

## **La disposición a invertir en cooperativas agroalimentarias: el papel de la heterogeneidad y el oportunismo de los socios**

Gustavo Marcos Matás<sup>a</sup>, Miguel Hernández Espallardo<sup>b</sup> y Narciso Arcas Lario<sup>a</sup>

---

**RESUMEN:** La heterogeneidad y el oportunismo de los socios se presentan tradicionalmente como factores limitantes para la realización de inversiones y el desarrollo empresarial de las cooperativas. En este estudio contrastamos los efectos de diversos tipos de heterogeneidad de los socios sobre el oportunismo, y de ambos conceptos sobre la disposición a invertir en la cooperativa. Los resultados permiten destacar el efecto que cada tipo de heterogeneidad ejerce sobre la disposición a invertir de los socios en su cooperativa, y el papel mediador y directo que desempeña también el oportunismo sobre esta disposición.

---

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas agrarias, disposición a invertir, heterogeneidad, oportunismo, socios.

---

**Clasificación JEL:** M31, P13, Q13.

---

**DOI:** 10.7201/earn.2014.01.01.

---

### **Willingness to invest on agricultural cooperatives: The role of membership's heterogeneity and opportunism**

---

**ABSTRACT:** In agri-food cooperatives, heterogeneity and opportunism among their members are issues that must be solved in order to develop appropriate strategies and gather necessary investments. We propose a model where willingness to invest is explained as a consequence of the perception of opportunism and the different forms of heterogeneity. The results of our empirical model allow us to highlight the importance of some kinds of heterogeneity in affecting opportunism and, ultimately, the willingness to invest in the cooperative. The latter is of capital importance to cooperatives' growth. Empirical observation of the direct and mediator role of opportunism is a finding with managerial implications.

---

**KEYWORDS:** Agri-food cooperatives, willingness to invest, heterogeneity, opportunism, members.

---

**JEL classification:** M31, P13, Q13.

---

**DOI:** 10.7201/earn.2014.01.01.

---

<sup>a</sup> Dpto. Economía de la Empresa, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica, Universidad Politécnica de Cartagena.

<sup>b</sup> Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia.

*Agradecimientos:* Los autores agradecen la financiación recibida para esta investigación a la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario - Universidad Politécnica de Cartagena a la que pertenecen, y al Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN) y FEDER (proyectos AGL2010-22335-C03-02 y AGL2010-22335-C03-03).

*Dirigir correspondencia a:* Gustavo Marcos Matás. E-mail: gustavo.marcos@um.es.

Recibido en julio 2013. Aceptado en enero 2014.

## 1. Introducción

Las cooperativas agroalimentarias, como agentes que operan en origen, tienen que competir con otro tipo de organizaciones en unos mercados caracterizados por una gran presión de la demanda, lo que es consecuencia del alto poder de negociación de los distribuidores, así como del exceso de oferta en la mayoría de las producciones (Hernández-Espallardo *et al.*, 2013). Esto, unido a las elevadas demandas por parte de los consumidores de variedad, conveniencia y calidad, así como a los cambios en el entorno legal, competitivo y tecnológico, hace que las cooperativas agroalimentarias se enfrenten a nuevos retos que las obligan a afrontar procesos de ajuste y cambio, tanto de tipo funcional como organizativo (Bijman y Hendrikse, 2003).

En este entorno cada vez más competitivo, la adaptación e innovación se presentan como elementos críticos del negocio que afectan a la competitividad de las cooperativas y al crecimiento de su productividad (Giannakas y Fulton, 2005). El éxito de la cooperativa está relacionado con su habilidad para desarrollar productos y servicios diferenciados que provean más valor al mercado. Estas estrategias competitivas perseguidas por las cooperativas agroalimentarias en respuesta a estos cambios del entorno y estructurales del sistema agroalimentario requieren de grandes inversiones de capital (Chaddad y Cook, 2004; Fahlbeck, 2007).

Los socios, en su papel de propietarios, son los proveedores principales de capital para la cooperativa. Como argumentan Nilsson *et al.* (2012), en las cooperativas, el capital financiero se basa en el capital social, ya que la mayoría del capital financiero de la cooperativa procede de una forma u otra de los socios. Es por ello que en las cooperativas la disposición de los socios a contribuir y apoyar las inversiones se presenta como un factor crítico para que las mismas se puedan finalmente llevar a cabo (Fulton, 1999), constituyéndose como un elemento clave para la supervivencia de esta tipología empresarial.

La heterogeneidad de la base social y sus comportamientos oportunistas son las dos variables elegidas en este trabajo. El interés del estudio de estas variables viene dado por su importancia en los procesos de crecimiento de las cooperativas, donde predomina el crecimiento por incorporación de nuevos socios, las fusiones y la creación de cooperativas de segundo grado. Estas modalidades de crecimiento conllevan normalmente un incremento en los niveles de heterogeneidad de los socios (Arcas *et al.*, 2011).

Por su parte, esta heterogeneidad puede llevar a conflictos en los procesos de decisión, mermar la capacidad de coordinación, reducir el compromiso de los socios y, con ello, su disposición a invertir en la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2002). Por todo ello, estudios como este son importantes para delimitar la influencia y las posibles acciones facilitadoras de estos procesos de crecimiento.

El objetivo de este trabajo es estudiar y comprobar el papel del oportunismo y la heterogeneidad entre los socios en la explicación de la disposición de estos a invertir en su cooperativa. En particular, se pretende analizar cómo afecta cada uno de los tipos de heterogeneidad de los socios de la cooperativa en su disposición a invertir, de forma directa, y de forma indirecta a través del oportunismo que puede crear esta heterogeneidad.

Al mismo tiempo son numerosas las referencias acerca de las reticencias de los socios de las cooperativas a presentar el grado de compromiso e implicación suficiente para poder afrontar los nuevos retos que los mercados imponen (Nilsson *et al.*, 2009; Nilsson *et al.*, 2012). Asimismo, hay un consenso bastante amplio acerca de que la disposición de los socios de proveer a la cooperativa de capital es un prerrequisito para el éxito de la cooperativa (Fulton, 1999; Zeuli y Betancor, 2005; Österberg y Nilsson, 2009). Por ello, el estudio de los factores que influyen y determinan esta implicación de los miembros para participar en las inversiones de la cooperativa es de gran interés para entender la estabilidad de este modelo empresarial.

Aunque la disposición a invertir ha sido reconocida como un factor clave para el buen funcionamiento y continuidad de la cooperativa (Bijman y Hendrikse, 2002), no existen estudios empíricos en este ámbito que analicen las variables que la explican. Igualmente, son escasos los estudios que tratan la heterogeneidad como una variable explicativa (p.e. Nilsson, 2010), si bien ha sido considerada como uno de los aspectos que merman la eficiencia en las cooperativas (Bijman y Ruben, 2005). Con este trabajo pretendemos contribuir a un mayor conocimiento de este tema.

En este estudio, en primer lugar, se desarrolla el marco teórico en el que se apoyan las hipótesis propuestas. A continuación se describe la metodología seguida en el estudio empírico, detallando las escalas utilizadas y probando su validez. Posteriormente se analizan los datos y se comentan los resultados. El trabajo finaliza con la exposición de las conclusiones y de la bibliografía utilizada.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Heterogeneidad**

Los problemas de la fórmula cooperativa asociados a la colectividad de la propiedad son agravados en la medida en que los miembros de las cooperativas son más diversos en términos de tamaño de las explotaciones, tipos de productos, edad, objetivos perseguidos o aversión al riesgo (Kyriakopoulos, 1998; Bijman y Hendrikse, 2002). Por ejemplo, cuando las preferencias de los socios en cuanto a los riesgos a asumir en inversiones son más heterogéneas, los socios están más expuestos a percibir el problema de cartera, esto es, la decisión de la cartera de inversiones será menos óptima, ya que busca el consenso democrático en las percepciones y predisposición al riesgo, y este no necesariamente es el más eficiente desde un punto de vista económico. Igualmente existirán mayores reticencias a realizar las inversiones porque no se adapten a sus preferencias en cuanto al riesgo.

Otro problema asociado a la colectividad de la propiedad, y que es agravado por la heterogeneidad, surge cuando los recursos comunes benefician a unos socios más que a otros, disminuyendo así los incentivos a invertir en los que sienten que se beneficiarán en menor medida de estas inversiones (Sykuta y Cook, 2001). Igualmente, la mayor diversidad de los socios puede provocar que ante los acuerdos sobre distribución de costes/beneficios (costes y precios igualmente distribuidos), los miembros menos favorecidos puedan mostrar una menor disposición a invertir. Por ejemplo, los socios

que tienen mayor actividad contribuyen en mayor medida a la consecución de ahorros, por ejemplo, por economías de escala, pero obtienen los mismos precios y participan de los costes en la misma proporción que el resto (Kyriakopoulos *et al.*, 2004).

Una mayor diversificación de las actividades como la internacionalización es cada vez más común en las cooperativas. Algunas de estas actividades de la empresa son complejas y muchos miembros pueden no entenderlas, tener poco conocimiento, y estar distanciados de ellas. Los socios pueden participar en distintos niveles de las actividades de la cooperativa y no tienen información ni conocen todo lo que ocurre en ella. La amplia diversidad de los socios se traduce en que trabajan bajo diversas condiciones y pueden perseguir intereses encontrados, lo que puede promover una actitud de pasividad en la colaboración hacia la cooperativa (Österberg y Nilsson, 2009). Además, como resalta Tirole (2001), la multiplicidad de objetivos e intereses hace mucho más difícil establecer un sistema de incentivos.

Por todo ello, la heterogeneidad en la base social de la cooperativa acrecienta los problemas asociados a la colectividad de la propiedad conjunta, generando además un clima de incertidumbre (Nilsson, 2010) que se traduce en una menor disposición a invertir en la cooperativa. Se establece así la siguiente hipótesis:

*H1: La heterogeneidad de los socios disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.*

## **2.2. Oportunismo**

El oportunismo se define como “la búsqueda del interés propio con astucia” (Williamson, 1985; pág. 47) y abarca comportamientos tales como engañar, hacer trampas, ocultar información u otras formas más sutiles de violar un acuerdo. El oportunismo puede ser activo, si se hace algo que no se debería, o pasivo, si se deja de hacer eludiendo lo acordado. Puede ser también descarado o más sutil; e incluso puede ser legítimo, es decir, no se viola ninguna condición acordada, pero se realizan acciones en busca del propio interés con menoscabo de la colectividad. Wathne y Heide (2000) realizan una clasificación general del oportunismo en función de si el comportamiento es activo o pasivo y si se da ante circunstancias nuevas o las ya existentes en la relación. De esta forma se describen cuatro tipos de oportunismo:

*Evasión.* Es un comportamiento pasivo ante las circunstancias existentes. Ejemplo de este tipo de comportamiento es el ocultamiento o elusión del cumplimiento de los compromisos. En el caso de las cooperativas agroalimentarias lo encontraríamos cuando un agricultor relaja sus estándares de calidad en los productos que comercializa con la cooperativa. Desde el punto de vista del agricultor, no hacer lo necesario para obtener la máxima calidad le supone un ahorro en costes a corto plazo, pero puede empeorar la calidad de producto ofrecida a los clientes de la cooperativa, repercutiendo en el largo plazo tanto en la cooperativa como en sus socios.

*Reticencias a adaptarse.* Se trata de un oportunismo pasivo que, ante nuevas circunstancias, toma la forma de inflexibilidad o reticencias a adaptarse. En el caso

que nos ocupa sería, por ejemplo, si ante cambios en la demanda de los clientes la cooperativa pidiera a los agricultores que adapten cierto aspecto de sus productos o procesos y el agricultor evadiera tales peticiones y no quisiera realizarlas. Se trata de un oportunismo legítimo, que quizá mejore, o no empeore, la rentabilidad del agricultor en el corto plazo. Pero este comportamiento es realizado en perjuicio de la cooperativa y la relación, llevando a una mala adaptación al mercado y unos peores resultados en un plazo más largo.

*Violación del acuerdo.* Se trata de un comportamiento activo en una relación que no se enfrenta a nuevas circunstancias. Un ejemplo de este comportamiento sería cualquier actuación que estando prohibida por los estándares de calidad marcados por la cooperativa (por ejemplo un determinado tratamiento frente a una plaga) fuera realizada por el agricultor porque ello le supone un ahorro en costes. Otro ejemplo podría venir dado cuando la cooperativa establece la exclusividad del abastecimiento de la producción del socio y este desvía producto a una empresa privada para obtener un mayor beneficio del que obtendría en la cooperativa.

*Renegociación forzosa.* Se trata de un comportamiento activo que se da ante nuevas circunstancias. Si, por ejemplo, la cooperativa tiene una demanda coyuntural para la que hay un único agricultor con producto disponible en ese momento que se ajuste a dicha demanda, el agricultor podría intentar sacar provecho de esa situación renegociando condiciones especiales en la liquidación de productos o cualquier otra ventaja.

El problema más grave del oportunismo percibido en los socios es que disuade de realizar inversiones ante el riesgo a que surjan estos comportamientos aprovechados (Rokkan *et al.*, 2003). En las organizaciones cooperativas, las consecuencias de cualquier comportamiento oportunista recaen sobre el conjunto de los socios, lo que genera reticencias para invertir al no ver suficientemente salvaguardados sus intereses. Si bien esta percepción de oportunismo por parte de los socios disuade a estos de realizar inversiones por la incertidumbre que genera sobre la inversión, también se puede producir una reducción en las inversiones como un comportamiento oportunista *per se*, es decir, un comportamiento oportunista de no invertir por intereses propios y en detrimento del beneficio común. Estos dos hechos nos llevan a plantear que:

*H2: El oportunismo de los socios disminuye su disposición a invertir en la cooperativa.*

La multiplicidad de objetivos y situaciones que se dan en una base social heterogénea hace que los objetivos de la cooperativa no estén bien definidos, aumentando la discrecionalidad de los miembros para tomar decisiones que les beneficien en detrimento del beneficio colectivo, esto es, comportamientos oportunistas (Gripsrud *et al.*, 2000; Kalogeras *et al.*, 2009).

Otra forma en la que la heterogeneidad de los miembros incrementa el oportunismo es porque se requieren renegociaciones continuas de los acuerdos. Las renegociaciones entre las partes inherentemente conllevan un grado de confrontación y mayores oportunidades para comportamientos interesados (Carson *et al.*, 2004). Por ejemplo, los miembros que tienen mayores inversiones específicas en la cooperativa,

de cara a las renegociaciones están en desventaja dado su deseo de continuar en ella (ya que estas inversiones actúan como barrera de salida) y, por tanto, son más vulnerables al oportunismo de otros miembros que muestran reticencias a invertir aunque vaya en contra del interés general (Hart y Moore, 1990).

Hay que añadir que la heterogeneidad también provoca que el control de los socios se vuelva más problemático al tratarse de una base social más diversa (Fulton y Giannakas, 2001), lo que se presenta como un ambiente más favorable para potenciales comportamientos oportunistas. Por tanto, planteamos que:

*H3: La heterogeneidad de los socios incrementa su oportunismo.*

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

Como población han sido consideradas las cooperativas agroalimentarias de primer grado españolas. En España, en 2011, había unas 3.300 cooperativas de este tipo (Cooperativas Agro-alimentarias, 2013).

A la hora de identificar la población objeto de estudio, nos ayudamos del directorio de cooperativas que provee “Cooperativas Agro-alimentarias”, el directorio de entidades del “Portal EcSocial” (Servicio de Información para la Economía Social), así como los diversos directorios de cooperativas de segundo grado donde se especificaban las cooperativas de primer grado asociadas. “Cooperativas Agro-alimentarias” es una organización nacional que representa aproximadamente al 70% del sector cooperativo agrario.

Con la información de estos directorios se confeccionó una base de datos con las cooperativas. Se consiguieron reunir un total de 2.898 referencias, aunque existían duplicadas, de cooperativas ya extinguidas, y de cooperativas de las que no fue posible conseguir ningún contacto telefónico o e-mail.

Los datos para el estudio se recogieron mediante encuestas online dirigidas al informante clave, en este caso el gerente o responsable de la gestión de la cooperativa. Tras el envío de un e-mail de invitación a contestar el cuestionario se realizó un seguimiento telefónico a los contactos. En este seguimiento se comprobaba si el e-mail había llegado correctamente a la persona adecuada, invitándola a participar en la investigación, ayudando en lo necesario para la comprensión del cuestionario y ofreciendo asimismo aclarar cualquier duda o cuestión que pudiera tener.

Por este método se consiguieron 140 cuestionarios, de los que finalmente resultaron 134 válidos. Dado el número de encuestas y el total de la población, el error muestral es de un 8,3% a un nivel de confianza del 95%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La fórmula utilizada para su cálculo fue:  $e = \alpha * \sqrt{\frac{0,5^2 * N - n}{n * N - 1}}$ , donde  $\alpha$  es el valor de una distribución normal para un nivel de confianza del 95%;  $N$  es el tamaño de la población; y  $n$  el tamaño de la muestra.

En el Cuadro 1 mostramos algunos datos descriptivos que ayudan a caracterizar la muestra utilizada.

**CUADRO 1**  
**Descriptivos de la muestra**

Aspecto		Mínimo	Máximo	Desviación típica	Media
Número de socios		3	3.500	474	415
Valor aproximado de la facturación (€)		180.000	200 mill.	20 mill.	8,8 mill.
% cooperativas que comercializa:	Hortalizas	-	-	-	13,4
	Frutas	-	-	-	20,9
	Cítricos	-	-	-	11,9
	Vino	-	-	-	20,1
	Aceite	-	-	-	29,1
	Leche, derivados lácteos	-	-	-	9,0
	Ganadería/prod. cárnicos	-	-	-	7,5
	Cereales	-	-	-	11,2
	Frutos secos	-	-	-	6,7
	Piensos	-	-	-	1,5
Otros	-	-	-	11,2	

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se comprobó que no existiera sesgo de no respuesta ni sesgo por método común. El sesgo de no respuesta se atribuye a que los que no responden son diferentes de los que sí lo han hecho. Bajo la asunción de que los últimos encuestados pueden asimilarse a los que no responden (Toghaw, 2010) se comprobó que no existieran diferencias significativas entre la primera oleada de recogida de información (hasta el caso 118) y la segunda, después de hacer un reenvío y rellamada a los contactos (del caso 118 al 134).

Los resultados del test de Kolmogorov-Smirnov no paramétrico de diferencias para muestras independientes mostraron que todas las variables de las primeras oleadas no difieren significativamente de las de recuerdo (a un nivel de 95% de confianza). Por tanto, podemos asumir que nuestra muestra no presenta sesgo por no respuesta.

Por su parte, el sesgo por método común es atribuido al método de recogida, ya que los datos se obtienen mediante cuestionario respondido por un único informante. Esto puede causar una covarianza artificial entre las variables, causada por haberlas medido todas mediante el mismo método y al mismo respondiente, inflando así las estimaciones obtenidas en los parámetros (Podsakoff *et al.*, 2003).

Para comprobar la existencia de tal sesgo usamos el test de un único factor de Harman. Esta prueba consiste en realizar un análisis factorial de todos los ítems para obtener una solución sin rotar los componentes, de tal manera que si muchos de los

ítems saturan en un único componente es interpretado como síntoma de que existe una varianza inflada por el método común.

El resultado de este test no muestra la presencia de sesgo por método común en tanto que la solución del análisis factorial sin rotar revela la existencia de múltiples factores, donde ninguno de ellos acumula la mayoría de la varianza. Acumula la mayor covarianza el primer factor con un 26,7%, menos del 50% recomendado como límite para considerar la existencia de tal sesgo (Podsakoff *et al.*, 2003).

### 3.2. Escalas de medida

Para la medición de los conceptos se han utilizado medidas con múltiples enunciados que están inspiradas en la literatura. Sin embargo, como ninguna de las medidas había sido utilizada previamente en estudios en el ámbito de las cooperativas, mucho menos de las agroalimentarias, se hizo un trabajo importante de adaptación en los pretest. Los ítems fueron medidos en escalas Likert con valores de 1 a 7.

Para la escala de la disposición a invertir nos hemos valido de la conceptualización del concepto compromiso realizada por Kumar *et al.* (1995) y por Gundlach *et al.* (1995). Este concepto de compromiso contempla la disposición de los socios a realizar esfuerzos a corto plazo (Anderson y Weitz, 1992; Gundlach *et al.*, 1995) e inversiones (Kumar *et al.*, 1995) para mantener la relación. Se mide así la disposición a invertir como una actitud que lleva a apostar por mantener la relación a largo plazo, para lo cual los socios se muestran dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios. En el Cuadro 2 se muestran los ítems utilizados.

**CUADRO 2**  
**Escala de disposición a invertir**

Concepto	Ítem	Fuente
Manifieste su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los socios (siendo 1 = total desacuerdo; y 7 = total acuerdo):		
Disposición a invertir	Están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa.	Kumar <i>et al.</i> (1995), Gundlach <i>et al.</i> (1995).
	Están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa.	
	No tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa.	
	Son comprensivos con la cooperativa cuando comete errores que pudieran causarles algún perjuicio.	
	Tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa.	

Fuente: Elaboración propia.



Para el concepto de la heterogeneidad de la base social de las cooperativas no existían medidas al respecto. La excepción viene constituida por Gripsrud *et al.* (2000) que utilizan medidas en cooperativas ganaderas, pero referidas a la heterogeneidad en el sector, no en los socios. Algunos autores sugieren qué elementos son los que determinan la heterogeneidad de los miembros de la cooperativa (Iliopoulos y Cook, 1999; Österberg y Nilsson, 2009). Así, consideramos estos aspectos para crear una escala donde se midiera la heterogeneidad existente entre los socios con respecto a cada uno de estos elementos. Para evaluar la idoneidad de la escala en nuestro contexto, esta fue testada en la fase de pretest del cuestionario donde el listado de ítems fue sometido a varias rondas hasta dar con los factores considerados por el sector como más relevantes. El Cuadro 3 presenta los tipos de heterogeneidad que fueron medidos.

CUADRO 3  
Escala de heterogeneidad<sup>a</sup>

Concepto	Ítem	Fuente
Indique en qué medida los socios de su cooperativa son muy parecidos entre sí (muy homogéneos) en (siendo 1 = muy diferentes y 7 = muy parecidos):		
Heterogeneidad	Tamaño de las explotaciones	Iliopoulos y Cook (1999), Österberg y Nilsson (2009).
	Edad	
	Grado de formación	
	Nivel económico	
	Productos que suministran	
	Calidad de los productos que suministran	
	Cantidad de sus aportaciones a la cooperativa	
	Profesionalidad o nivel técnico	
	Percepción sobre la importancia que tiene la orientación de la cooperativa al mercado	
	Objetivos que persiguen dentro de la cooperativa	
	Grado de dependencia de la cooperativa	
	Por lo tanto, considerando lo anterior entre 1 y 7, el grado de homogeneidad de los socios es...	

<sup>a</sup> La escala está medida en términos de homogeneidad, si bien la denominamos heterogeneidad, ya que es el concepto con el que trabajamos. En los análisis posteriores las puntuaciones han sido invertidas para que expresen heterogeneidad.

Fuente: Elaboración propia.

La medida del oportunismo se ha basado en la definición y dimensiones consideradas por Wathne y Heide (2000). A partir de estas dimensiones, la escala para medirlo incluye sus componentes más relevantes. En este sentido, basados en la literatura y en las entrevistas se crearon una serie de ítems que recogen los cuatro

tipos de oportunismo, incluyendo un ítem para cada uno de los comportamientos de violación, de reticencias a adaptarse y de renegociación forzada, y tres ítems para el denominado oportunismo por evasión, que incluye los comportamientos de polizón (Rokkan y Buvik, 2003) y *shirking* (Taggar y Neubert, 2008). Los ítems utilizados para esta medida son mostrados en el Cuadro 4.

**CUADRO 4**  
**Escala de oportunismo**

Concepto	Ítem	Fuente
Indique el grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones (recuerde, 1 = total desacuerdo; y 7 = total acuerdo). Algunos socios a menudo...		
Oportunismo	Sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir los riesgos y costes correspondientes.	Wathne y Heide (2000), Rokkan y Buvik (2003), Taggar y Neubert (2008).
	Se benefician de las inversiones de la cooperativa pero son reacios a contribuir a las mismas.	
	Incumplen sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa.	
	Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general.	
	Se muestran reacios a adaptarse si no les beneficia directamente, aunque sea a costa del interés general.	
	Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general.	

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Calidad de las escalas

La escalas de oportunismo y disposición a invertir han sido sometidas a un análisis factorial confirmatorio para evaluar su unidimensionalidad (Anderson y Gerbing, 1988) con el programa estadístico EQS 6.1. Al objeto de evaluar la bondad de ajuste de los modelos nos hemos fijado en los principales índices de bondad de ajuste, los cuales se encuentran en los niveles adecuados (Bagozzi y Yi, 1988) (ver Cuadro 5).

La fiabilidad de las medidas fue confirmada por los índices de fiabilidad compuesta (SCR) con niveles superiores al mínimo recomendado de 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988). Adicionalmente, todos los ítems cargan en su respectivo factor y sus estimaciones son positivas y altamente significativas. La validez convergente de las escalas es por tanto suficiente. La validez discriminante fue confirmada en tanto que el intervalo de confianza sobre la correlación estimada ( $\pm 2$  desviaciones típicas) entre cada par de constructos latentes no incluyó el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988).

**CUADRO 5**  
**Análisis factorial confirmatorio**

Concepto	Ítem	Carga estandarizada	Valor t
Disposición a invertir SCR = 0,74	Son comprensivos con la cooperativa cuando comete errores que pudieran causarles algún perjuicio.	0,66	7,26
	No tienen problemas para compartir información confidencial con la cooperativa.	0,44	4,85
	Están dispuestos a realizar cambios en las explotaciones si son demandados por la cooperativa.	0,65	7,41
	Están dispuestos a poner dinero para inversiones en la cooperativa	0,59	5,92
	Tienen disposición a delegar más decisiones en la cooperativa.	0,67	8,65
Oportunismo SCR = 0,92	Sacan provecho del esfuerzo de otros sin asumir los riesgos y costes correspondientes.	0,65	9,28
	Se benefician de las inversiones de la cooperativa pero son reacios a contribuir a las mismas.	0,80	12,37
	Incumplen sus obligaciones perjudicando de ese modo a la cooperativa.	0,83	16,26
	Realizan acciones en beneficio propio aunque puedan perjudicar el interés general.	0,85	16,18
	Se muestran reacios a adaptarse si no les beneficia directamente, aunque sea a costa del interés general.	0,87	16,15
	Ante nuevas situaciones intentan sacar provecho particular aunque vaya en contra del interés general.	0,89	21,01

Estadísticos de bondad de ajuste:  $\chi^2_{(43g;1)} = 79,19$ ; CFI = 0,95; RMSEA = 0,078; NNFI = 0,93; GFI = 0,88; SRMR = 0,055.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Resultados

Para las variables dependientes de disposición a invertir y oportunismo se crearon indicadores como promedio de los ítems que componen las escalas. En el caso del oportunismo, hicimos el promedio de la dimensión de evasión (los 3 primeros ítems) y dicho valor se promedió con los tres ítems restantes que medían el resto de componentes del concepto.

Para contrastar las hipótesis se realizaron análisis de regresión. En un primer modelo (M.1 en el Cuadro 6), con la finalidad de probar las hipótesis H1 y H2, se plantearon regresiones donde en cada una de ellas la variable dependiente era la disposición a invertir y las independientes fueron en cada caso el oportunismo (ecuación [1]) y los distintos tipos de heterogeneidad (ecuación [2]). La ecuación de regresión para este modelo es la siguiente:

$$\text{Disp.invertir} = \beta \text{ oportunismo} \quad [1]$$

$$\text{Disp.invertir} = \beta \text{ heterogeneidad} \quad [2]$$

Para el segundo modelo (M.2 en el Cuadro 6) se planteó una regresión para cada tipo de heterogeneidad como variable explicativa del oportunismo a fin de contrastar la hipótesis H3. La formulación de la regresión utilizada en este caso es:

$$\text{Oportunismo} = \beta \text{ heterogeneidad} \quad [3]$$

El Cuadro 6 nos muestra los resultados para las distintas regresiones que se realizaron para cada uno de estos modelos. Así, en cada modelo (presentado en columnas) se ofrece la estimación del coeficiente estandarizado ( $\beta$ ) y el valor del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para cada una de las regresiones. En lo referente a la primera hipótesis planteada (H1), en los resultados para el primer modelo (M.1, Cuadro 6) se aprecia que la heterogeneidad percibida entre los socios en cuanto a la calidad de los productos que aportan, la relevancia que otorgan a la orientación al mercado, los objetivos que persiguen dentro de la cooperativa y el grado de dependencia de ella, está influyendo negativamente sobre la disposición de los socios a invertir en la misma. Por su parte, el ítem que recoge la percepción general sobre la heterogeneidad (ítem resumen) muestra un efecto negativo sobre la disposición a invertir. Estos datos nos permiten confirmar mayoritariamente la hipótesis 1, si bien con los matices propios del hecho de que no todos los tipos de heterogeneidad presentan efectos directamente perjudiciales sobre la disposición a invertir.

La segunda hipótesis (H2) del trabajo establecía que los comportamientos oportunistas que se dan en la base social de la cooperativa afectan negativamente a la disposición a invertir. De nuevo, los datos obtenidos para el primer modelo (M.1, Cuadro 6) permiten aceptar tal afirmación, mostrando una relación negativa y significativa entre el oportunismo y la disposición a invertir de los socios.

En cuanto al efecto de la heterogeneidad sobre los comportamientos oportunistas (H3), de los resultados (M.2, Cuadro 6) se puede apreciar que ciertos tipos de heterogeneidad han mostrado estar relacionados positivamente con la observación de comportamientos oportunistas. Concretamente, las diferencias en calidades y cantidades de producto aportado, el grado de profesionalidad, la importancia que conceden a la orientación al mercado, los objetivos que persiguen, el grado de dependencia de la

cooperativa y la percepción general de heterogeneidad (ítem resumen). Nuevamente podemos concluir con una aceptación general de la hipótesis.

CUADRO 6  
Resultados de los modelos de regresión

V. Dependiente →	M. 1. Disp. invertir		M. 2 Oportunismo		M. 3 Disp. invertir		
V. Independientes ↓	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\beta^{\text{port}}$	$\beta^{\text{het}}$	R <sup>2</sup>
Oportunismo	-0,55 <sup>a</sup>	0,30					
<b>Heterogeneidad</b>							
Tamaño	0,02 <sup>n.s.</sup>	0,01	0,15 <sup>b</sup>	0,02	-0,57 <sup>a</sup>	0,10 <sup>n.s.</sup>	0,31
Edad	0,03 <sup>n.s.</sup>	0,01	0,03 <sup>n.s.</sup>	0,01	-0,55 <sup>a</sup>	-0,01 <sup>n.s.</sup>	0,30
Formación	0,01 <sup>n.s.</sup>	0,01	-0,01 <sup>n.s.</sup>	0,01	-0,55 <sup>a</sup>	-0,01 <sup>n.s.</sup>	0,30
Nivel económico	-0,03 <sup>n.s.</sup>	0,01	0,11 <sup>n.s.</sup>	0,01	-0,56 <sup>a</sup>	0,03 <sup>n.s.</sup>	0,30
Tipos de productos	-0,15 <sup>b</sup>	0,01	0,06 <sup>n.s.</sup>	0,01	-0,55 <sup>a</sup>	-0,11 <sup>n.s.</sup>	0,32
Calidad	-0,16 <sup>b</sup>	0,02	0,23 <sup>a</sup>	0,05	-0,54 <sup>a</sup>	-0,04 <sup>n.s.</sup>	0,30
Cantidad	-0,24 <sup>a</sup>	0,05	0,24 <sup>a</sup>	0,05	-0,53 <sup>a</sup>	-0,12 <sup>n.s.</sup>	0,31
Profesionalidad	-0,10 <sup>n.s.</sup>	0,01	0,17 <sup>b</sup>	0,02	-0,55 <sup>a</sup>	-0,01 <sup>n.s.</sup>	0,30
Importancia orientación al mercado	-0,32 <sup>a</sup>	0,10	0,36 <sup>a</sup>	0,12	-0,50 <sup>a</sup>	-0,14 <sup>a</sup>	0,33
Objetivos	-0,29 <sup>a</sup>	0,08	0,36 <sup>a</sup>	0,12	-0,52 <sup>a</sup>	-0,11 <sup>n.s.</sup>	0,31
Dependencia	-0,26 <sup>a</sup>	0,06	0,31 <sup>a</sup>	0,10	-0,52 <sup>a</sup>	-0,10 <sup>n.s.</sup>	0,31
Resumen	-0,14 <sup>b</sup>	0,01	0,25 <sup>a</sup>	0,06	-0,55 <sup>a</sup>	-0,01 <sup>n.s.</sup>	0,30

<sup>a</sup>p < 0,05; <sup>b</sup>p < 0,1; n.s. = no significativo.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo contrastado hasta ahora nos permite confirmar un efecto directo de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir, así como uno indirecto a través del oportunismo. Sin embargo, una comprensión definitiva del efecto que la heterogeneidad tiene sobre la disposición a invertir nos lleva a plantearnos hasta qué punto dicho efecto es total o está parcialmente mediado. Nos preguntamos pues si quizás el efecto negativo de la heterogeneidad de la base social de la cooperativa sobre su disposición a invertir en la misma puede ser debido exclusivamente al oportunismo derivado de dicha heterogeneidad. Lo cierto es que en la literatura no se ha investigado previamente una explicación en profundidad de por qué la heterogeneidad puede tener efectos perniciosos sobre la disposición a invertir.

Sí se ha hecho en mayor medida respecto al efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, Beamish y Kachra (2004), apoyándose en la Teoría de los Costes de Transacción y en la Teoría de los Recursos y Capacidades, han argumentado que los beneficios de

la heterogeneidad del mayor número de socios en *Joint Ventures* pueden superar sus costes asociados en tanto que la gerencia sea capaz de gestionar adecuadamente la diversidad de recursos. “Gestionar adecuadamente la diversidad de recursos” puede, en buena medida, pasar por gestionar el oportunismo que la heterogeneidad puede crear.

Creemos por tanto importante contrastar la presencia de un efecto mediador completo del oportunismo, ya que la literatura sobre cooperativas habla de los efectos perniciosos de la heterogeneidad de la base social como un factor de desventaja competitiva frente a las empresas de capital privado. Sin embargo, no se ha contrastado empíricamente las posibles razones que hay detrás de dicho efecto negativo. Por su parte, si comprobáramos que dicho efecto está completamente mediado por el oportunismo, entonces tendríamos una mejor explicación del fenómeno en términos teóricos. Además, tendríamos más instrumentos para actuar sobre los efectos potencialmente perjudiciales de la heterogeneidad. Por ejemplo, si crecer puede suponer un impacto en el aumento de la heterogeneidad, particularmente si se hace por fusión o absorción de otras cooperativas o adhesión de nuevos socios, los efectos negativos del incremento de la heterogeneidad pueden ser mitigados en gran medida si se establecen mecanismos para el control del comportamiento oportunista.

Para contrastar la mediación del oportunismo en el efecto de la heterogeneidad sobre la disposición a invertir se ha utilizado el método descrito por Baron y Kenny (1986). Según estos autores, para probar un efecto mediado se deben cumplir tres condiciones: Primero, la variable independiente (heterogeneidad) tiene que afectar a la variable mediadora (oportunismo). Esto ya se comprobó en M.2 (Cuadro 6). Segundo, la variable independiente debe afectar a la variable dependiente (disposición a invertir), lo que se comprobó en M.1 (Cuadro 6). Por último, cuando ambas variables, la mediadora y la independiente, son regresadas sobre la dependiente, la variable mediadora debe afectar significativamente a la dependiente y la independiente mostrar un efecto no significativo, habiendo sido su efecto significativo cuando aparecía como único predictor de la de la disposición a invertir (M1).

Para ello, estimamos el Modelo 3 (M.3 en el Cuadro 6) en el que la disposición a invertir se explica a partir del oportunismo y cada tipo de heterogeneidad de forma conjunta. El modelo queda formulado como sigue:

$$Disp.invertir = \beta_1 oportunismo + \beta_2 heterogeneidad \quad [4]$$

Los resultados obtenidos permiten confirmar que la mediación completa se da en los casos de la heterogeneidad según la cantidad y calidad del producto aportado por los socios, los objetivos de los socios y la dependencia de los mismos a la cooperativa, así como en la variable resumen. Por tanto, podemos decir que se da una mediación completa del oportunismo en la influencia que estos tipos de heterogeneidad ejercen sobre la disposición a invertir.

Por otra parte, nos encontramos con la heterogeneidad en cuanto a la importancia concedida a la orientación al mercado, la cual ejerce un efecto directo negativo sobre

la disposición a invertir (M.1) y positivo sobre el oportunismo (M.2). Sin embargo, sigue teniendo un efecto negativo significativo sobre la disposición a invertir cuando le acompaña como variable independiente el oportunismo. En este caso se está mostrando un efecto mediador parcial de este tipo de heterogeneidad.

## 5. Conclusiones

Las cooperativas agroalimentarias en la actualidad se enfrentan en muchas ocasiones a un problema de tamaño para poder hacer frente a la competencia de los mercados, teniendo pues que afrontar procesos de crecimiento (Meliá *et al.*, 2010). La heterogeneidad se presenta como un reto para llevar a cabo estos procesos, ya sea por incorporación de nuevos socios, ampliación de capital, adhesión a una cooperativa de segundo grado o fusión. Igualmente el oportunismo se presenta como un freno, ya no solo por su existencia previa, sino también porque se ve amplificado con la heterogeneidad que se da en la base social.

Los resultados de este trabajo ponen de relieve la importancia que tiene la heterogeneidad entre los miembros de las cooperativas agroalimentarias para poder afrontar procesos de desarrollo y enfrentarse a los nuevos retos del mercado. Asimismo, evidencian el papel que tiene esta heterogeneidad sobre el oportunismo y su limitación de la disposición a invertir de los socios. Estos resultados han permitido señalar qué tipo de heterogeneidad afecta en mayor medida a la disposición a invertir de los socios, permitiendo así saber sobre qué aspectos se puede incidir para no coartar el crecimiento de la cooperativa. La heterogeneidad puede requerir una nueva estructura de la cooperativa que motive y coordine los diversos grupos de miembros y la gestión. Una correcta alineación entre las características de los socios y la estructura contribuirá no solo a la eficiencia sino también a la legitimidad institucional de la organización cooperativa.

El oportunismo ha mostrado una influencia negativa sobre la disposición a invertir. Por otra parte, para los tipos de heterogeneidad que presentan un comportamiento completamente mediado por el oportunismo, esto supone que el efecto negativo que es ejercido en la disposición a invertir por la heterogeneidad podría ser solucionado gestionando precisamente dicho oportunismo. Esto sugiere, por tanto, que estos tipos de heterogeneidad no son *per se* negativos, más allá del efecto que provocan a través del oportunismo.

Es conveniente, por tanto, centrar la atención sobre este tipo de comportamientos oportunistas. La gestión de la cooperativa debería centrar sus esfuerzos en atajar este tipo de comportamientos y actitudes. Para ello cuenta con mecanismos de control de este oportunismo como pueden ser la supervisión, la política de incentivos, los procesos de selección o promover un clima y cultura favorable a la relación.

Por último, conviene detenerse en un tipo de heterogeneidad que mantiene su efecto directo negativo sobre la disposición a invertir más allá del que también ejerce sobre el aumento del oportunismo. Nos referimos a la importancia de la orientación al mercado de los agricultores. Además de su efecto sobre el oportunismo, una alta

heterogeneidad en este factor se traducirá precisamente en discrepancias importantes a la hora de entender la necesidad de las inversiones por las que se piden recursos a los agricultores. Se trata por tanto de un factor sobre el que las cooperativas tienen que centrar su atención de forma predominante.

En concreto, las cooperativas deberían de esforzarse en que sus socios agricultores estén concienciados, y además de forma homogénea, sobre la importancia de que las acciones que se lleven a cabo tengan en cuenta al mercado como principal elemento condicionante, frente a la visión tradicional orientada a la producción en la que el socio no tiene que estar al servicio del mercado a través de la cooperativa, siendo la cooperativa al servicio del socio, comercializando lo que este decida producir en cada momento.

A pesar de su aportación académica y gerencial, este trabajo no está exento de limitaciones. Entre ellas podemos señalar el bajo coeficiente de determinación de las regresiones; si bien han servido para explicar las variables dependientes, sería de interés desarrollar futuros trabajos añadiendo nuevas variables para conseguir modelos más identificados mejorando su explicación. Por otro lado, también es oportuno señalar como limitación las escalas utilizadas, por lo que podrían considerarse para futuras investigaciones escalas alternativas para la heterogeneidad y disposición a invertir que aborden los conceptos de una forma más explícita.

## Referencias

- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423. <http://doi.org/c76>.
- Anderson, J.C. y Weitz, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing Research*, 29(1): 18-34. <http://doi.org/ggs>.
- Arcas N., Alcón, F.J., Cegarra, J.G., Hernández, M., López, E.I., Marcos, G., Martín, J.F., Mínguez, A. y Tantius, P. (2011). *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Fundación Cajamar, Almería.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94. <http://doi.org/bzqvfy>.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182. <http://doi.org/cwx>.
- Beamish, P.W. y Kachra, A. (2004). "Number of partners and JV performance". *Journal of World Business*, 39(2): 107-120. <http://doi.org/cc77hd>.
- Bijman, J. y Hendrikse, G. (2002). "Ownership structure in agrifood chains: The marketing cooperative". *American Journal of Agricultural Economics*, 84(1): 104-119.



- Bijman, J. y Hendrikse, G. (2003). "Co-operatives in chains: Institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetables industry". *Journal on Chain and Network Science*, 26(2): 95-107. <http://doi.org/bj4rxd>.
- Bijman, J. y Ruben, R. (2005). "Repositioning agricultural cooperatives in the north and the south: Where do the twain meet?" Comunicación presentada en el 2<sup>nd</sup> *Agri-ProFocus Expert Meeting*, Deventer.
- Carson, S.J., Madhok, A. y Wu, T. (2004). "The drivers of opportunism under contractual and relational governance: Disentangling the effects of volatility and ambiguity in interorganizational relationships". Comunicación presentada en la *Conference on Trust*, Amsterdam.
- Chaddad, F.R. y Cook, M.L. (2004). "Understanding new cooperative models: An ownership-control rights typology". *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360. <http://doi.org/bwvr7b>.
- Cooperativas Agro-Alimentarias. (2013). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español*. Disponible en: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04006.pdf>.
- Fahlbeck, E. (2007). "The horizon problem in agricultural cooperatives. Only in theory?" En Karantininis, K. y Nilsson, J. (Eds.): *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer, Países Bajos: 255-274. <http://doi.org/b2qwnq>.
- Fulton, M. (1999). "Cooperatives and member commitment". *Finnish Journal of Business Economics*, 48(4): 418-437.
- Fulton, M. y Giannakas, K. (2001). "Organizational commitment in mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms". *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5): 1258-1265.
- Giannakas, K. y Fulton, M. (2005). "Process innovation activity in a mixed oligopoly: The role of cooperatives". *American Journal of Agricultural Economics*, 87(2): 406-422. <http://doi.org/dn54hw>.
- Gripsrud, G., Lenvik, G.H. y Olsen, N. (2000). "Influence activities in agricultural cooperatives: the impact of heterogeneity". Comunicación presentada en el *The Food Sector in Transition-Nordic Research*, Oslo.
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S. y Mentzer, J. (1995). "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*, 59(1): 78-92. <http://doi.org/bxs5zg>.
- Hart, O. y Moore, J. (1990). "Property rights and the nature of the firm". *Journal of Political Economy*, 98(6): 1119-1158. <http://doi.org/fdmosp>.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N. y Marcos-Matás, G. (2013). "Farmers' satisfaction and intention to continue their membership in agricultural marketing co-operatives: Neoclassical versus transaction costs considerations". *European Review of Agricultural Economics*, 40(2): 239-260. <http://doi.org/ssc>.
- Iliopoulos, C. y Cook, M.L. (1999). "The efficiency of internal resource allocation decisions in customer-owned firms: the influence costs problem". Comunicación presentada en la 3<sup>rd</sup> *Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics*, Washington D.C.

- Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Van der Lans, I.A., García, P. y Van Dijk, G. (2009). "Understanding heterogeneous preferences of cooperative members". *Agribusiness*, 25(9): 90-111. <http://doi.org/cq5hbr>.
- Kumar, N., Scheer, L.K. y Steenkamp, J-B.E.M. (1995). "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*, 32(1): 54-65. <http://doi.org/cx4tf8>.
- Kyriakopoulos, K. (1998). "Agricultural cooperatives: Organizing for market-orientation". Comunicación presentada en el *IAMA World Congress VIII*, Punta del Este.
- Kyriakopoulos, K., Meulemberg, M. y Nilsson, J. (2004). "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance". *Agribusiness*, 20(4): 379-396. <http://doi.org/cmc6xr>.
- Meliá, E., Juliá, J.F. y Martínez, A. (2010). "Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish autonomous regions". *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8(2): 235-250. <http://doi.org/ssd>.
- Nilsson, J., Kihlén, A. y Norell, L. (2009). "Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust". *International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4): 102-122.
- Nilsson, L. (2010). *Cooperatives in transition. Studies of ownership during a merger*. Tesis Doctoral. Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- Nilsson, J., Svendsen, G.L.H. y Svendsen, G.T. (2012). "Are large and complex cooperatives losing their social capital?" *Agribusiness: An International Journal*, 28(2): 187-204. <http://doi.org/ssf>.
- Österberg, P. y Nilsson, J. (2009). "Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives". *Agribusiness: An International Journal*, 25(2): 181-197. <http://doi.org/bz5vx9>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903. <http://doi.org/czw>.
- Rokkan, A.I. y Buvik, A. (2003). "Inter-firm cooperation and the problem of free riding behavior: An empirical study of voluntary retail chains". *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9(5-6): 247-256. <http://doi.org/fw7786>.
- Rokkan, A.I., Heide, J.B. y Wathne, K.H. (2003). "Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects". *Journal of Marketing Research*, 40(2): 210-224. <http://doi.org/fpk4sp>.
- Sykuta, M.E. y Cook, M.L. (2001). "A new institutional economics approach to contracts and cooperatives". *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5): 1273-1279. <http://doi.org/c3v4b5>.
- Taggar, S. y Neubert M.J. (2008). "A cognitive (attributions)-emotion model model of observer reactions to free-riding poor performers". *Journal of Business and Psychology*, 22(3): 167-177. <http://doi.org/cwdrnh>.

- Tirole, J. (2001). "Corporate governance". *Econometrica*, 69(1): 1-35. <http://doi.org/cwzwtk>.
- Toghaw, P. (2010). "Assessing reliability and validity of a measurement instrument for studying uncertain factors in Thai rice supply chain". Comunicación presentada en la *SBS HDR Student Conference*, Wollongong.
- Wathne, K.H. y Heide, J.B. (2000). "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions". *Journal of Marketing*, 64(4): 36-51. <http://doi.org/b22phj>.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York.
- Zeuli, K. y Betancor, A. (2005). "The effects of cooperative competition on member loyalty". Comunicación presentada en el *NCERE 2005 Annual Meeting*, Minneapolis.