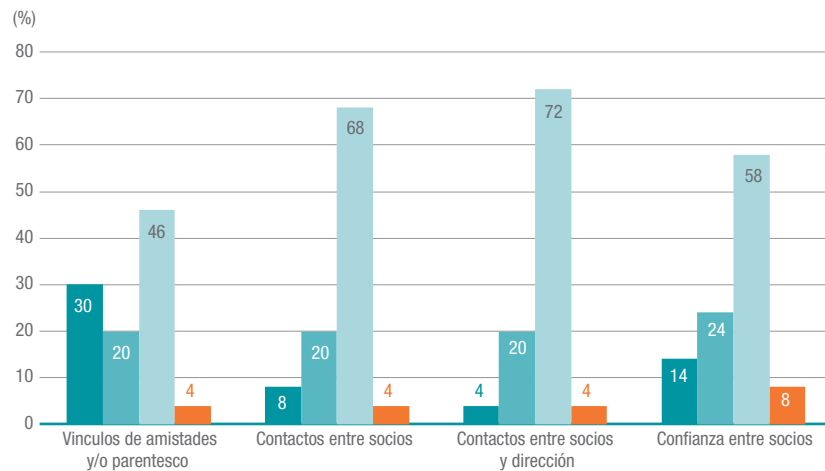


Tabla 10.
Análisis de las redes sociales internas

	Vínculos de amistad y/o parentesco		Contactos entre los socios		Contactos entre los socios y la dirección		Confianza entre los socios	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Ninguno / pocos / muy baja / baja	15	30	4	8	2	4	7	14
Algunos / alguna	10	20	10	20	10	20	12	24
Frecuentes / muy frecuentes / alta / muy alta	23	46	34	68	36	72	29	58
Datos ausentes	2	4	2	4	2	4	4	8
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Gráfico 7.
Análisis de las redes sociales internas

- Ninguno/a; pocos/as
- Algunos; algo
- Bastantes; muchos; frecuentes; muy frecuentes; alta; muy alta
- Sin datos



En cuanto a las *redes sociales externas* o vínculos establecidos con agentes externos a la cooperativa (Tabla 11), como sus clientes (maduradores, distribuidores, gran distribución...), estamos ante cooperativas muy proclives a compartir ideas e información con sus clientes (44 %) e incluso a fijar objetivos, establecer planes y tomar decisiones con ellos (40 %). Una de las razones de estos resultados es que la gran mayoría de estas entidades tiene una alta o muy alta confianza en sus clientes (66 %), sean maduradores, distribuidores o la gran distribución. Además de con sus clientes, un porcentaje mayoritario de cooperativas (60 %) establece interacciones frecuentes con otros agentes de su entorno, como pueden ser otras cooperativas, sociedades agrarias de transformación (SAT) o cualquier otra asociación agroalimentaria o de profesionales y comerciantes. En conclusión, el grupo más numeroso de cooperativas interactúa mucho con sus clientes, confiando de una manera destacada en ellos, y la gran mayoría de las mismas mantiene estrechas relaciones con otros agentes del entorno (Gráfico 8).

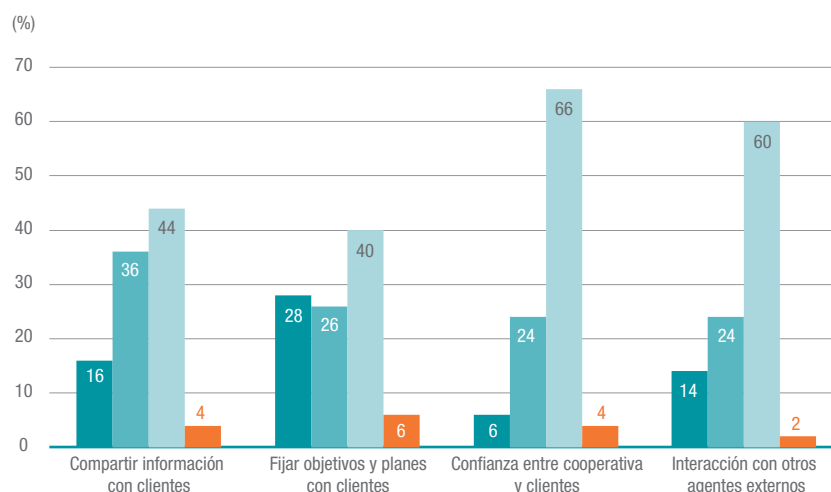


Tabla 11.
Análisis de las redes sociales externas

	Compartir información con clientes		Fijar objetivos y planes con clientes		Confianza entre la cooperativa y los clientes*		Interacciones con otros agentes del entorno	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Nunca / casi nunca / muy baja / baja*	8	16	14	28	3	6	7	14
Alguna vez / alguna	18	36	13	26	12	24	12	24
Frecuentemente / muy frecuentemente / alta / muy alta*	22	44	20	40	33	66	30	60
Datos ausentes	2	4	3	6	2	4	1	2
Total	50	100	50	100	50	100	50	100

Gráfico 8.
Análisis de las redes sociales externas

- Nunca; casi nunca; muy baja; baja
- Alguna vez; alguna
- Frecuentemente; muy frecuentemente; alta; muy alta
- Sin datos



Por otro lado, y con respecto a las relaciones entre los distintos indicadores de las *redes sociales internas*, la Tabla 12 nos muestra que existe una relación positiva entre las relaciones de parentesco y amistad de los socios y la cantidad de contactos que establecen entre ellos: cuanto mayores son los vínculos de parentesco y amistad, más frecuentes son los contactos entre ellos. También existe una relación positiva entre los contactos de los socios y entre los contactos de socios-equipos directivos de las cooperativas. De esta manera, cuando en una cooperativa son frecuentes los contactos entre sus socios también lo serán entre los socios y la dirección, incentivándose quizás como un valor compartido en su cultura. Otra relación positiva la encontramos entre los contactos de socios-equipos directivos y la confianza entre los socios. Sin embargo, no existe ninguna relación entre la confianza de los socios y las relaciones de amistad y parentesco y tampoco existe relación entre la confianza y los contactos entre los socios. De igual forma, no se ha manifestado una relación entre los vínculos de parentesco o amistad y los contactos entre socios-equipos directivos.



Tabla 12.
Relación entre las redes sociales internas y externas

		Redes internas				Redes externas				
		Relaciones parentesco o amistad	Contactos socios	Contactos socios-directivos	Confianza entre socios	Compartir información con clientes	Fijar objetivos, planes con clientes	Confianza cliente	Interacción con otros	
RHO DE PEARMAN	Relaciones parentesco o amistad	Coefficiente de correlación	1,000	0,469**	0,283	0,000	0,080	-0,020	0,024	0,169
		Sig. (bilateral)	–	0,001	0,051	1,000	0,590	0,892	0,873	0,250
		N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Contactos socios	Coefficiente de correlación	0,469**	1,000	0,512**	0,285*	0,228	0,037	0,249	0,218
		Sig. (bilateral)	0,001	–	0,000	0,050	0,120	0,802	0,088	0,136
		N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Contactos socio-directivos	Coefficiente de correlación	0,283	0,512**	1,000	0,408**	0,252	0,094	0,227	0,302*
		Sig. (bilateral)	0,051	0,000	–	0,004	0,084	0,526	0,121	0,037
		N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Confianza entre socios	Coefficiente de correlación	0,000	0,285*	0,408**	1,000	0,044	0,213	0,374**	0,256
		Sig. (bilateral)	1,000	0,050	0,004	–	0,766	0,146	0,009	0,079
		N	48	48	48	48	48	48	48	48
Compartir información con clientes	Coefficiente de correlación	0,080	0,228	0,252	0,044	1,000	0,578**	0,540**	-0,300*	
	Sig. (bilateral)	0,590	0,120	0,084	0,766	–	0,000	0,000	0,034	
	N	48	48	48	48	50	50	50	50	
Fijar objetivos, planes con clientes	Coefficiente de correlación	-0,020	0,037	0,094	0,213	0,578**	1,000	0,463**	0,454**	
	Sig. (bilateral)	0,892	0,802	0,526	0,146	0,000	–	0,001	0,001	
	N	48	48	48	48	50	50	50	50	
Confianza con clientes	Coefficiente de correlación	0,024	0,249	0,227	0,374**	0,540**	0,463**	1,000	0,283*	
	Sig. (bilateral)	0,873	0,088	0,121	0,009	0,000	0,001	–	0,047	
	N	48	48	48	48	50	50	50	50	
Interacción con otros	Coefficiente de correlación	0,169	0,218	0,302*	0,256	0,300*	0,454**	0,283*	1,000	
	Sig. (bilateral)	0,250	0,136	0,037	0,079	0,034	0,001	0,047	–	
	N	48	48	48	48	50	50	50	50	

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral); ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



Con respecto a las relaciones entre los aspectos que conforman las *redes sociales externas* de la cooperativa, existe una relación positiva entre todos (Tabla 12). Concretamente, compartir información con clientes, intercambiar ideas, objetivos y planes, tener confianza con ellos e interactuar con otros agentes externos (por ejemplo, sociedades agrarias de transformación o cualquier otra asociación agroalimentaria, asociaciones profesionales y de comerciantes, ayuntamientos, administraciones públicas...) están positivamente relacionadas.

Finalmente, *vinculando las redes sociales internas con redes sociales externas* (Tabla 12), se puede concluir que la confianza entre los socios está relacionada positivamente con la confianza con los clientes (maduradores, distribuidores, gran distribución...) de la cooperativa. Así, la existencia de confianza entre los socios se traduce en una mayor confianza con los clientes. Finalmente, los contactos de los socios y los directivos están positivamente relacionados con los contactos con los agentes externos.

4.5. El comportamiento estratégico de las cooperativas analizadas

Aplicando la tipología estratégica de Miles y Snow (1978), se obtiene que el comportamiento estratégico de las cooperativas analizadas se caracteriza por no presentar rasgos uniformes de un único tipo de comportamiento estratégico sino por tener características defensivas, prospectivas e incluso analizadoras. Analizando los tres problemas estratégicos planteados por Miles y Snow (1978) para definir cada comportamiento estratégico por separado, se observan las siguientes peculiaridades más comunes:

- *Problema emprendedor*: el grupo más numeroso de las cooperativas cuenta con un abanico de productos intermedio (38 %), es decir, ni pocos ni muchos siempre en desarrollo. Están continuamente analizando el mercado (46 %) para aprovechar las oportunidades aunque con cautela (46 %). La forma de enfrentarse a la competencia es con una fuerte defensa de los productos actuales con mejoras en precios y/o servicios (38 %), mientras se plantean un crecimiento basado en el desarrollo de nuevos productos y mercados (36 %). Por tanto, predominan rasgos tanto defensivos como prospectivos (Tabla 13 y Gráfico 9).



Tabla 13.
Análisis del comportamiento estratégico (problema emprendedor)

	Campo actividad		Análisis entorno		Competencia		Crecimiento		Oportunidades	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Completamente de acuerdo con A (defensivo)	14	28	14	28	19	38	14	28	23	46
Intermedio (analizador)	19	38	12	24	12	24	16	32	17	37
Completamente de acuerdo con Z (prospectivo)	16	32	23	46	18	36	18	36	9	18
Datos ausentes	1	2	1	2	1	2	2	4	1	2
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

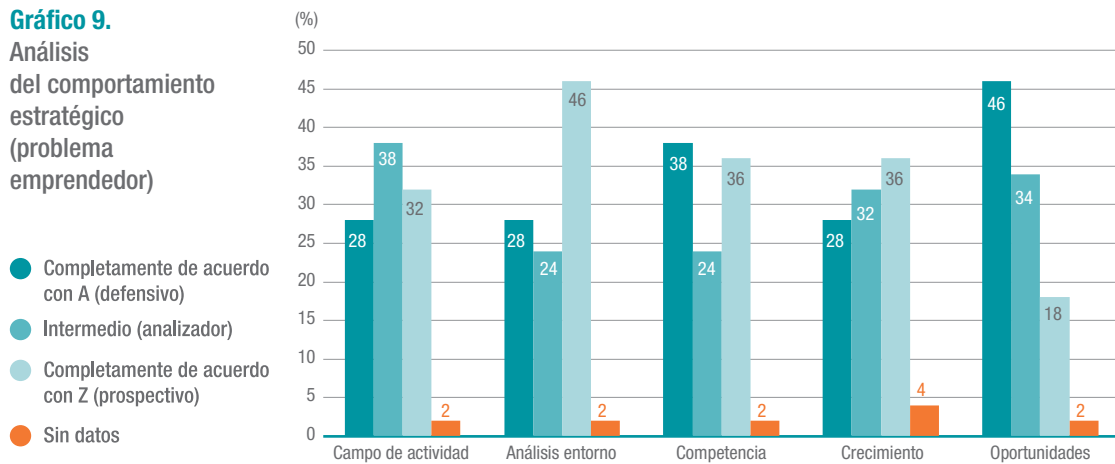
Significado de «Completamente de acuerdo con A»:

- *Campo de actividad:* pocos productos/mercados y con escasas perspectiva de ampliación
- *Análisis entorno:* dedicar poco tiempo a su análisis
- *Competencia:* fuerte defensa de los productos actuales
- *Crecimiento:* ganar cuota de mercado
- *Oportunidades:* analizarlas y estudiarlas con cautela

Significado de «Completamente de acuerdo con Z»:

- *Campo de actividad:* diversos productos/mercados y en constante desarrollo
- *Análisis entorno:* continuamente analizándolo
- *Competencia:* continuo desarrollo de la gama de productos (innovadores, diferentes, etc.)
- *Crecimiento:* desarrollo de nuevos productos/mercados
- *Oportunidades:* aprovecharlas rápidamente

Gráfico 9.
Análisis del comportamiento estratégico (problema emprendedor)



- *Problema tecnológico:* la principal preocupación de casi la mayoría de las cooperativas es contar con un proceso tecnológico que sea tanto eficiente en costes como flexible e innovador (48 %), desarrollando sus actividades con una tecnología homogénea (44 %), cuyas mejoras tecnológicas les han permitido reducir los costes a niveles competitivos (46 %). En este caso parece existir un predominio de características defensivas (Tabla 14 y Gráfico 10).



Tabla 14.
Análisis del comportamiento estratégico (problema tecnológico)

	Proceso tecnológico		Tecnología		Mejoras tecnológicas	
	Número	%	Número	%	Número	%
Completamente de acuerdo con A (defensivo)	17	34	22	44	23	46
Intermedio (analizador)	24	48	12	24	19	38
Completamente de acuerdo con Z (prospectivo)	9	18	16	32	8	16
Datos ausentes	–	–	–	–	–	–
Total	50	100	50	100	50	100

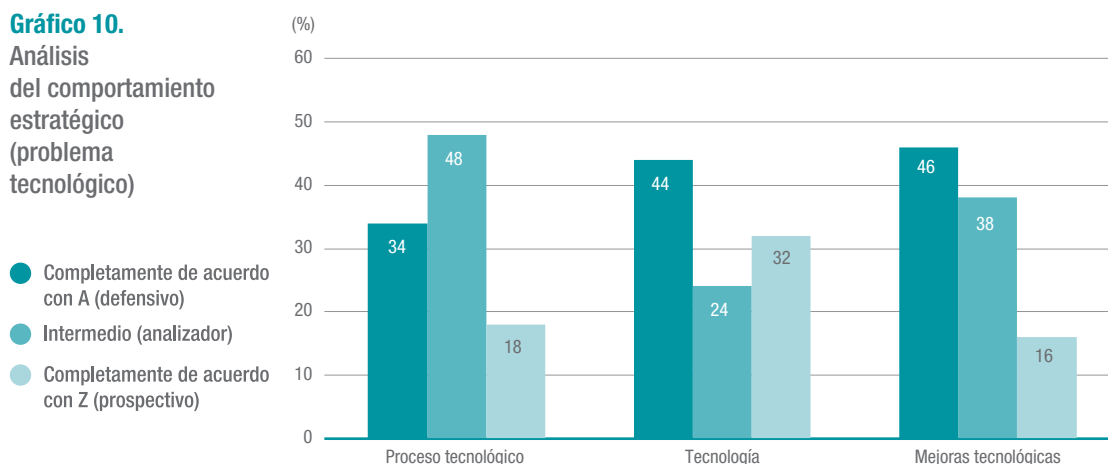
Significado de «Completamente de acuerdo con A»:

- *Proceso tecnológico*: eficiente en costes
- *Tecnología*: homogénea
- *Mejoras tecnológicas*: para reducir costes

Significado de «Completamente de acuerdo con Z»:

- *Proceso tecnológico*: flexible e innovadora
- *Tecnología*: múltiple
- *Mejoras tecnológicas*: que permita hacer trabajos únicos y diversos

Gráfico 10.
Análisis del comportamiento estratégico (problema tecnológico)



- *Problema administrativo*: en la mayoría de las cooperativas analizadas las personas más influyentes de las empresas son los expertos y responsables de las áreas de producción y finanzas (54 %). El grupo más numeroso de cooperativas realiza un control centralizado (48 %), la coordinación es simple y con resolución de conflictos a través de las relaciones jerárquicas (40 %) y, en la mayoría, las desviaciones de los resultados se determinan comparando el resultado de la empresa con el obtenido los años anteriores (68 %). Por el contrario, los puestos más elevados están ocupados por profesionales contratados desde fuera de la empresa (48 %) y la empresa se organiza por productos o clientes con una mano de obra que participa en múltiples tareas (42 %). Por tanto, predominan rasgos tanto defensivos como prospectivos (Tabla 15 y Gráfico 11).



Tabla 15.
Análisis del comportamiento estratégico (problema administrativo)

	Personas influyentes		Puestos altos		Planificación		Organización		Control		Coordinación		Desviación resultados	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Completamente de acuerdo con A (defensivo)	27	54	21	42	16	32	14	28	24	48	20	40	34	68
Intermedio (analizador)	16	33	5	10	18	36	15	30	12	24	15	30	11	22
Completamente de acuerdo con Z (prospectivo)	3	6	24	48	16	32	21	42	14	28	15	30	5	10
Datos ausentes	4	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Significado de «Completamente de acuerdo con A»:

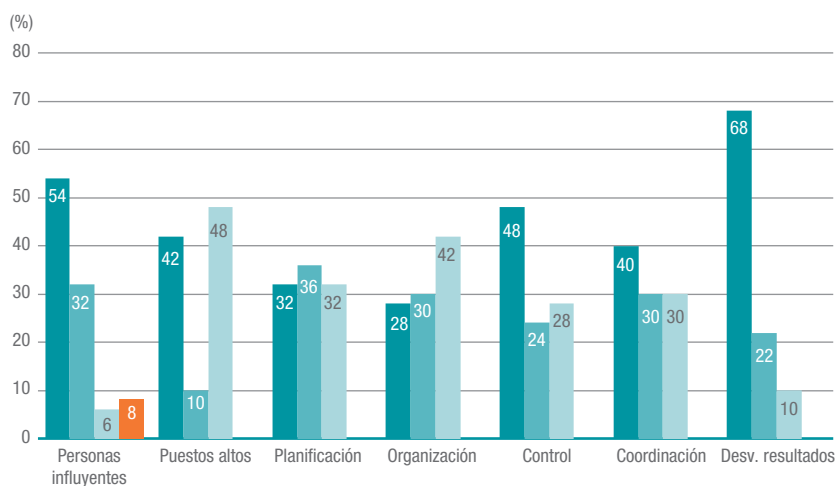
- *Personas influyentes:* responsables de producción y finanzas
- *Puestos altos:* provienen de ascensos entre los socios
- *Planificación:* rigurosa y a priori
- *Organización:* por funciones
- *Control:* centralizado
- *Coordinación:* simple y basado en relaciones jerárquicas
- *Desviación de resultados:* comparándolos con años anteriores

Significado de «Completamente de acuerdo con Z»:

- *Personas influyentes:* responsables de marketing e I+D
- *Puestos altos:* provienen de profesionales externos contratados
- *Planificación:* abierta, imposible de fijar completamente antes de la acción
- *Organización:* por productos/clientes
- *Control:* descentralizado y participativo
- *Coordinación:* complejo y basado en relaciones personales
- *Desviación de resultados:* comparándolos con los competidores

Gráfico 11.
Análisis del comportamiento estratégico (problema administrativo)

- Completamente de acuerdo con A (defensivo)
- Intermedio (analizador)
- Completamente de acuerdo con Z (prospectivo)
- Sin datos





Además de las características de cada rasgo o problema que determina el comportamiento estratégico de las cooperativas, también se abordan en este estudio las relaciones entre ellos, para aproximarnos a lo que Miles y Snow (1978) denominan «ciclo adaptativo». Teniendo en cuenta la naturaleza de la pregunta utilizada en el cuestionario y el estadístico aplicado (correlación de Spearman), para analizar las relaciones de los ítems del comportamiento estratégico de las cooperativas y poder interpretar los resultados, sería necesario aclarar lo siguiente: una relación positiva o directa entre dos ítems indicaría que ambos evolucionan de la misma manera bien hacia un comportamiento estratégico defensivo o bien hacia un comportamiento estratégico prospectivo (dinámica en línea con el ciclo adaptativo), pero en ningún caso uno hacia un comportamiento estratégico prospectivo y otro hacia un comportamiento estratégico defensivo, circunstancias que sí resultarían de una relación negativa o inversa (dinámica no adaptativa).

Relaciones de los ítems (dos a dos) dentro de cada problema (relaciones intraproblemas)

De los resultados obtenidos se puede concluir que, con respecto al problema emprendedor, todos los ítems están relacionados positivamente entre sí menos la forma de analizar el entorno con la manera de definir el crecimiento y con la manera de aprovechar las oportunidades del entorno (Tabla 16 y Tabla 18).

Con respecto al *problema tecnológico*, las tecnologías y las mejoras tecnológicas tienen una relación positiva también entre sí.

Con respecto al *problema administrativo*, las áreas de las que proceden las personas más influyentes de la cooperativa y la forma de acceder a los puestos más altos de la misma están positivamente relacionadas con el tipo de control que se ejerce y con la forma de establecer la desviación de los resultados de la organización. La organización de la cooperativa está relacionada positivamente con el control y con la forma de establecer la desviación de los resultados de la organización. El control está relacionado positivamente con la procedencia de las personas más influyentes de la cooperativa, con la forma de acceso de las personas que ocupan puestos altos, con el tipo de organización, con el tipo de coordinación y con la forma de establecer la desviación de los resultados de la organización. La coordinación está relacionada positivamente con el tipo de control y con la forma de establecer la desviación de los resultados de la organización. Esta última está relacionada positivamente con la procedencia de las personas más influyentes de la cooperativa, con la forma de acceso de las personas que ocupan puestos altos, con el tipo de organización, con el tipo de control y con el tipo de coordinación.

La única relación negativa (señalada en naranja) de este bloque se encuentra entre la planificación ejercida por la cooperativa y la organización adoptada por la misma.



Tabla 16.
Resumen de las relaciones entre los ítems (dos a dos) dentro de cada problema estratégico (relaciones intraproblemas)

RELACIONES EXISTENTES EN EL PROBLEMA EMPRENDEDOR		
Campo de actividad	<<<+>>>	Análisis del entorno Enfrentarse a la competencia Crecimiento Oportunidades del entorno
Análisis del entorno	<<<+>>>	Enfrentarse a la competencia
Enfrentarse a la competencia	<<<+>>>	Crecimiento Oportunidades del entorno
Crecimiento	<<<+>>>	Oportunidades del entorno
RELACIONES EXISTENTES EN EL PROBLEMA TECNOLÓGICO		
Mejoras tecnológicas	<<<+>>>	Tecnología
RELACIONES EXISTENTES EN EL PROBLEMA ADMINISTRATIVO		
Personas influyentes	<<<+>>>	Control Desviación de resultados
Personas puestos altos	<<<+>>>	Control Desviación de resultados
Planificación	<<<->>>	Organización
Organización	<<<+>>>	Control Desviación de resultados
Control	<<<+>>>	Coordinación Desviación de resultados
Coordinación	<<<+>>>	Desviación de resultados

<<<+>>> Dinámica adaptativa; <<<->>> Dinámica no adaptativa.

Relaciones de los ítems (dos a dos) y entre problemas estratégicos (relaciones interproblemas)

De la interconexión de los *problemas emprendedor* y *tecnológico* surge solo una relación positiva: la forma de aprovechar las oportunidades del entorno con la tecnología que tiene la cooperativa (Tabla 17 y Tabla 18).

De la interconexión de los *problemas administrativo* y *emprendedor* surgen las siguientes relaciones: la forma de acceder a los puestos más altos de la cooperativa está positivamente relacionada con la



manera de aprovechar las oportunidades del entorno. Por otro lado, la organización de la cooperativa está relacionada positivamente con el campo de actividad. El control está relacionado positivamente con el campo de actividad y con la forma de aprovechar las oportunidades del entorno. La coordinación también está relacionada positivamente con la forma de aprovechar las oportunidades del entorno. La forma de establecer la desviación de los resultados de la organización está relacionada positivamente con la forma de aprovechar las oportunidades del entorno. Nuevamente aparece la relación negativa (señalada en rojo) de la planificación ejercida por la cooperativa con el campo de actividad y la forma de enfrentarse a la competencia.

Finalmente, relacionando el problema administrativo y el tecnológico encontramos que la coordinación está relacionada positivamente con la tecnología.

Tabla 17.
Resumen de las relaciones entre los ítems (dos a dos) entre problemas estratégicos (relaciones interproblemas)

PROBLEMAS ESTRATÉGICOS	RELACIONES EXISTENTES ENTRE PROBLEMAS ESTRATÉGICOS			PROBLEMAS ESTRATÉGICOS
Problema emprendedor	Aprovechar las oportunidades	<<<+>>>	Proceso Tecnológico	Problema tecnológico
	Aprovechar las oportunidades	<<<+>>>	Acceso a puestos altos	
	Campo de actividad	<<<+>>>	Organización	
	Aprovechar las oportunidades	<<<+>>>	Control	
Problema emprendedor	Campo de actividad	<<<+>>>	Control	Problema administrativo
	Aprovechar las oportunidades	<<<+>>>	Coordinación	
	Aprovechar las oportunidades	<<<+>>>	Establecimiento de desviaciones	
	Campo de actividad	<<<->>>	Planificación	
	Forma de enfrentarse a la competencia	<<<->>>	Planificación	
Problema administrativo	Coordinación	<<<+>>>	Tecnología	Problema tecnológico

<<<+>>> Dinámica adaptativa; <<<->>> Dinámica no adaptativa.



Tabla 18.
Relación comportamiento estratégico y sus problemas

	Problema emprendedor				Problema tecnológico			Problema administrativo							
	Campo de actividad	Análisis entorno	Enfrentarse competencia	Crecimiento	Oportunidad entorno	Proceso tecnológ.	Tecnología	Mejoras tecnológ.	Personas influyentes	Personas puesto altos	Planificación	Organización	Control	Coordinación	Dev. resultados
Campo de actividad	Coefficiente de correlación	1,000	0,453*	0,463**	0,401**	0,327*	-0,046	-0,016	-0,151	0,090	0,244	0,490**	0,288*	-0,042	0,162
	Sig. (bilateral)	-	0,001	0,001	0,004	0,021	0,749	0,913	0,297	0,534	0,087	0,000	0,043	0,774	0,260
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Análisis entorno	Coefficiente de correlación	0,453**	1,000	0,583**	0,120	0,233	-0,113	0,104	-0,086	0,014	0,216	0,178	0,039	-0,074	0,029
	Sig. (bilateral)	0,001	-	0,000	0,413	0,103	0,434	0,470	0,551	0,923	0,133	0,216	0,787	0,610	0,844
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Enfrentarse a la competencia	Coefficiente de correlación	0,463**	0,583**	1,000	0,452**	0,434**	0,242	-0,014	0,089	0,105	0,119	0,238	0,212	0,186	0,203
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	-	0,001	0,002	0,091	0,925	0,540	0,468	0,409	0,096	0,140	0,195	0,158
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Crecimiento	Coefficiente de correlación	0,401**	0,120	0,452**	1,000	0,352*	0,137	-0,135	-0,195	0,188	0,092	0,121	0,208	-0,045	0,224
	Sig. (bilateral)	0,004	0,413	0,001	-	0,013	0,349	0,356	0,178	0,196	0,529	0,409	0,151	0,756	0,122
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Oportunidad entorno	Coefficiente de correlación	0,327*	0,233	0,434**	0,352*	1,000	0,318*	0,030	0,213	0,190	0,389**	0,152	0,313*	0,311*	0,540**
	Sig. (bilateral)	0,021	0,103	0,002	0,013	-	0,025	0,837	0,138	0,187	0,004	0,291	0,027	0,028	0,000
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Proceso tecnológico	Coefficiente de correlación	-0,046	-0,113	0,242	0,137	0,318*	1,000	0,157	0,253	-0,045	-0,047	-0,066	0,100	0,236	0,264
	Sig. (bilateral)	0,749	0,434	0,091	0,349	0,025	-	0,278	0,076	0,754	0,748	0,647	0,491	0,100	0,064
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Tecnología	Coefficiente de correlación	-0,016	0,104	-0,014	-0,135	0,030	0,157	1,000	0,414**	0,234	0,027	0,066	0,109	0,362**	0,233
	Sig. (bilateral)	0,913	0,470	0,925	0,356	0,837	0,278	-	0,003	0,102	0,852	0,700	0,451	0,010	0,104
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Mejoras tecnológicas	Coefficiente de correlación	-0,151	-0,086	0,069	-0,195	0,213	0,253	0,414**	1,000	0,249	-0,104	0,057	-0,081	0,184	0,223
	Sig. (bilateral)	0,297	0,551	0,540	0,178	0,138	0,076	0,003	-	0,081	0,474	0,696	0,578	0,202	0,120
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Rho de Spearman



Tabla 18 (cont.).
Relación comportamiento estratégico y sus problemas

	Problema emprendedor				Problema tecnológico			Problema administrativo				Desv. resultados			
	Campo de actividad	Análisis entorno	Enfrentarse competencia	Crecimiento	Oportunidad entorno	Proceso tecnológ.	Tecnología	Mejoras tecnológ.	Personas influyentes	Personas puesto altos	Planificación		Organización	Control	Coordinación
Personas influyentes	Coefficiente de correlación	0,090	0,014	0,105	0,188	0,190	-0,045	0,234	0,249	1,000	0,060	0,066	0,305*	0,232	0,314*
	Sig. (bilateral)	0,534	0,923	0,468	0,196	0,187	0,754	0,102	0,081	-	0,680	0,648	0,877	0,031	0,027
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Personas puestos altos	Coefficiente de correlación	0,244	0,216	0,119	0,092	0,389**	-0,047	0,027	-0,104	0,060	1,000	0,238	0,302*	0,089	0,335*
	Sig. (bilateral)	0,087	0,133	0,409	0,529	0,004	0,748	0,852	0,474	0,680	-	0,600	0,033	0,539	0,018
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Planificación	Coefficiente de correlación	-0,304**	-0,152	-0,302**	-0,125	-0,119	0,077	0,223	0,120	0,066	0,076	1,000	-0,325**	0,134	-0,066
	Sig. (bilateral)	0,032**	0,292	0,033**	0,391	0,410	0,595	0,120	0,405	0,648	-	-	0,021**	0,353	0,648
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Organización	Coefficiente de correlación	0,490**	0,178	0,238	0,121	0,152	-0,066	0,056	0,057	-0,022	0,238	1,000	0,378**	0,175	0,298*
	Sig. (bilateral)	0,000	0,216	0,096	0,409	0,291	0,647	0,700	0,696	0,877	0,096	-	0,007	0,224	0,036
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Control	Coefficiente de correlación	0,288*	0,039	0,212	0,208	0,313*	0,100	0,109	-0,081	0,305*	0,302*	0,134	0,378**	1,000	0,404**
	Sig. (bilateral)	0,043	0,787	0,140	0,151	0,027	0,491	0,451	0,578	0,031	0,033	0,353	0,007	-	0,004
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Coordinación	Coefficiente de correlación	-0,042	-0,074	0,186	-0,045	0,311**	0,236	0,362**	0,184	0,232	0,089	0,175	0,406**	1,000	0,366**
	Sig. (bilateral)	0,774	0,610	0,195	0,756	0,028	0,100	0,010	0,202	0,104	0,589	0,224	0,003	-	0,009
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Desv. resultados	Coefficiente de correlación	0,162	0,029	0,203	0,224	0,540**	0,264	0,233	0,223	0,314*	0,335*	-0,066	0,298*	0,404**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,260	0,844	0,158	0,122	0,000	0,064	0,104	0,120	0,027	0,018	0,648	0,036	0,004	-
	N	50	50	50	49	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral); ** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).



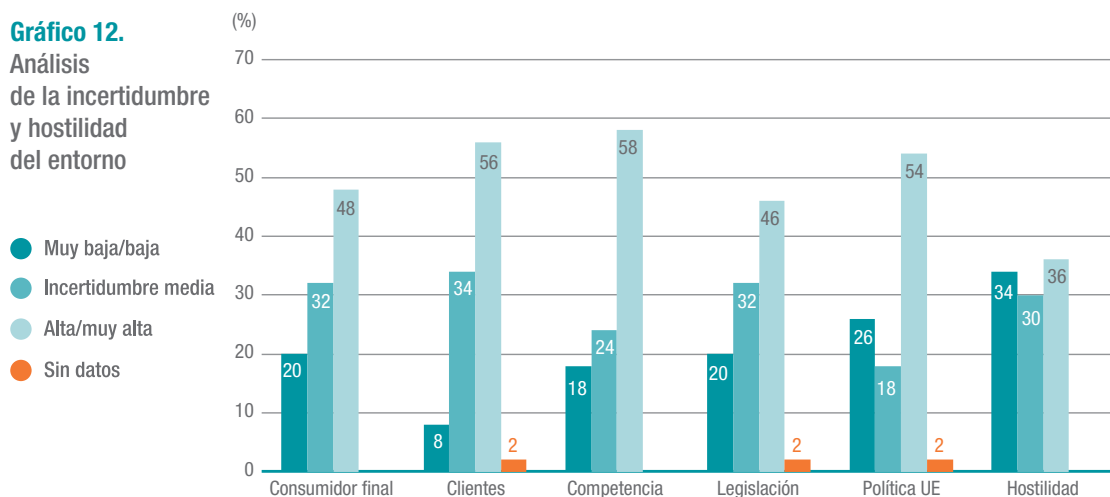
4.6. El entorno de las cooperativas analizadas

El entorno de las cooperativas analizadas se caracteriza porque todas las posibles fuentes y variables presentadas les generan a sus directivos una alta o muy alta incertidumbre (Tabla 19). Es de destacar que la mayoría de las cooperativas percibe una alta o muy alta incertidumbre de sus clientes (56 %), de la competencia (58 %) y de las políticas de la Unión Europea (54 %). Por su parte, en cuanto a la hostilidad o grado en que ven amenazada su supervivencia, los dos grupos más numerosos de cooperativas se sitúan en los dos polos de la escala: o ven muy seguro y favorable su entorno (34 %) o lo ven muy arriesgado y nada favorable (36 %) (Gráfico 12).

Tabla 19.
Análisis de la incertidumbre y hostilidad del entorno

	Consumidor final		Clientes		Competencia		Legislación		Políticas UE		Hostilidad	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	10	20	4	8	9	18	10	20	13	26	17	34
Incertidumbre media	16	32	17	34	12	24	16	32	9	18	15	30
Alta/muy alta	24	48	28	56	29	58	23	46	27	54	18	36
Datos ausentes	–	–	1	2	–	–	1	2	1	2	–	–
Total	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100	50	100

Gráfico 12.
Análisis de la incertidumbre y hostilidad del entorno





Por otro lado, en la Tabla 20 se observa que la incertidumbre percibida con respecto a las exigencias de los principales clientes de la cooperativa, a los gustos de los consumidores finales y a los competidores están relacionadas positivamente, es decir, a medida que aumenta la sensación de que les falta información de uno de estos agentes (clientes, consumidores finales o competidores) aumenta la incertidumbre sobre los otros y a la inversa. La incertidumbre que les genera la legislación específica del sector también está relacionada positivamente con la política agrícola de la Unión Europea y la legislación específica del sector, igualmente lo está con las exigencias de los principales clientes de la cooperativa.

Tabla 20.
Relación entre la incertidumbre y la hostilidad del entorno

		Consumidor final	Exigencias clientes	Competidores	Legislación	Políticas de la UE	Hostilidad	
RHO DE SPEARMAN	Consumidor final	Coefficiente de correlación	1,000	0,622**	0,576**	0,029	-0,151	-0,102
		Sig. (bilateral)	–	0,000	0,000	0,841	0,295	0,482
		N	50	50	50	50	50	50
	Exigencias clientes	Coefficiente de correlación	0,622**	1,000	0,623**	0,358*	0,166	-0,008
		Sig. (bilateral)	0,000	–	0,000	0,011	0,248	0,954
		N	50	50	50	50	50	50
	Competidores	Coefficiente de correlación	0,576**	0,623**	1,000	0,246	0,053	0,109
		Sig. (bilateral)	0,000	0,000	–	0,086	0,716	0,453
		N	50	50	50	50	50	50
	Legislación	Coefficiente de correlación	0,029	0,358*	0,246	1,000	0,755**	0,211
		Sig. (bilateral)	0,841	0,011	0,086	–	0,000	0,142
		N	50	50	50	50	50	50
	Políticas de la Unión Europea	Coefficiente de correlación	-0,151	0,166	0,053	0,755**	1,000	0,199
		Sig. (bilateral)	0,295	0,248	0,716	0,000	–	0,167
		N	50	50	50	50	50	50
	Hostilidad	Coefficiente de correlación	-0,102	-0,008	0,109	0,211	0,199	1,000
		Sig. (bilateral)	0,482	0,954	0,453	0,142**	0,167	–
		N	50	50	50	50	50	50

* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral); ** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).





5. LOS ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LAS COOPERATIVAS EN RELACIÓN A SU TAMAÑO

5.1. Los resultados de las cooperativas según su tamaño

Los resultados obtenidos nos indican que las cooperativas no presentan una solidez económico-financiera distinta en función de su tamaño ya que las diferencias que se pueden observar en la Tabla 21 no son estadísticamente significativas.

Tabla 21.
Resultados (solidez económico-financiera)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Mucho peor/peor que los competidores	5	18	2	12	0	—	2	15	2	13	3	17
Igual que los competidores	15	56	6	38	1	17	10	63	6	40	6	33
Mejor/mucho mejor que los competidores	7	26	8	50	5	3	4	25	7	4	9	50
Total	27	100	16	100	6	100	16	100	15	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 7,629^a gl 4
0,106 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 3,315 gl 4
0,506 Sig. asintótica (bilateral)

La satisfacción de los socios como indicador de los resultados de las cooperativas tampoco difiere en función del tamaño de las mismas (Tabla 22).



Tabla 22.
Resultados (satisfacción de los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Mucho peor/peor que los competidores	3	11	2	12	0	–	2	13	1	7	2	11
Igual que los competidores	10	37	7	44	3	50	5	33	6	40	9	50
Mejor/mucho mejor que los competidores	14	52	7	44	3	50	9	60	8	53	7	39
Total	27	100	16	100	6	100	16	100	15	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,105^a gl 4
0,893 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,619 gl 4
0,805 Sig. asintótica (bilateral)

El crecimiento de la cuota de mercado de las cooperativas no es diferente en función del tamaño de la cooperativa (Tabla 23).

Tabla 23.
Resultados (crecimiento de la facturación)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Mucho peor/peor que los competidores	5	18	1	6	0	–	3	18	2	13	1	6
Igual que los competidores	11	41	8	50	0	–	6	38	4	27	9	50
Mejor/mucho mejor que los competidores	11	41	7	44	6	100	7	44	9	60	8	44
Total	27	100	16	100	6	100	16	100	15	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 8,598^a gl 4
0,072 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 2,921 gl 4
0,571 Sig. asintótica (bilateral)



La imagen y el prestigio de la cooperativa como indicador de sus resultados es independientemente de su tamaño (Tabla 24).

Tabla 24.
Resultados (prestigio e imagen de la cooperativa)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Mucho peor/peor que los competidores	2	7	1	6	0	–	0	–	1	7	2	11
Igual que los competidores	9	33	6	37	1	17	3	20	6	40	7	39
Mejor/mucho mejor que los competidores	16	60	9	57	5	83	13	80	8	53	9	50
Total	27	100	16	100	6	100	16	100	15	100	18	100
Chi-cuadrado de Pearson 1,590 ^a gl 4 0,811 Sig. asintótica (bilateral)						Chi-cuadrado de Pearson 4,699 gl 4 0,320 Sig. asintótica (bilateral)						

En definitiva, no se han encontrado diferencias significativas en los resultados de las cooperativas medidos en términos de solidez económico-financiera, satisfacción de los socios, crecimiento del volumen facturado e imagen y prestigio respecto de sus competidores en función del tamaño de las mismas, ni considerando el número de trabajadores ni el número de socios.

5.2. La heterogeneidad de los socios de las cooperativas según su tamaño

Las cooperativas difieren de manera significativa en la edad de sus socios según el tamaño de las mismas, medido en función del número de trabajadores, no así en función del número de socios (Tabla 25). Las cooperativas de menor tamaño, microempresas (0-9 empleados) y pequeñas empresas (10-49 empleados) tienen mayoritariamente (65 % y 50 % respectivamente) unos socios con unas edades muy diferentes, mientras que en el 83 % de las cooperativas más grandes (más de 49 empleados), sus socios tienen edades parecidas o muy parecidas, siendo menores de 50 años en su mayoría.



Tabla 25.
Heterogeneidad de los socios (edad de los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy diferente/diferente	18	65	8	50	0	–	10	63	10	63	6	33
Algo diferente	6	21	4	25	1	17	2	12	2	12	7	39
Parecida/muy parecida	4	14	4	24	5	83	4	25	4	25	5	28
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 13,162^a gl 4
0,011 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 5,565 gl 4
0,234 Sig. asintótica (bilateral)

El tamaño de las cooperativas no condiciona el nivel de formación de los socios de las mismas (Tabla 26).

Tabla 26.
Heterogeneidad de los socios (formación de los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy diferente/diferente	10	36	10	63	1	17	7	44	7	44	7	39
Algo diferente	5	18	2	12	3	50	2	12	4	25	4	22
Parecida/muy parecida	13	46	4	25	2	33	7	44	5	31	7	39
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 7,265^a gl 4
0,123 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,294 gl 4
0,895 Sig. asintótica (bilateral)



El tamaño de las cooperativas no condiciona las aportaciones que realizan los socios a las mismas (Tabla 27).

Tabla 27.
Heterogeneidad de los socios (aportaciones de los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy diferente/diferente	20	77	8	50	5	83	9	60	11	73	13	72
Algo diferente	2	8	5	31	1	17	4	27	1	7	3	17
Parecida/muy parecida	4	15	3	19	0	—	2	13	3	20	2	11
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 5,631^a gl 4
0,228 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 2,511 gl 4
0,643 Sig. asintótica (bilateral)

En el interés de los socios de las cooperativas no influye el tamaño de la entidad en la que están integrados (Tabla 28).

Tabla 28.
Heterogeneidad de los socios (intereses de los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy diferente/diferente	5	18	2	17	1	17	3	20	2	12	3	20
Algo diferente	1	3	1	8	2	33	1	7	2	12	1	7
Parecida/muy parecida	22	79	9	75	3	50	11	73	12	76	11	73
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 5,593^a gl 4
0,232 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 0,750 gl 4
0,945 Sig. asintótica (bilateral)



La participación de los socios en los órganos de gestión de las empresas no difiere en función del tamaño de las cooperativas (Tabla 29).

Tabla 29.

Heterogeneidad de los socios (participación de los socios en órganos de gobierno de la cooperativa)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy diferente/diferente	6	21	4	27	1	17	3	20	2	13	6	33
Algo diferente	6	21	5	33	2	33	2	13	5	31	6	33
Parecida/muy parecida	16	58	6	40	3	50	10	67	9	56	6	34
Total	28	100	15	100	6	100	15	100	16	100	18	100
	Chi-cuadrado de Pearson 1,426 ^a gl 4 0,840 Sig. asintótica (bilateral)						Chi-cuadrado de Pearson 5,038 gl 4 0,283 Sig. asintótica (bilateral)					

En resumen, desde el punto de vista de la heterogeneidad de los socios de las cooperativas, la edad de los socios es la única característica diferente en función de su tamaño por número de empleados: las cooperativas con menor número de empleados cuentan con mayor diferencia en la edad de sus socios.

5.3. Las redes sociales internas de las cooperativas según su tamaño

Los vínculos de parentesco o amistad difieren de manera significativa en las cooperativas en función del número de trabajadores que tienen (Tabla 30). En el 64 % de las cooperativas de menor tamaño existen muchos vínculos de parentesco o amistad, pocos o ningunos en el 60 % de las cooperativas pequeñas y algún vínculo en el 50 % de las cooperativas de medio tamaño (más de 49 trabajadores).



Tabla 30.
Red social interna (vínculos parentesco o amistad)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Ninguno/pocos vínculos	5	18	9	60	1	17	5	31	6	38	4	25
Algún vínculo	5	18	2	13	3	50	3	19	3	19	4	23
Varios/muchos vínculos	17	64	4	27	2	33	8	50	7	43	8	50
Total	27	100	15	100	6	100	16	100	16	100	16	100

Chi-cuadrado de Pearson 11,656^a gl 4
0,020 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 0,687 gl 4
0,953 Sig. asintótica (bilateral)

Los resultados muestran que los contactos entre los socios no son diferentes en función del tamaño de las cooperativas (Tabla 31).

Tabla 31.
Red social interna (contactos entre socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Inexistentes/pocos	1	4	3	20	0	—	2	13	0	—	2	13
Algún contacto	6	22	3	20	1	17	2	13	0	—	2	13
Frecuentes/muy frecuentes	20	74	9	60	5	83	12	74	12	75	10	62
Total	27	100	15	100	6	100	16	100	16	100	16	100

Chi-cuadrado de Pearson 4,145^a gl 4
0,387 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 3,035 gl 4
0,552 Sig. asintótica (bilateral)



La interacción de los socios con la dirección de las cooperativas no varía en función del tamaño de las mismas (Tabla 32).

Tabla 32.
Red social interna (contacto socio-dirección)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Inexistentes/pocos	1	4	1	7	0	–	1	6	0	–	1	6
Algún contacto	5	19	3	20	2	33	4	25	4	25	2	11
Frecuentes/muy frecuentes	21	77	11	73	4	77	11	69	12	75	13	81
Total	27	100	15	100	6	100	16	100	16	100	16	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,102^a gl 4
0,894 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,967 gl 4
0,742 Sig. asintótica (bilateral)

La confianza existente entre los socios de las entidades analizadas no depende del número de trabajadores contratados ni del número de socios que la integran (Tabla 33).

Tabla 33.
Red social interna (confianza entre los socios)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	1	4	1	7	0	–	1	6	0	–	1	6
Alguna	5	19	3	20	2	33	4	25	4	25	2	11
Alta/muy alta	21	77	11	73	4	77	11	69	12	75	13	81
Total	27	100	15	100	6	100	16	100	16	100	16	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,022^a gl 4
0,732 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 3,596 gl 4
0,463 Sig. asintótica (bilateral)



En resumen, las redes sociales internas de las cooperativas solo difieren, si se tiene en cuenta su tamaño, en la existencia de vínculos de parentesco o amistad según el número de empleados que tengan, destacando la presencia de más vínculos de amistad o parentesco en las cooperativas de menos de 9 empleados.

5.4. Redes sociales externas de las cooperativas según su tamaño

Las cooperativas comparten información con sus principales clientes independientemente de su dimensión (Tabla 34).

Tabla 34.
Red social externa (compartir información con clientes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Nunca/muy poco	6	23	2	12	0	—	3	21	2	12	3	17
En ocasiones	9	35	6	38	3	50	1	7	9	56	8	44
Frecuentemente/muy frecuentemente	11	42	8	50	3	50	10	72	5	32	7	39
Total	26	100	16	100	6	100	14	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,269^a gl 4
0,686 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 8,462 gl 4
0,076 Sig. asintótica (bilateral)

Las cooperativas fijan objetivos, establecen planes futuros y toman decisiones de manera conjunta con sus principales clientes, sean maduradores, distribuidores o gran distribución, independientemente de su dimensión (Tabla 35).



Tabla 35.
Red social externa (fijar objetivos con clientes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Nunca/muy poco	10	40	4	25	0	–	5	38	5	31	4	22
En ocasiones	6	24	6	37	1	17	2	15	5	31	6	33
Frecuentemente/muy frecuentemente	9	36	6	37	5	83	6	46	6	38	8	45
Total	25	100	16	100	6	100	13	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 6,422^a gl 4
0,170 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,829 gl 4
0,767 Sig. asintótica (bilateral)

La confianza existente entre las cooperativas y sus principales clientes no es significativamente diferente según el tamaño de las cooperativas consideradas (Tabla 36).

Tabla 36.
Red social externa (confianza con clientes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	2	8	1	6	0	–	2	14	1	6	0	–
Alguna	8	31	4	25	0	–	2	14	3	19	7	39
Alta/muy alta	16	61	11	69	6	100	10	72	12	75	11	61
Total	26	100	16	100	6	100	14	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,357^a gl 4
0,500 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 5,111 gl 4
0,276 Sig. asintótica (bilateral)

Las relaciones con los agentes del entorno, como otras cooperativas, sociedades agrarias de transformación y cualquier otra asociación agroalimentaria no depende del tamaño de las mismas.



Tabla 37.
Red social externa (con otros agentes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Nunca/muy poco	2	7	5	31	0	–	1	6	3	19	3	17
En ocasiones	7	26	4	25	1	17	7	47	2	12	3	17
Frecuentemente/muy frecuentemente	18	67	7	44	5	83	7	47	11	69	12	66
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 6,557^a gl 4
0,161 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 6,060 gl 4
0,195 Sig. asintótica (bilateral)

En resumen, las redes sociales externas que establecen las cooperativas con otros agentes externos, como sus clientes, no depende de su tamaño.

5.5. Comportamiento estratégico de las cooperativas según su tamaño

El abanico de productos que ofrecen las cooperativas de la muestra y los mercados que abarcan no es significativamente diferente si tenemos en cuenta el tamaño de las mismas (Tabla 38).

Tabla 38.
Comportamiento estratégico. Problema emprendedor (campo actividad)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Estrecho	8	30	4	25	2	33	7	47	4	25	3	17
Intermedio	11	40	7	44	1	17	6	40	5	31	8	44
Amplio	8	30	5	31	3	50	2	13	7	44	7	39
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,653^a gl 4
0,799 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 5,604 gl 4
0,231 Sig. asintótica (bilateral)



El tiempo que las cooperativas dedican al análisis de los cambios y tendencias del entorno no varía en función del tamaño de las empresas analizadas (Tabla 39).

Tabla 39.
Comportamiento estratégico. Problema emprendedor (análisis entorno)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
No dedica mucho tiempo	9	33	5	31	0	—	6	40	4	25	4	22
Intermedio	8	30	3	19	1	17	4	27	6	37	2	11
Continuo análisis	10	37	8	50	5	83	5	33	6	38	12	77
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 4,914^a gl 4
0,296 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 5,549 gl 4
0,211 Sig. asintótica (bilateral)

El tamaño de las cooperativas no influye en la forma de enfrentarse las mismas a sus competidores (Tabla 40).

Tabla 40.
Comportamiento estratégico. Problema emprendedor (competencia)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Defensa productos actuales	11	42	6	37	2	33	6	40	6	37	7	39
Intermedio	8	30	3	19	1	17	4	27	4	26	4	22
Desarrollo gama productos	8	30	7	44	3	50	5	33	6	37	7	39
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,609^a gl 4
0,807 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 0,154 gl 4
0,997 Sig. asintótica (bilateral)

El tamaño de las empresas no condiciona cómo se plantean las cooperativas su crecimiento (Tabla 41).



Tabla 41.
Comportamiento estratégico. Problema emprendedor (crecimiento)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Con productos y mercados actuales	8	30	5	33	1	17	6	40	3	19	5	29
Intermedio	9	33	6	40	1	17	5	33	4	25	7	42
Desarrollando nuevos productos y/o mercados	10	37	4	27	4	66	4	27	9	26	5	29
Total	27	100	15	100	6	100	15	100	16	100	17	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,945^a gl 4
0,567 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 4,112 gl 4
0,391 Sig. asintótica (bilateral)

La postura que adoptan las cooperativas ante la existencia de oportunidades en el entorno de las que se pudieran aprovechar varía significativamente en función del tamaño de las empresas, teniendo en cuenta únicamente el número de trabajadores (Tabla 42). De esta manera, la mayoría de las cooperativas de menor tamaño (55 % de cooperativas de hasta 9 empleados y el 44 % de 10 a 49 empleados) cuando se enfrentan a una oportunidad prefieren estudiarla con cautela, mientras que la mayoría de las cooperativas que tienen más de 49 empleados (68 %), ante una oportunidad, deciden aprovecharla rápidamente.

Tabla 42.
Comportamiento estratégico. Problema emprendedor (oportunidades)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Estudiarlas con cautela	15	55	7	44	1	17	7	47	7	44	9	50
Intermedio	10	38	6	37	1	17	7	47	5	31	5	28
Aprovecharlas rápidamente	2	7	3	19	4	68	1	6	4	25	4	22
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 11,662^a gl 4
0,020 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 2,640 gl 4
0,620 Sig. asintótica (bilateral)



Las principales preocupaciones de las empresas respecto al proceso tecnológico, contando con tecnologías eficientes en costes o con tecnologías flexibles que les permitan innovar, no están condicionadas por el tamaño de las entidades analizadas (Tabla 43).

Tabla 43.
Comportamiento estratégico. Problema tecnológico (proceso tecnológico)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Tecnologías eficientes en costes	9	32	5	31	3	50	3	19	6	38	8	44
Intermedio	14	50	9	56	1	17	10	62	5	31	9	50
Tecnologías flexibles e innovadoras	5	18	2	13	2	33	3	19	5	31	1	6
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,046^a gl 4
0,550 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 6,495 gl 4
0,165 Sig. asintótica (bilateral)

La tecnología con que cuentan las cooperativas de la muestra, homogénea o múltiple, no difiere significativamente en función del tamaño de las mismas (Tabla 44).

Tabla 44.
Comportamiento estratégico. Problema tecnológico (tecnología)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Homogénea	11	39	9	56	2	33	6	38	7	44	9	50
Intermedia	5	18	4	25	3	50	5	31	4	25	3	17
Múltiple	12	43	3	19	1	17	5	31	5	31	6	33
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 5,329^a gl 4
0,255 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,077 gl 4
0,898 Sig. asintótica (bilateral)



Las mejoras tecnológicas bien para reducir costes a niveles competitivos o bien para realizar trabajos únicos y diversos, no son significativamente diferentes entre las cooperativas de distinto tamaño (Tabla 45).

Tabla 45.
Comportamiento estratégico. Problema tecnológico (mejoras tecnológicas)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Mejora para reducir costes	10	36	9	56	4	67	3	19	8	50	12	67
Intermedia	13	46	4	25	2	33	9	56	6	37	4	22
Permite trabajos únicos y diversos	5	18	3	19	0	—	4	25	2	13	2	11
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,932^a gl 4
0,415 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 8,094 gl 4
0,088 Sig. asintótica (bilateral)

El hecho de que en una cooperativa influyan más los expertos en producción y finanzas o los expertos en *marketing* o I+D no depende del tamaño de las mismas (Tabla 46).

Tabla 46.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (personas influyentes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Expertos en producción y finanzas	14	56	8	53	5	83	6	50	10	62	11	61
Intermedio	9	36	6	40	1	17	5	42	5	31	6	33
Expertos en <i>marketing</i> e I+D	2	8	1	7	0	—	1	8	1	7	1	6
Total	25	100	15	100	6	100	12	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,895^a gl 4
0,755 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 0,532 gl 4
0,970 Sig. asintótica (bilateral)



La procedencia de las personas que ocupan los puestos decisorios más altos en las organizaciones analizadas no están condicionadas por el tamaño de las mismas, ya sea medido en función del número de trabajadores como de socios (Tabla 47).

Tabla 47.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (puestos altos)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Ascensos de los propios socios	16	57	4	25	1	17	11	69	7	44	3	17
Intermedio	3	11	2	12	0	—	1	6	2	12	2	11
Profesionales externos	9	32	10	63	5	83	4	25	7	44	13	72
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 7,989^a gl 4
0,092 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 9,859 gl 4
0,043 Sig. asintótica (bilateral)

El tipo de planificación llevada a cabo por las cooperativas de la muestra, más rigurosa o a priori o más abierta, tampoco depende de su tamaño (Tabla 48).

Tabla 48.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (planificación)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Rigurosa y a priori	9	32	5	31	2	33	6	37	4	25	6	33
Intermedia	9	32	6	37	3	50	7	44	7	44	4	22
Abierta	10	36	5	31	1	17	3	19	5	31	8	44
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,023^a gl 4
0,906 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 3,641 gl 4
0,457 Sig. asintótica (bilateral)



El hecho de que una cooperativa esté organizada por funciones con mano de obra especializada o por productos o clientes no varía dependiendo de su tamaño (Tabla 49).

Tabla 49.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (organización)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Por funciones, con mano de obra especializada	7	25	4	25	3	50	3	19	6	37	5	28
Intermedia	9	32	5	19	1	17	8	50	3	19	4	22
Por productos/clientes, con mano de obra dedicada a múltiples tareas	12	43	7	44	2	33	5	31	7	44	9	50
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,709^a gl 4
0,789 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 4,902 gl 4
0,297 Sig. asintótica (bilateral)

El control en una cooperativa puede ejercerse de manera centralizada por parte de la alta dirección o, por el contrario, puede ejercerse de manera descentralizada y participativa, motivando a diferentes miembros de la misma. En las cooperativas analizadas, la existencia de un tipo de control u otro no es diferente significativamente en función de su tamaño (Tabla 50).

Tabla 50.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (control)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Centralizada	14	50	8	50	2	33	10	62	7	44	7	39
Intermedio	6	21	5	31	1	17	3	19	3	19	6	33
Descentralizado y participativo	8	29	3	19	3	50	3	19	6	37	5	28
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,397^a gl 4
0,663 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 3,098 gl 4
0,542 Sig. asintótica (bilateral)



La coordinación, bien sea esta simple en la que se resuelvan los conflictos mediante la jerarquía o bien compleja y apelando a las relaciones personales para la resolución de los problemas, no difiere entre las cooperativas dependiendo de su tamaño (Tabla 51).

Tabla 51.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (coordinación)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Simple y mediante relaciones jerárquicas	12	43	7	44	1	17	6	37	5	31	9	50
Intermedia	6	21	6	37	3	50	4	26	6	38	5	28
Compleja y mediante relaciones personales	10	36	3	19	2	33	6	37	5	31	4	22
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,718^a gl 4
0,446 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,916 gl 4
0,751 Sig. asintótica (bilateral)

La determinación del grado de desviación de los resultados de las cooperativas, tanto con respecto a años anteriores como con respecto a los competidores, se aplica sin diferencias significativas entre las cooperativas según su tamaño (Tabla 52).

Tabla 52.
Comportamiento estratégico. Problema administrativo (desviación de resultados)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Comparándolos con años anteriores	20	71	10	62	4	66	12	75	9	56	13	72
Intermedio	5	18	5	31	1	17	3	19	4	25	4	22
Comparándolos con competidores	3	11	1	7	1	17	1	6	3	19	1	6
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 1,545^a gl 4
0,819 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 2,436 gl 4
0,656 Sig. asintótica (bilateral)



En resumen, el comportamiento estratégico desarrollado por las cooperativas para el logro de sus objetivos es escasamente diferente entre ellas según su tamaño. Únicamente su dimensión hace que se afronte el aprovechamiento de las oportunidades de un modo distinto: cuanto menor es el tamaño de la cooperativa con más cautela estudian las posibilidades de aprovechar dicha oportunidad.

5.6. El entorno de las cooperativas según su tamaño

Las tendencias de consumo, la sensibilidad a los precios del consumidor final, los estilos de vida o la educación alimentaria, entre otros rasgos, podrían configurar los gustos de los consumidores finales de los productos de la cooperativa. La incertidumbre o falta de información que se percibe sobre estos aspectos al decidir no varía significativamente en función del tamaño de las cooperativas (Tabla 53).

Tabla 53.
Incertidumbre del entorno (consumidor final)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	6	21	4	25	0	—	1	6	5	31	4	22
Media	10	36	3	19	3	50	7	44	3	19	6	33
Alta/muy alta	12	43	9	56	3	50	8	50	8	50	8	45
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,421^a gl 4
0,490 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 4,222 gl 4
0,377 Sig. asintótica (bilateral)

La incertidumbre que generan a las cooperativas sus principales clientes, sean maduradores, distribuidores o la gran distribución, no es diferente si tenemos en cuenta el número de trabajadores de la cooperativa o el número de socios (Tabla 54).



Tabla 54.
Incertidumbre del entorno (clientes)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	3	11	1	6	0	–	1	6	1	6	2	11
Media	11	41	5	31	1	17	6	40	4	25	7	39
Alta/muy alta	13	48	10	62	5	83	8	54	11	69	9	50
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,933^a gl 4
0,569 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,527 gl 4
0,822 Sig. asintótica (bilateral)

La competencia de las cooperativas, sus productos y sus acciones generan una incertidumbre que no es significativamente diferente entre las que son microempresas, pequeñas o medianas y grandes empresas (Tabla 55).

Tabla 55.
Incertidumbre del entorno (competencia)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	5	18	4	25	0	–	3	19	2	12	4	22
Media	6	21	5	31	1	17	3	19	4	25	5	28
Alta/muy alta	17	61	7	44	5	83	10	62	10	63	9	50
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 3,338^a gl 4
0,503 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 1,060 gl 4
0,901 Sig. asintótica (bilateral)

Las cooperativas analizadas no difieren en la falta de información o incertidumbre que perciben al decidir sobre las principales leyes que regulan su actividad, como la Ley 13/2013 de Integración de Cooperativas, la Ley 28/2015 de Seguridad Alimentaria o la Ley 12/2013 de Mejora de la Cadena Agroalimentaria (Tabla 56) en función de su tamaño.



Tabla 56.
Incertidumbre del entorno (legislación)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	5	18	5	31	0	–	5	33	0	–	5	28
Media	9	33	6	37	1	17	6	40	6	37	4	22
Alta/muy alta	13	49	5	31	5	83	4	27	10	63	9	50
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 5,322^a gl 4
0,256 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 8,110 gl 4
0,088 Sig. asintótica (bilateral)

La Política Agraria Común de la Unión Europea (PAC, acuerdos de libre comercio...) genera una incertidumbre a los decisores de las cooperativas que es significativamente diferente en función de su tamaño, considerando únicamente el número de socios no así el número de trabajadores (Tabla 57). Para el 53 % de las cooperativas de menos de 31 socios, la incertidumbre que les genera la legislación comunitaria es baja o muy baja, mientras que para la mayoría de las cooperativas de mayor tamaño, el 88 % de las que tienen entre 32 y 151 socios y el 50 % de las que tienen más de 151 socios, les genera una alta incertidumbre.

Tabla 57.
Incertidumbre del entorno (políticas Unión Europea)

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	7	26	6	37	0	–	8	53	0	–	5	28
Media	6	22	3	19	0	–	3	20	2	12	4	22
Alta/muy alta	14	52	7	44	6	100	4	27	14	88	9	50
Total	27	100	16	100	6	100	15	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 6,264^a gl 4
0,180 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 14,118 gl 4
0,007 Sig. asintótica (bilateral)



La hostilidad del entorno indica si un entorno compromete la supervivencia de las cooperativas. En este caso, no es significativamente diferente en función del mayor o menor tamaño de las empresas analizadas (Tabla 58).

Tabla 58.
Hostilidad del entorno

	Tamaño (número de empleados)						Tamaño (número de socios)					
	0-9		10-49		> 49		1-31		32-151		> 151	
	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Muy baja/baja	11	39	4	25	2	33	5	31	6	37	6	33
Media	6	21	7	44	2	33	7	44	3	19	5	28
Alta/muy alta	11	39	5	31	2	34	4	25	7	44	7	39
Total	28	100	16	100	6	100	16	100	16	100	18	100

Chi-cuadrado de Pearson 2,524 gl 4
0,640 Sig. asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado de Pearson 2,665 gl 4
0,617 Sig. asintótica (bilateral)

En resumen, el único rasgo del entorno de las cooperativas que genera un nivel de incertidumbre diferente según el tamaño de las mismas son las políticas agrarias de la Unión Europea y únicamente si tenemos en cuenta el número de socios que las integran, no así el número de empleados. Cuantos más socios tienen las cooperativas, mayor es la incertidumbre que perciben de la legislación comunitaria.



6. CONCLUSIONES

¿Son las grandes empresas, en general, y las grandes cooperativas, en particular, las organizaciones que más permanecen en el tiempo? ¿La dimensión es la clave de la competitividad de las empresas, en general, y de las cooperativas, en particular? Si esto es así ¿cuál es la dimensión óptima y la fórmula más adecuadas para alcanzarla? Son preguntas de difícil respuesta y sin conclusiones empíricamente contrastadas. Lo que sí parece cierto es que cualquier cooperativa agroalimentaria hoy en día tiene que ser eficiente. Estamos ante un sector que opera con márgenes muy reducidos y ante clientes con un alto poder de mercado, lo que implica tener que lograr economías de escala y mejorar la dimensión. Tampoco hay duda de que las cooperativas tienen, además, que ser innovadoras para poder competir en los mercados actuales. En definitiva, las cooperativas agroalimentarias tienen que estar bien gestionadas y seguir modelos estratégicos sólidos y coherentes que les permitan competir en el mercado actual en igualdad de condiciones que el resto de tipos de empresas.

Por ello, este estudio presenta un marco teórico-conceptual con un enfoque de dirección estratégica, en el que el tamaño de la cooperativa es un determinante más que influye, de alguna manera, en el resultado de la cooperativa. Dichos resultados están condicionados, además, por el entorno en el que actúa la cooperativa, por las relaciones externas e internas de dicha cooperativa y por la heterogeneidad de sus socios. Todo ello se debe integrar, de manera coherente, en el desarrollo estratégico de dichas organizaciones, verdadero artífice del éxito de las empresas y que en el sector agroalimentario se obvia en muchas ocasiones, tanto profesionalmente como académicamente.

6.1. Conclusiones generales de las cooperativas

Las características descriptivas de las cooperativas analizadas ofrecen la primera y previsible conclusión: la mayoría de las cooperativas son microempresas y de una antigüedad destacable, ya que el 40 % de las mismas tienen entre 31 y 45 años de antigüedad y el 26 % lleva más de 45 años en activo.

La más concluyente aproximación a las cooperativas agroalimentarias nos lleva estudiar de una manera desagregada y en términos relativos cómo consideran sus gerentes que se desenvuelve la entidad en el mercado y en el logro de las aspiraciones de sus socios. Así, podemos concluir que las cooperativas analizadas consideran que sus *resultados*, medidos con cualquiera de los indicadores utilizados (solidez económica-financiera, satisfacción de los socios, crecimiento del volumen facturado e imagen y prestigio externos), son al menos igual que los de sus competidores, aunque en cuestión de imagen y prestigio externos se consideran mucho mejores. En definitiva, las cooperativas están satisfechas con su desempeño en general pero especialmente con la imagen y el prestigio que proyectan al exterior. Este resultado puede ser fruto de la calidad y del arraigo que tienen los



productos agroalimentarios de Canarias. Además, todos estos indicadores están relacionados entre sí de manera positiva, es decir, cuando una cooperativa mejora su situación respecto a sus competidores en alguno de estos indicadores (solidez económica-financiera, satisfacción de los socios, crecimiento del volumen facturado e imagen y prestigio externos) también lo hace en el resto y cuando empeora en uno, el resto también se ve condicionado negativamente.

Adentrándonos en el contexto social de las cooperativas analizadas, concretamente en la *heterogeneidad de sus socios*, encontramos que estas cooperativas están integradas por socios de edades, de formación y de aportaciones muy diferentes. Sin embargo, a pesar de que los socios sean tan diferentes entre sí, son parecidos en sus intereses y en su participación en los órganos de gobierno de la cooperativa, siendo esta última mayoritariamente activa. Concretamente el hecho de que en la mayoría de las cooperativas los socios realicen aportaciones muy diferentes pero, sin embargo, tengan intereses muy similares, es significativo. Esto puede dar muestra, por un lado, de la importante implicación e identificación de los socios con la cooperativa que se ve reflejada en la gran satisfacción de los socios con su cooperativa, tal y como se comentó en párrafos anteriores. Y por otro lado, refleja el arraigo del principio de solidaridad entre los socios.

En las relaciones encontradas entre las características utilizadas para definir el grado de *heterogeneidad de los socios* se detectan dos grupos de relaciones, ambas en el mismo sentido o positivas. Por un lado, la edad y la formación de los socios y, por otro, los intereses de los socios y la participación de los mismos en los órganos de gobierno. De estas asociaciones es importante destacar una: los intereses de los socios y su participación en los órganos de gobierno de la cooperativa. En este sentido, parece lógico que a mayor interés de los socios en la marcha de la cooperativa más activa sea su participación en los órganos de gobierno de la misma, como son las asambleas generales, los equipos de dirección, y a la inversa. Además, nuevamente, vuelve a quedar patente que las aportaciones de los socios, que mayoritariamente son diferentes, no tienen ninguna vinculación ni con los intereses ni con la participación activa de los mismos en los órganos de gobierno de la cooperativa y tampoco con la edad y con la formación. Estas conclusiones pueden dar nuevamente muestras del carácter solidario y el sentido de pertenencia de los integrantes de estas pequeñas cooperativas muy arraigadas a lo local.

En cuanto a las *redes sociales internas* de la cooperativa, los resultados nos muestran un contexto social de gran interacción con un predominio de los vínculos de parentesco y amistad entre los socios. También se observan contactos frecuentes o muy frecuentes entre los socios, entre los que se ha desarrollado una gran confianza. Además, quizás fruto de su naturaleza democrática, este contexto social interno también se ve potenciado por los muy frecuentes contactos entre los socios y los equipos directivos de las cooperativas. Estos resultados ponen de manifiesto el potente ambiente social de estas pequeñas cooperativas que, por otro lado, se encuentran en su mayoría muy vinculadas y arraigadas a las localidades donde están ubicadas.

Con respecto a las *redes sociales externas*, también aparece nuevamente la gran confianza depositada en sus clientes y las frecuentes interacciones con otros agentes externos. En el primer caso, el grupo más numeroso comparte de manera frecuente o muy frecuente, ideas e información con sus clientes, con los que también fijan objetivos, establecen planes y toman decisiones. Este intercambio de información con sus clientes podría tener por objetivo un mayor acercamiento a las necesidades de los consumidores finales para responder a sus exigencias de manera coordinada,



más aún en el caso de productos perecederos como los que nos ocupan. En relación a la confianza, destaca especialmente la gran confianza que tiene la mayoría de las cooperativas en sus clientes, sean maduradores, distribuidores o gran distribución. También sobresale como la gran mayoría de las cooperativas interaccionan de manera frecuente o muy frecuente con otros agentes del entorno como, por ejemplo, sociedades agrarias de transformación o cualquier otra asociación agroalimentaria, asociaciones profesionales y de comerciantes, ayuntamientos, administraciones públicas...

En cuanto a la *relación que existe dentro de las redes sociales internas*, el análisis ha puesto de manifiesto que la relación de parentesco o amistad de los socios está positivamente relacionada con el contacto entre los socios, lo cual parece bastante natural. También los contactos entre los socios están positivamente relacionados con los contactos entre los propios socios y los equipos directivos. Sin embargo, la confianza entre los socios está positivamente vinculada, únicamente, con los contactos entre socios y directivos y no con el contacto entre los socios. La explicación de esto se podría encontrar en la composición de los equipos directivos de las cooperativas formados y elegidos, en muchos casos, por los propios socios de la cooperativa que depositan su confianza en estos equipos directivos. Por tanto, a mayor confianza mayores contactos entre socios y equipos directivos y a la inversa.

Con respecto a *las relaciones dentro de las redes externas* todas están relacionadas positivamente. Por ejemplo, cuanto mayor es la confianza de la cooperativa con sus principales clientes, más tiende a compartir con estos ideas e información, y con mayor frecuencia fija objetivos, establece planes y toma decisiones con ellos, sean maduradores, distribuidores o gran distribución. Relación que también se da a la inversa. En este caso, dado que el intercambio de información y la confianza están muy interconectados, parece bastante lógico que si la relación entre el cliente y la cooperativa no es de confianza, la cooperativa no comparta con aquel sus ideas, ni fije objetivos, ni tome decisiones, ni haga planes de manera conjunta.

Las únicas relaciones positivas detectadas *si vinculamos las redes sociales externas de la cooperativa y las redes sociales internas*, tienen de nuevo a la confianza como protagonista, siendo un elemento clave en el fomento de las relaciones sociales, tanto internas como externas. Así, se ha obtenido que a mayor confianza entre los socios, mayor confianza también con los clientes y a la inversa. Vinculando estos resultados con la relativa antigüedad de las cooperativas, puede pensarse que tras años de interactuar los socios, consolidando intereses y participaciones similares en los órganos de gobierno, aquellas cooperativas que han logrado establecer una relación basada en la confianza entre sus socios, también han conseguido vender sus productos a clientes que les han sido leales. Por otra parte, también se observa que a mayor frecuencia en los contactos entre los socios y el equipo directivo, mayor será la interacción con otros agentes externos a la cooperativa y a la inversa. Con respecto a esto último, suponemos que los mayores contactos entre socios y directivos, cuando se producen, pueden provocar cambios en los enfoques y planteamientos de las cooperativas. Estos nuevos planteamientos pueden ser fruto de mayores contactos (cuando se producen) con otros agentes del entorno o fomentar que estos se produzcan, como por ejemplo con proveedores, administraciones públicas u otras asociaciones agroalimentarias. Estas interacciones, cuando tienen lugar, pueden ser un verdadero y potente circuito de información y comunicación para las cooperativas. No existen más conexiones entre redes sociales internas y redes sociales externas.



En definitiva, las redes sociales tanto internas como externas de las cooperativas se desarrollan de manera intensa cada una de ellas por separado, pero sin una gran conexión entre ellas. Quizás esta falta de apuesta por el fomento de la interacción de ambos tipos de redes sociales se deba a que las cooperativas focalizan el esfuerzo bien en potenciar las redes internas o bien las externas, no las dos a la vez. Esta conclusión obliga a reflexionar sobre la necesidad de realizar planteamientos más integrados a la hora de gestionar estas dos redes sociales de las cooperativas ya que pudieran ser una fuente de sinergias y de mejora de la eficiencia en la gestión de la información procedente de ambas.

Con respecto al *comportamiento estratégico*, las cooperativas agroalimentarias analizadas no se pueden caracterizar de manera unánime y homogénea como un tipo estratégico puro ya que sus problemas estratégicos tienen rasgos de varios de los tipos propuestos por Miles y Snow (1978). Así, se puede concluir que frente al *problema emprendedor* se observa, en los grupos más numerosos de cooperativas, una postura estratégica opuesta. Por tanto, el grupo más numeroso parece crecer y analizar el entorno de manera rápida e innovadora, es decir con rasgos prospectivos. Aunque, por otro lado, también se enfrenta a la competencia defendiendo su posición actual y aprovechando las oportunidades del entorno de manera cauta, es decir, con un enfoque más defensivo o conservador.

En cuanto al *problema tecnológico*, el planteamiento estratégico no parece tan opuesto como en el caso anterior, pues el grupo más numeroso desarrolla una tecnología homogénea que ha permitido reducir costes y su principal preocupación es que sea tanto eficiente en costes como flexible e innovadora. Por tanto, parece más un planteamiento estratégico principalmente defensivo.

Por último, el análisis del *problema administrativo* presenta una postura estratégica en la que predominan los rasgos defensivos, ya que las personas más influyentes de las cooperativas se sitúan mayoritariamente en las áreas de producción y finanzas. Además, el control, la coordinación y la determinación de los resultados de las mismas se realiza de manera centralizada, simple y en comparación con años anteriores respectivamente. Sin embargo, la planificación se lleva a cabo de manera intermedia, es decir, ni totalmente a priori ni totalmente abierta. Únicamente se plantea con un carácter más prospectivo la forma de llegar a los puestos altos de la cooperativa, que proceden de contrataciones de profesionales de fuera de la cooperativa, y la organización de la cooperativa, que se lleva a cabo en función de sus productos/clientes con mano de obra que participa en múltiples tareas.

Una de las grandes aportaciones de este trabajo es analizar el ciclo adaptativo de Miles y Snow (1978) o las relaciones intraproblema e interproblema de los rasgos que definen el comportamiento estratégico de estas organizaciones. El objetivo de este análisis es estudiar la mayor o menor coherencia, alineación o dinámica adaptativa entre las características estratégicas de las cooperativas, como una fuente más de mejora de su competitividad.

En el primer caso, es decir, con respecto a las relaciones dentro del *problema estratégico emprendedor* este se presenta bastante alineado dado que el desarrollo de sus productos-mercados está en consonancia con el análisis del entorno, buscando nuevas oportunidades para defenderse de los competidores. Además, las mejoras tecnológicas y las tecnologías dominantes del *problema estratégico tecnológico* en las cooperativas se desarrollan de manera ajustada. También casi todos los aspectos del *problema estratégico administrativo* se alinean principalmente con el control y/o con la forma de



determinar el grado de desviación de los resultados de la cooperativa. Los dos únicos aspectos que no parecen coherentemente planteados ni alineados dentro de cada uno de los tres problemas es la organización y la planificación de estas organizaciones, ambos aspectos pertenecientes al problema administrativo. Así, una planificación rigurosa se utiliza con una organización por productos/clientes con mano de obra que participa en múltiples tareas. Por el contrario, una planificación abierta y flexible se emplea en cooperativas organizadas por funciones y con mano de obra especializada. Estas dos circunstancias descritas parecen difíciles de encajar y mantener desde un punto de vista estratégico si la cooperativa pretende competir en los mercados actuales.

Continuando con el ciclo adaptativo de Miles y Snow (1978) pero en este caso atendiendo a las relaciones interproblemas estratégicos se describen las siguientes conclusiones. De la *interconexión de los problemas emprendedor y tecnológico* del comportamiento estratégico de las cooperativas se puede concluir que aquellas cooperativas que deciden analizar con cautela las oportunidades del entorno tienden a contar con tecnología eficiente en costes. Por el contrario, las cooperativas que aprovechan rápidamente las oportunidades que surgen del entorno tienden a contar con procesos tecnológicos flexibles e innovadores, lo cual parece coherente desde un punto de vista estratégico. Relación esta que parece de vital importancia para lograr responder de manera ajustada a las necesidades del entorno.

Los *problemas administrativo y emprendedor* son los que más vínculos presentan ya que las características organizativas y de estructura de las cooperativas sirven de soporte a las decisiones que se toman en el ámbito emprendedor. Así, la forma de acceder a los puestos más altos de la cooperativa está positivamente relacionada y alineada con la manera de aprovechar las oportunidades del entorno, lo cual parece muy lógico. De esta forma, las cooperativas que tienden a colocar en sus puestos más altos a socios de la misma son las que tienden a ser más cautas con el análisis de las oportunidades. Quizás se comporten así porque esos socios transmiten la orientación conservadora tradicional de las cooperativas (Katz, 1997; Salavou y Sergaki, 2013). Por el contrario, las cooperativas que contratan a directivos externos son las que tienden a aprovechar rápidamente las oportunidades del entorno. En este caso, los directivos externos contratados acercan a la cooperativa la visión estratégica y la creciente rivalidad competitiva existente en el mercado de productos agroalimentarios que les lleva a pensar que si no aprovechan la oportunidad identificada rápidamente, otro rival sí lo hará. En definitiva, contribuyen a dotar de mayor agilidad y visión competitiva a la cooperativa.

Además, las cooperativas que tienen sistemas de coordinación simples (con resolución de conflictos a través de relaciones jerárquicas) y de control centralizados (apoyado en sistemas de información vertical) también tienden a aprovechar de manera cauta las oportunidades del entorno, inspiradas en una visión más tradicional de la marcha del negocio. Por el contrario, las cooperativas que cuentan con sistemas de coordinación complejos (con resolución de conflictos mediante relaciones personales) y controles descentralizados (apoyado en sistemas de información horizontal) tienden a aprovechar las oportunidades del entorno rápidamente.

También se observa que las cooperativas que tienden a establecer el grado de desviación de sus resultados fijándose en los obtenidos en años anteriores son propensas a aprovechar con cautela las oportunidades del entorno. Por el contrario, aquellas cooperativas que tienden a determinar el grado de desviación de sus resultados fijándose en sus competidores son las que procuran a aprovechar las



oportunidades del entorno rápidamente. En relación a este resultado se puede pensar que las primeras cooperativas tienen unas referencias más internas y una cultura más tradicional y conservadora. Las segundas, con unas referencias más externas, concretamente sus competidores, tienen una mayor orientación de mercado y un mayor afán de rivalizar y luchar por unos consumidores finales cada vez más exigentes.

Por otro lado, las cooperativas organizadas por funciones y con sistemas de control centralizados (apoyados en sistemas de información vertical) tienden a tener un campo de actividad limitado con pocos productos/mercados, y las cooperativas organizadas por productos/clientes y con controles descentralizados (apoyado en sistemas de información horizontal) tienden a tener campos de actividad con diversos productos y mercados e innovadores. Esta organización por productos o clientes, les permite más fácilmente seguir desarrollando la diversificación/innovación iniciada y les añade flexibilidad organizativa para ampliar, o incluso en ocasiones reducir, la oferta de productos que realizan. En este punto es interesante recordar que, según Peng *et al.* (2016), la comunicación horizontal, entre agricultores, está asociada a la innovación de procesos mientras que la comunicación vertical, entre agricultores y equipos directivos, está vinculada a la innovación de productos.

Sorprende, por su incoherencia estratégica, que cuando la planificación ejercida por la cooperativa tiende a ser rigurosa y a priori, el campo de actividad procura ser amplio y la forma de enfrentarse a la competencia tiende a ser con un continuo desarrollo de la gama de productos atractivos para el mercado (innovadores, diferentes, etc.). Por el contrario, cuando la planificación tiende a ser abierta (imposible de fijar completamente antes de la acción), el campo de actividad es estrecho y la forma de enfrentarse a la competencia tiende a ser con una fuerte defensa de los productos actuales con mejoras principalmente en precios.

Finalmente, *relacionando el problema administrativo y el tecnológico* únicamente encontramos que cuando en una cooperativa sus miembros se coordinan de manera simple resolviendo sus conflictos mediante relaciones jerárquicas, estas organizaciones tienden a tener una tecnología homogénea, basada en un núcleo desarrollado. Por otra parte, cuando se resuelven los conflictos mediante relaciones personales, la cooperativa tiende a tener una tecnología múltiple, que no se basa en ningún núcleo tecnológico concreto, sino en las habilidades técnicas diversas de su personal. Este resultado contribuye a resaltar aún más la gran importancia del necesario ajuste entre coordinación y tecnología para las cooperativas agroalimentarias. Por ejemplo, la coordinación interfuncional constituye un reto especialmente complejo para las cooperativas agroalimentarias ya que la función de producción la realizan los socios mientras que la comercialización la desarrolla la cooperativa (Bijman, 2013) y la tecnología contribuye a mejorar esta compleja coordinación. La dificultad de esta coordinación se ve agravada por el carácter perecedero de los productos que estas cooperativas producen y comercializan.

Otro de los aspectos estratégicos a tener presente y que abordamos en este trabajo es el entorno en el que se desenvuelven las cooperativas. Así, la mayoría de cooperativas percibe una alta incertidumbre o que falta información de todos los aspectos del entorno considerados. Con respecto a la incertidumbre percibida de sus clientes, sorprende que sea alta o incluso muy alta cuando ya se ha comentado que con ellos existe un gran número de cooperativas que establece una frecuente o muy frecuente interacción para compartir, ideas, información, fijar objetivos, establecer planes o tomar



de decisiones en un ambiente de gran confianza. También es llamativo que la cooperativa perciba una alta incertidumbre del entorno en general y, sin embargo, el crecimiento o el aprovechamiento de las oportunidades del entorno no se plantean de manera conjunta ni alineada con el análisis del entorno, que precisamente se lleva a cabo para obtener información y en base a ella decidir. Sin embargo, esa búsqueda de información externa sí está relacionada con la forma con que se enfrenta a la competencia.

Por otro lado, se ha obtenido que cuando aumenta la incertidumbre o la falta de información procedente del consumidor final de las cooperativas, más tiende a aumentar, como en un efecto dominó, la incertidumbre que le generan a estas sus propios clientes (sean maduradores, distribuidores o gran distribución) e incluso sus competidores. Situación que también se da a la inversa. Otro efecto que genera un aumento de la incertidumbre provocada por las exigencias de los clientes de las cooperativas, es un aumento en la incertidumbre que procede de la legislación que afecta al sector, y a la inversa.

También está relacionada positivamente la incertidumbre que se percibe de la legislación del sector con las políticas agrícolas de la Unión Europea, ya que cuando las cooperativas perciben una falta de información sobre alguno de estos aspectos político-legales vinculados a las mismas, también tiende a crecer la incertidumbre del otro aspecto y viceversa.

Además de la incertidumbre del entorno, en este trabajo también se ha analizado otra de las dimensiones que lo definen como es su hostilidad, especialmente importante para el caso de las cooperativas. Al contrario de lo que ocurre con la incertidumbre del entorno, *la hostilidad o amenaza de supervivencia* para la cooperativa se percibe alta/muy alta por un grupo de cooperativas pero en una menor proporción (36 % del total de cooperativas) que las que perciben alta/muy alta incertidumbre (entre el 46 % y el 58 % del total de cooperativas). De esta forma, las cooperativas perciben más falta de información del entorno que riesgo o amenaza de su supervivencia. Por otro lado, es el único elemento del entorno que no se relaciona con ningún otro, lo cual podría indicar que esa percepción del grado de hostilidad del entorno no depende, para las cooperativas analizadas, de la incertidumbre que les generan los aspectos del entorno considerados, como por ejemplo, las exigencias de los clientes, los productos de sus competidores, los gustos de los consumidores finales o las Políticas Agrícolas de la Unión Europea.

6.2. Conclusiones según el tamaño de las cooperativas

El análisis de las cooperativas agroalimentarias en función de su tamaño nos ha permitido identificar algunas características que diferencian significativamente a las pequeñas de las grandes así como los rasgos comunes a todas las cooperativas analizadas que no dependen de su tamaño.

Una primera conclusión especialmente relevante es que los resultados obtenidos por las cooperativas, en términos de solidez económico-financiera, satisfacción de los socios, crecimiento de la cuota de mercado o prestigio e imagen externa de la cooperativa, no varían significativamente en función del tamaño de estas. Si una de las razones para fomentar el crecimiento de las cooperativas es que mejoren sus resultados, en este trabajo, se ha obtenido que no es tan determinante como se



esperaba. Quizás sean otros factores, diferentes al tamaño, los que puedan condicionar su mayor o menor competitividad, como puede ser el comportamiento estratégico de la misma o su importante contexto social.

Si analizamos como se caracterizan internamente las cooperativas, la edad de los socios es el único rasgo en que se diferencian las pequeñas de las mayores cooperativas de la muestra por número de empleados y, en contra de lo esperado, cuanto más pequeña es la cooperativa más diferencias existen en las edades de los socios que la integran. La formación de los socios, sus intereses, su participación en órganos de gobierno e incluso sus aportaciones no varían significativamente entre unas cooperativas u otras. Al respecto es importante señalar que los socios persiguen los mismos objetivos y quieren alcanzar unos mismos fines tanto en las pequeñas como en las grandes cooperativas.

En cuanto a las redes sociales o vínculos establecidos dentro de la cooperativa (internas), la única diferencia apreciable estadísticamente es la existencia de más vínculos de parentesco o amistad en las cooperativas más pequeñas en número de empleados, lo cual parece natural. Esta diferencia observada contrasta con el hecho de que, sin embargo, los contactos entre los socios, entre estos y la dirección o incluso la confianza entre los mismos socios, que a priori pudiera pensarse que deberían ser mayores en las cooperativas de menor tamaño, debido a la existencia de estos más intensos vínculos de parentesco o amistad, no son diferentes entre unas cooperativas y otras según su tamaño. Esos lazos familiares o de amistad, no se traducen en un mayor o menor acercamiento en el terreno social, empresarial o cooperativo según su tamaño.

En cuanto a las redes sociales externas, las interacciones de las cooperativas con sus clientes, para compartir información o fijar planes y objetivos comunes o la confianza entre clientes y cooperativa no dependen del tamaño de estas. Circunstancia poco llamativa si tenemos en cuenta que frente a sus clientes, los grandes distribuidores o madurados, estas cooperativas, ya tengan 9 o más de 50 empleados, siguen siendo muy pequeñas. Por tanto, no se detectan diferencias en cuanto a sus relaciones externas con ellos si bien todas tienen claro que es necesario interactuar mucho con los mismos.

El comportamiento estratégico de las cooperativas, y aspectos tan determinantes como la variedad de productos que ofrecen y los mercados donde los colocan, la forma de enfrentarse a la competencia y de plantear su crecimiento, la tecnología con la que cuentan y la forma de organizarse, coordinarse y controlarse, no es significativamente diferente entre las cooperativas según su tamaño. Donde únicamente difieren las cooperativas es en un aspecto del problema emprendedor de su comportamiento estratégico, la postura que adoptan ante la existencia de una oportunidad: cuanto menor es el tamaño en número de empleados de la cooperativa con más cautela se estudian las posibilidades de aprovechar dicha oportunidad, y cuanto mayor es la cooperativa en número de empleados más rápidamente se tiende a aprovecharla. Las cooperativas de menor tamaño, con una mayor escasez de recursos, necesitan estar más seguras de la rentabilidad y de lo apropiado de las oportunidades que se les presentan que las cooperativas de mayor tamaño.



El único rasgo del entorno de las cooperativas que genera un nivel de incertidumbre diferente según su tamaño son las políticas agrarias de la Unión Europea y únicamente si se tiene en cuenta el número de socios que las integran, no así el número de empleados. Cuanto más socios tienen las cooperativas mayores es la incertidumbre que perciben de la legislación comunitaria. Esto puede hacer pensar que ese mayor número de socios, que tendría que actuar como canal de comunicación y por tanto generar más información, proporciona tal vez más información pero quizás también más confusa y/o contradictoria sobre las políticas agrarias de la Unión Europea.

Finalmente, también es necesario mencionar que el nivel de hostilidad o amenaza de supervivencia no varía significativamente entre unas cooperativas y otras en función de su tamaño, medido en términos de empleados y socios. De esta forma, se constata que se perciben igual de vulnerables tanto las grandes cooperativas como las pequeñas. Quizás sería interesante analizar, por ejemplo, si variaría dicho riesgo de supervivencia dependiendo del producto al que se dedique la cooperativa, vistas las continuas amenazas a las que se enfrentan determinados productos periódicamente, como el plátano o el tomate, entre otros.

En definitiva, las cooperativas más pequeñas en número de empleados con respecto a las grandes son las que tienen socios de edades más diferentes y más relaciones de parentesco o amistad entre ellos. Además, estas organizaciones aprovechan con más cautela las oportunidades del entorno que las grandes, que lo hacen más rápidamente. Por el contrario, las políticas agrícolas de la Unión Europea les generan mayor grado de incertidumbre a las grandes cooperativas por número de socios que a las pequeñas.

Las escasas diferencias obtenidas ponen de manifiesto una realidad estructural del sector que es la reducida dimensión de todas estas organizaciones y, por tanto, su frágil situación competitiva, que no varía en función de su tamaño.



7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados y conclusiones de este trabajo ofrecen la posibilidad de formular importantes implicaciones, para los distintos grupos de actores vinculados de una u otra forma, a la mejora de la competitividad de las cooperativas agroalimentarias, de gran importancia económica y social para muchas regiones y países.

Para los gerentes y directivos al frente de las cooperativas agroalimentarias, este estudio permite plantear varias acciones encaminadas a lograr cooperativas que puedan competir en el mercado en igualdad de condiciones que el resto de empresas. La primera actuación del sector cooperativo agroalimentario debe ir encaminada a lograr la ya aclamada mayor dimensión de estas entidades asociativas por cualquiera de las vías existentes, es decir, aumentar el número de socios y/o aumentar las organizaciones que las integran (estableciendo cooperativas de segundo o ulterior grado, fusionándose o estableciendo alianzas estratégicas entre ellas) llegando, incluso, a abarcar más de una comunidad autónoma.

Sin embargo, no es suficiente con aumentar el tamaño o dimensión de estas organizaciones como un único fin en sí mismo. Tal y como se ha comentado en este informe, hay evidencias de que ese mayor tamaño o dimensión puede generar dificultades en la gestión de la base social de estas cooperativas y, con ello, en el logro de mejores resultados. Es necesario una reflexión profunda por parte de estos profesionales sobre cuál es la dimensión óptima de estas organizaciones para poner en marcha una estrategia que les permita competir en el mercado en las mismas condiciones que el resto de organizaciones que no son de economía social.

Así, un aspecto clave que debería ser integrado en las estrategias de estas organizaciones, y sobre el que también tendrían que reflexionar sus directivos, es su base social. El capital social se nutre de frecuentes contactos internos y externos pero sin una adecuada estrategia que permita canalizar el flujo de información que fluye por estos dos tipos de redes sociales. Por tanto, sería interesante plantear una verdadera integración proactiva de los contactos y de la información que fluye por estas redes sociales internas y externas en la estrategia de la cooperativa.

En este sentido, se podrían usar fórmulas relacionales, principalmente, de carácter formal (tanto horizontales como verticales) que fomenten la coordinación y la socialización, pues las relaciones informales ya se producen en estas cooperativas, tal y como muestran los resultados de este informe. Ejemplo de estas fórmulas relacionales formales y verticales pueden ser reuniones periódicas entre la dirección y los socios, además de las que con carácter obligatorio se han de realizar anualmente para la aprobación formal de las cuentas del ejercicio o cualquier otro procedimiento que lo requiera. Además, estas relaciones formales también se deberían llevar a cabo periódicamente entre la dirección y los empleados de las cooperativas con el objeto de establecer mejoras en las rutinas y en los procedimientos que permitan una gestión más eficiente de los procesos llevados a cabo por estas organizaciones. En todas estas reuniones se podría debatir sobre temas concretos que afecten a la gestión de la cooperativa como la planificación del cultivo y la distribución de los productos, el



desarrollo de nuevos productos y las formas de presentarlos y clasificarlos, innovaciones informáticas que mejoran la comunicación, evolución de la facturación y el volumen de negocio, la situación económico-financiera, las estrategias para la captación de nuevos socios y fondos o novedades legales y fiscales que pudieran afectar a la cooperativa, entre otros aspectos. También periódicamente se pueden establecer calendarios de reuniones formales y horizontales de socios y de unidades organizativas de la cooperativa. Por ejemplo, Ageitos-Varela (2019) propone la creación de equipos de trabajo inter-funcionales, comités interdepartamentales, equipos multidisciplinares de trabajo de carácter temporal para proyectos específicos o rotación funcional de empleados. De estas reuniones podría surgir información valiosa sobre plagas y problemas en los cultivos, sobre la manipulación y el transporte de los productos, sobre los servicios que ofrece la cooperativa, sobre la gestión del agua y el riego, sobre regulaciones o sobre productos fitosanitarios, entre otros.

Así, se generará valiosa información que permitiría reducir la alta incertidumbre que estas organizaciones perciben de su entorno. Además, tal y como afirman García-Pérez *et al.* (2016), todos estos contactos facilitarán y crearán una identidad de grupo y un sentimiento de pertenencia a la cooperativa, especialmente difícil de mantener al crecer estas. De esta manera se podrá lograr una mayor homogeneidad y cohesión en la base social de estas cooperativas, generando familiaridad interpersonal, afinidad y convergencia de mapas cognitivos entre socios y unidades organizativas (Ageitos-Varela, 2019; Edstrom y Galbraith, 1977; Gupta y Govindarajan, 2000). Sin embargo, esta cohesión y similitud facilita el intercambio de información aunque esta es probable que sea redundante y poco novedosa, lo que dificulta la creatividad (Andrews *et al.*, 2002; García-Pérez *et al.*, 2016; Granovetter, 1973, 1983; Herreros, 2002).

Otra alternativa podría ser potenciar las interrelaciones entre diferentes grupos de socios (en edad, formación, intereses, aportaciones, participación...) que, aunque con mayor esfuerzo en coordinarlos, permitirían fluir y compartir información diferente, más novedosa e innovadora. En definitiva, es necesario que estos contactos y la información que surge de ellos sean canalizados de una u otra forma por la dirección de las cooperativas creándose una potente cultura que permita a estas organizaciones competir en los mercados en términos de eficiencia y/o de innovación y orientación al mercado.

Otra importante implicación práctica de este estudio es la necesidad de que las cooperativas cuenten con profesionales de la dirección estratégica que reflexionen sobre las decisiones estratégicas tomadas hasta el momento y las que se deberán tomar en el futuro en los diferentes ámbitos abordados: emprendedor, tecnológico y administrativo. De esta manera, deben encontrar la forma de hacerlas converger para que se realice una planificación estratégica coherente con las circunstancias de la cooperativa. Si tenemos en cuenta los resultados del estudio, esta planificación parece ser uno de los puntos débiles de su comportamiento estratégico. Y en este sentido es necesario, por ejemplo, que los directivos entiendan que si la cooperativa quiere enfrentarse a la competencia con un continuo desarrollo de productos innovadores y de mercados, tiene que llevar a cabo una planificación flexible y adaptada al diseño organizativo.



En definitiva, se hace patente el cambio de mentalidad que es necesario que adopten los socios y los gerentes de las cooperativas incorporando una mayor perspectiva estratégica. Su carácter de economía social no les exime de competir en igualdad de condiciones con el resto de empresas dedicadas a la misma actividad.

Este trabajo también tiene implicaciones para las administraciones públicas. Así, sería tarea de dichas administraciones formar y estimular a agricultores, ganaderos y resto de socios, y equipos de dirección de las cooperativas hacia un cambio de mentalidad, salir de la «zona de confort» y dirigirse hacia la creación de cooperativas mayores pero también innovadoras y con orientación al mercado (Lajara-Camilleri y Server-Izquierdo, 2016), cohesionadas socialmente y con capacidad para competir en los complejos entornos actuales. Para ello, podrían incentivarse la realización de actividades de formación específicas para las necesidades de las cooperativas agroalimentarias, tales como talleres, reuniones sectoriales o ferias, entre otras.

Finalmente, desde el punto de vista académico, este trabajo permite cubrir una laguna en la investigación abriendo una línea sobre el análisis del comportamiento estratégico de las cooperativas agroalimentarias. Para ello, se ha desarrollado un modelo de aproximación al mismo adaptando la tipología de Miles y Snow (1978), sus tipos estratégicos y su ciclo adaptativo, y se ha aplicado al caso concreto de las cooperativas agroalimentarias. El fin último de esta línea de investigación en desarrollo sería aproximarnos paulatinamente a una reflexión general sobre si las cooperativas que siguen una estrategia coherente con sus circunstancias (incertidumbre del entorno, heterogeneidad de sus socios, redes sociales) logran mejores resultados.





8. BIBLIOGRAFÍA

ADLER, P. S. y KWON, S. W. (2002): «Social capital: prospects for a new concept»; *Academy of Management Review* 27(1); pp. 17-40.

AGEITOS VARELA, N. (2019): La capacidad de absorción de conocimiento externo y los factores que influyen en su desarrollo; *Economía Industrial* (411); pp. 155-166.

AGUILAR, F. J. (1967): *Scanning the business environment*. Editorial MacMillan. Nueva York.

ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): «A model of the distributor firm and manufacturer firm working relationships»; *Journal of Marketing* (54); pp. 42-58.

ANDREWS, S.; BASLER, C. y COLLIER (2002): «Redes, cultura e identidad en las organizaciones»; *REIS* (97); pp. 31-56.

ANWAR, J. y HASNU, S. A. F. (2016): «Business strategy and firm performance: a multi-industry analysis»; *Journal of Strategy and Management* 9(3); pp. 361-382.

ARAGÓN, J. A. (1996): «La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978)»; *Cuadernos de Economía y Empresariales* (31); pp. 45-65.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. y SÁNCHEZ-MARTÍN, G. (2003): «Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pymes españolas»; *Información Comercial Española* (809); pp.169-187.

ARCAS-LARIOS, N. (2001): «Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado»; *Revista de Estudios Cooperativos* (73); pp. 7-23.

ARCAS-LARIOS, N.; ALCÓN, F.J.; CEGARRA, J.G.; HERNÁNDEZ, M.; LÓPEZ, E.; MARCOS, G.; MARTÍN, J.F.; MÍNGUEZ, A. y TANTIUS, P. (2011): «El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito»; *Colección Economía* (16). Almería, Fundación Cajamar.

ARCAS-LARIOS, N.; GARCÍA-MARTÍNEZ, G. y MELIÁ-MARTÍ, E. (2013): «El tamaño de las cooperativas agroalimentarias como factor de competitividad»; en Arcas-Lario, N. y Hernández-Espallardo, M., coords.: «Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas»; *Serie Economía* (20); pp. 25-59. Almería, Cajamar.

ARCAS-LARIOS, N.; GARCÍA-PÉREZ DE LEMA, D.; MARTÍNEZ-VICTORIA, M.C. y MATÉ-SÁNCHEZ DE VAL, ML. (2016): «Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2011/2013)»; *Informes y Monografías* (52). Almería, Cajamar.



BAAMONDE, E. (2009): «El cooperativismo agroalimentario»; *Mediterráneo Económico* (15); pp. 229-246.

BENOS, T.; KALOGERAS, N.; VERHEES, F. J.; SERGAKI, P. y PENNINGGS, J. M. (2016): «Cooperatives' organizational restructuring, strategic attributes, and performance: the case of agribusiness cooperatives in Greece»; *Agribusiness* 32(1); pp. 127-150.

BLACKMORE, K. y NESBITT, K. (2013): «Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-size enterprises»; *Australian Journal of Management* 38(1); pp.171-190.

BIJMAN, J. (2012): *Support for farmers' cooperatives; Sector report fruit and vegetables*. Wageningen. Wageningen UR.

BIJMAN, J. (2013): «Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos»; *Mediterráneo Económico* (24); pp. 41-60.

BIJMAN, J. (2016): «Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? en Lindgreen, A.; Hingley, M.; Harness, D. y Custance, P., eds.: *Market Orientation: Transforming food and agribusiness around the customer*. Gower Publishing; pp. 119-136.

BIJMAN, J. y HENDRIKSE, G. (2002): «Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative»; *American Journal of Agricultural Economics* 84(1); pp: 104-119.

BIJMAN, J.; MURADIAN, R. y CECHIN, A. (2011): «Agricultural cooperatives and value chain coordination: towards an integrated theoretical framework»; en Helmsing, B. y Vellema, S., eds.: *Value chains, inclusion and endogenous development: Contrasting theories and realities*. Editorial Routledge. Londres; pp. 82-101.

BLACKMORE, K. y NESBITT, K. (2012): «Verifying the Miles and Snow strategy types in Australia small and medium-size enterprise»; *Australian Journal of Management* 38(1); pp. 171-190.

BLUMENTRITT, T. y DANIS, W. M. (2006): «Business strategy and innovative practices»; *Journal of Managerial* (XVIII, 2); pp. 274-291.

BOEHLJE, M.; SCHRADER, L. y AKRIDGE, J. (1998): «Observations on formation of food supply chains»; *Proceedings of the Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen, Agricultural University.

CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASIL, M. (2008): «A study of the organizational characteristics of successful cooperatives»; *Organization Development Journal* 26(1); pp.79.

CAMPOS-CLIMENT, V., y SANCHIS-PALACIO, J. R. (2015): «How Much Does Size Matter in Agri-food Firms?»; *Journal of Business Research* 68(7); pp.1589-1591.

CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASIL, M. (2008): «A study of the organizational characteristics of successful cooperatives»; *Organization Development Journal* 26(1); pp. 79-87.



COLEMAN, J. S. (1990): *Foundation of social theory*. Cambridge, MA. Harvard Business Press.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P. y VARADARAJAN, P. R. (1990): «Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measurements-based study»; *Strategic Management Journal* (11); pp. 365-383.

CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS AGRARIAS DE ESPAÑA (CCAIE) (2006): *Plan Estratégico del Cooperativismo Agrario Español*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02002.pdf> (consultado el 11/04/2019).

COOK, M. L. y BURRESS, M. J. (2009): «A cooperative life cycle framework»; en International Conference 'Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future'; pp. 15-17.

COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. (1989). «Strategic management of small firms in hostile and benign environments»; *Strategic Management Journal* 10(1); pp. 75-87.

CHAVES, R. (2004): «Gobierno y democracia en la economía social»; en Juliá, J. F., coord.: «La actividad económica al servicio de las personas»; *Mediterráneo Económico* (6). Almería. Cajamar Caja Rural; pp. 27-44.

DENG, W. y HENDRIKSE, G. (2018): «Social interactions and product quality: the value of pooling in cooperative entrepreneurial networks»; *Small Business Economics* (50); pp. 749-761.

DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. y SINHA, I. (2005): «Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance»; *Strategic Management Journal* (26); pp. 47-74.

DIEDEREN, P. J. M. y JONKERS, H. L. (2001): *Chain and network studies*. AKK Foundation (KLICT Programme).

DUNCAN, R. (1972): «Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty»; *Administrative Science Quarterly* (17); pp. 313-27.

EDSTROM, A. y GALBRAITH, J.R. (1977): «Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations»; *Administrative Science Quarterly* 22(2); pp. 248-263.

ELLIOTT, M.; ELLIOTT, L. y SLUIS, E. (2018): «A predictive analytics understanding of cooperative membership heterogeneity and sustainability»; *Sustainability* 10(6); pp. 2048.

ENCINAS, B.; CALATAYUD, E. y MARTÍNEZ, G. (2011): «Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros»; *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (72); pp. 125-156.

FEARNE, A. (1998): «The evolution of partnerships in the meat supply chain: insights from the British beef industry»; *Supply Chain Management* 3(4); pp. 214-231.



FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos»; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5(3); pp. 73-92.

FERRER-LORENZO, F.; MAZA-RUBIO, M. T. y ABELLA-GARCÉS, S. (2018): «Capacidades y estrategias de Miles y Snow en el sector del vino en España. Grupos vs. Bodegas independientes»; *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (250); pp.95-125.

FOLKERTS, H. y KOEHORST, H. (1998): «Challenges in international food supply chains: vertical coordination in the european agribusiness and food industries»; *British Food Journal* 100(8); pp. 385-388.

GARCÍA-PÉREZ, A.; OREJA-RODRÍGUEZ, J. R. y YANES-ESTÉVEZ, V. (2009): «Las percepciones del dinamismo del entorno de la cadena de suministros agroalimentaria. Un análisis utilizando el modelo de Rasch»; *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (222); pp.125-154.

GARCÍA-PÉREZ, A. M.; ROMÁN-CERVANTES, C. y GARCÍA-MARTÍNEZ, M. (2016): «De la cooperativa agroalimentaria a la *learning netchain* hacia un planteamiento teórico interorganizativo e interpersonal»; *REVESCO* (121); pp. 114-144.

GASKI, J. F. (1984): «The theory of power and conflict in channels of distribution»; *Journal of Marketing* (48); pp: 9-29.

GÓMEZ, L. R. y GUTIÉRREZ, I. (1996): «La dirección estratégica como disciplina académica»; *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 5(3); pp. 11-22.

GRASHUIS, J. (2018): «An exploratory study of ownership and governance interrelationships in traditional and hybrid farmer cooperatives»; *Managerial and Decision Economics* 39(6); pp.664-673.

GRASHUIS, J. y MAGNIER, A. (2018): «Product differentiation by marketing and processing cooperatives: A choice experiment with cheese and cereal products»; *Agribusiness* 34(4); pp.813-830.

GRANOVETTER, M. (1973): «The strength of weak ties»; *American Journal of Sociology* (78); pp. 1360-1380.

GRANOVETTER, M. (1983): «The strength of weak ties: a network theory revisited»; *Sociological Theory* (1); pp. 201-233.

GUPTA, A. K. y GOVINDARAJAN, V. (2000): «Knowledge flows within multinational corporations»; *Strategic Management Journal* 21(4); pp. 473-496.

HANF, J. y SCHWEICKERT, E. (2007): «How to deal with member heterogeneity-management implications»; *International Journal of Co-operative Management* (3); pp: 40-48.

HANSEN, M. H.; MORROW, J. L. y BATISTA, J. C. (2002): «The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction»; *International Food and Agribusiness Management* (5); pp. 41-59.



- HENDRIKSE, G. H. (1998): «Screening, Competition and the choice of the cooperatives as an organisational form»; *Journal of Agricultural Economics* (49); pp. 202-217.
- HERREROS, F. (2002): «¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos? Una definición de capital social»; *Papers* (67); pp. 129-148.
- HOBBS, J. M. y YOUNG, L. M. (2000): «Closer vertical coordination in agri-food supply chains: A conceptual framework and some preliminary evidence»; *Supply Chain Management: An International Journal* (5); pp. 131-142.
- HOBDDAY (2000): «The Project-based Organisation: An Ideal Form Managing Complex Products and Systems?»; *Research Policy* (29); pp. 871-893.
- HÖLER, J. y KÜHL, R. (2018): «Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization-a literature review»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 89(4); pp. 697-712.
- INGRAM, T.; KRASNICKA, T.; WRONKA-POSPIECH, M.; GLOD, G. y WOJCIECH, G. (2016): «Relationships between Miles and Snow strategic types and organizational performance in Polish production firms»; *Journal of Management and Business Administration. Central Europe* 24(1); pp. 17-45.
- JAMES, H. S. J. R. y SYKUTA, M. E. (2005): «Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 76(4); pp. 545-580.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGRO, L. P. (2010): «Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas españolas»; *Colección Economía* (14). Almería, Fundación Cajamar.
- JULIÁ-IGUAL, J. F.; MELIÁ-MARTÍ, E. y GARCÍA-MARTINEZ, G. (2012): «Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models»; *Service Business* 6(1); pp.27-46.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E. y GARCÍA, G. (2013): «Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea» en Baamonde, E., coord.: «El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial»; *Mediterráneo Económico* (24). Almería. Cajamar; pp. 139-154.
- KALOGERAS, N.; PENNINGS, J. M.; VAN DER LANS, I. A.; GARCIA, P. y VAN DIJK, G. (2009): «Understanding heterogeneous preferences of cooperative members»; *Agribusiness: an International Journal* 25(1); pp. 90-111.
- KATZ, J. P. (1997): «Managerial behaviour and strategy choices in agribusiness cooperatives»; *Agribusiness* 13(5); pp.483-495.
- KENKEL, P.; GILBERT, A. y SPENCE, B. (2003): *Post merger financial performance of Oklahoma cooperatives*. SAEA Annual Meetings, Mobile, Alabama, USA, Feb., pp: 1-5.



KUMAR, K.; BOESSO, G.; FAVOTTO, F., y MENINI, A. (2012): «Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies»; *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19(1); pp. 132-145.

LAJARA-CAMILLERI, N. y SERVER-IZQUIERDO, R. (2016): «¿Cómo se puede mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias?»; *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (90); pp. 103-121.

LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J.W. (1967): «Differentiation and integration in complex organizations»; *Administrative Science Quarterly* (12); pp. 1-47.

LAMERS, J. H. J. M. (2012): «Critical Success Factors for Sustainable Competitive Advantage in Fresh Produce Cooperatives»; MSc Thesis. Wageningen University and Research Center. Department of Social Sciences, Management Studies Group.

LÓPEZ, C. y PLATERO, M. (2011): «La innovación como factor determinante de la diferenciación en las empresas agroalimentarias en España»; *Boletín Económico del ICE* (3008); pp. 23-31.

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»; *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* (205); pp. 147-171.

MAGRATH, A. J. y HARDY, K. G. (1989): «A strategic paradigm for predicting manufacturer-reseller conflict»; *European Journal of Marketing* 23(2); pp. 94-108.

MARCOS-MATÁS, G.; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. y ARCAS-LARIO N. (2014): «La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios»; *Economía Agraria y Recursos Naturales* 14(1); pp. 07-25.

MARTÍNEZ-CARRASCO, F. y EID, M. (2015): «El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector»; *Revista Mexicana de Ciencias Agrarias* 6(2).

MATÉ, V. (2014): «Agricultura busca fusionar las cooperativas»; *El País*. 14 de septiembre.

MCKEE, G. (2008): «The financial performance of north dakota grain marketing and farm supply cooperatives»; *Journal of Cooperatives* (21); pp.15-34.

MAZZAROL, T. (2009): «Co-operative Enterprise. A Discussion Paper & Literature Review». University of Western Australia. Co-operatives WA.

MAZZAROL, T.; SIMMONS, R. y MAMOUNI-LIMNIOS, E. (2011): «A conceptual framework for research into co-operative enterprise»; *CEMI Discussion Paper* (1102). Centre for entrepreneurial Management and innovation.

MELIÁ-MARTI, E. y MARTÍNEZ-GARCÍA, A. (2015): «Characterization and analysis of cooperative mergers and their results»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 86(3); pp.479-504.



MELIÁ, E. y PERIS, M. (2017): «Los procesos de integración de las cooperativas agroalimentarias. De la norma a la realidad. Especial referencia a la Ley 13/2013 de Fomento de la Integración Cooperativa»; *Revista de Estudios Cooperativos* (126); pp.177-197.

MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and processes*. Editorial MC Graw-Hill. Nueva York.

MONTERO, A. (2015): «Fórmulas de crecimiento en el cooperativismo agroalimentario español»; Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.

MONTERO, A. y MONTERO, A. (2005): *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*. MAPA.

NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998): «Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage»; *Academy of Management Review* (23); pp. 242-266.

NILSSON, J.; SVENDSEN, G. L. y SVENDSEN, G. T. (2012): «Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?»; *Agribusiness* 28(2); pp.187-204.

NILSSON, J. (2018): «Governance costs and the problem of large traditional co-operatives»; *Outlook on Agriculture* 47(2); pp. 87-92.

OH, H.; CHUNG, M. H. y LABIANCA, G. (2006): «A multilevel model of group social capital»; *Academy of Management Review* (31); pp. 669-682

O'REGAN, N. y GHOBADIAN, A. (2006): «Perceptions of Generic Strategies of Small and Medium Sized Engineering and Electronics Manufacturers in the UK: the Applicability of the Miles and Snow typology»; *Journal of Manufacturing Technology Management* 17(5); pp. 603-620.

OSCAE-Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2013): *Cooperativismo en cifras. Observatorio socioeconómico del cooperativismo agrario español. Confederación de cooperativas agrarias de España*. Disponible en <http://cooperativasagroalimentarias.agripa.org/download-doc/157991> (9 de abril de 2019).

OSCAE-Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2015): *Cooperativismo en cifras. Observatorio socioeconómico del cooperativismo agrario español. Confederación de cooperativas agrarias de España*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05708.pdf> (9 de abril de 2019).

OSCAE-Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2017): *Cooperativismo en cifras. Observatorio socioeconómico del cooperativismo agrario español. Confederación de cooperativas agrarias de España*. Disponible en <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05708.pdf> (9 de abril de 2019).



ÖSTERBERG, P. ty NILSSON, J. (2009): «Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives»; *Agribusiness* 25(2); pp. 181-197.

OSTGAARD, T.A. y BIRLEY, S. (1996): «New venture growth and personal network»; *Journal of Business Research* (36); pp. 37-50.

PASHKOVA, N.; NIKLIS, D.; ALEXAKIS, D. y PAPANDEIOU, A. (2009): «Food marketing cooperatives of Crete: a financial assessment within the EU context». Paper prepared for presentation at the 113 EAAE Seminar «A resilient European Food Industry and Food Chain in a Challenging World». Grecia, Creta, Chania.

PARNELL, J. A., LONG, Z. y LESTER, D. (2015): «Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States»; *Management Decision* (53, 2); pp. 402-431.

PENG, X.; HENDRIKSE, G. y DENG, W. (2016): «Communication and Innovation in cooperatives»; *Journal of the Knowledge Economy* 9(4); pp. 1184-1209.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A. y HARSCH, S. B. (2001): «Strategic choice along the vertical coordination continuum»; *International Food and Agribusiness Management Review* (4); pp. 149-166.

PINTO, J. C.; ALTINSOY, N. y ANTÓNIO, N. S. (2014): «The organizational alignment-strategy, structure and process: an empirical study regarding the impact on the performance of military organizations»; *Euro Asia Journal of Management* (43, 24, ½); pp. 3-22.

POOLE, N. D.; DEL CAMPO, F.J.; JULIA, J. F. y VIDAL, F. (1998): «Contracts in fresh produce markets»; *Food Policy* (23); pp. 131-142.

POTEETE, A. R. y OSTROM, E. (2004): «Heterogeneity, group size and collective action: the role of institutions in forest management»; *Development and Change* 35(3); pp. 435-461.

PUUSA, A.; MÖNKKÖNEN, K. y VARIS, A. (2013): «Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives»; *Journal of Co-operative Organization and Management* 1(1); pp. 6-14.

RICHARDS, T. y MANFREDO, M. R. (2003): «Cooperative mergers and acquisitions: the role of capital constraints»; *Journal of Agricultural Resources Economics* 28(1); pp. 152-168.

ROMÁN-CERVANTES, C. (2014): «Las cooperativas españolas y los ciclos económicos: un análisis comparado»; *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (8), pp.77-109.

RUBEN, R. y HERAS, J. (2012): «Social capital, governance and performance of Ethiopian coffee cooperatives»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 83(4); pp. 463-484.

SALAVOU, H. E. y SERGAKI, P. (2013): «Generic business strategies in Greece: private food firms versus agricultural cooperatives»; *Journal of Rural Cooperation* 41(1); pp. 44-59.



SAYERS, D. M.; KILMER, R. L.; LEE, J. y FLAMBERT, A. M. (1996): «Satisfaction evaluation of milk handlers by southern US dairy farmers»; *Journal of Agricultural Applied Economics* (28); pp. 313-321.

SHORTELL, S. M. y ZAJAC, E. J. (1990): «Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity»; *Academy of Management Journal* 33(4); pp. 817-832.

SOLLOSY, M. D. (2013): *A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity*. Dissertations, Theses and Capstone Projects. Paper 552.

SOLLOSY, M.; GUIDICE, R. M. y PARBOTEEAH, K. P. (2019): «Miles and Snow's strategic typology redux through the lens of ambidexterity»; *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2018-1433>.

SPEAR, R. (2000): «The co-operative advantage»; *Annals of Public and Cooperative Economics* 71(4); pp. 507-523.

SPORLEDER, T. L. y PETERSON, C. H. (2003): «Intellectual capital, learning and knowledge management in agrifood supply chains»; *Journal on Chain and Network Science* 3(2); pp. 75-80.

TRENZADO, G. (2013): «Las cooperativas en la UE. El modelo nórdico y el modelo mediterráneo» en Baamonde, E., coord.: *El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial*. Almería. Cajamar Caja Rural; pp.119-138.

VALENTINOV, V. (2004): «Toward a social capital theory of cooperative organisation»; *Journal of Cooperative Studies* 37(3); pp. 5-20.

VALLET-BELLMUNT, T. (2010): «Las relaciones en la cadena de suministro no son peligrosas»; *Universia Business Review* (Segundo trimestre); pp. 12-33.

YANES-ESTÉVEZ, V.; GARCÍA-PÉREZ, A. M. y OREJA-RODRÍGUEZ, J. R. (2018): «Strategic behaviour of SMEs»; *Administrative Sciences* 8(4); pp. 61.

YU, L. y NILSSON, J. (2017): «Social Capital and the financing performance of farmer cooperatives in Fujian Province, China»; *Agribusiness* 34(4); pp. 847-864.

ZIGGERS, G. W. y TRIENEKENS, J. H. (1999): «Quality assurance in food and agribusiness supply chains: Developing Successful Partnerships»; *Production Economics* (60-61); pp. 271-279.

ZOPOUNIDIS, C.; SHINIOTAKIS, N. y BAOURAKIS, G. (2006): «Financial analysis and economics aspects of the agricultural unions of Crete»; *Agricultural Economics Review* 7(2); pp. 66-74.

