



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Departamento de
Economía y
Ciencias Sociales

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

***ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE
COMPETITIVIDAD EN COOPERATIVAS AGRARIAS.
EL CASO-ESTUDIO DE LAS
COOPERATIVAS CITRÍCOLAS***

TESIS DOCTORAL

Realizada por:

Natalia Lajara de Camilleri

Dirigida por:

Dr. Ricardo J. Server Izquierdo

Valencia, Diciembre 2015

AGRADECIMIENTOS

Llegamos al final de una etapa del viaje, y escribo en plural y escribo bien, porque ha sido un viaje compartido. Es un momento emocionante, con el que inevitablemente se sueña mucho tiempo y sé que hoy muchas personas se alegran conmigo de que haya llegado este día.

La primera mención es para mi director, Ricardo ha estado animándome, guiándome y acompañándome durante todos estos años. Gracias de corazón por todas las oportunidades, todos los consejos y por haberme espoleado cuando era necesario, sé que no es una tarea fácil.

Mis compañeros de CEGEA han sido a un mismo tiempo fuente de inspiración para mejorar, espejo donde mirarme, grupo de terapia y válvula de escape en los momentos complicados. Se dice que quien no sepa el camino al mar, que busque al río por compañero, yo tengo la suerte de contar con un verdadero parque fluvial cerca para guiarme.

Quiero dejar patente también mi agradecimiento a todas las personas relacionadas con el cooperativismo que han colaborado aportando información, contestando cuestionarios, validando preguntas o revisando conclusiones. Son numerosas las peticiones que hemos realizado durante estos años, tanto a personal de la Administración como a técnicos y socios de cooperativas, que desinteresadamente han hecho el esfuerzo de responder a ellas.

El trabajo realizado se ha visto también enriquecido por las aportaciones de los revisores anónimos de las revistas en las que se han publicado los artículos, así como los compañeros que en los diferentes Congresos han contribuido a pulir y mejorar el enfoque de los conceptos abordados, gracias también a todos ellos.

En último lugar, ya en un plano personal, no puedo olvidar a todos los amigos verdaderos, con los que comparto la vida y que saben lo importante que es este momento para mí. Y por supuesto mi familia: a mis padres porque soy la persona que soy y he llegado hasta aquí gracias a su entrega y a su amor; a mi hermana que es el ancla que, esté a los kilómetros que esté, sostiene una parte importante de mí; Javi, que es la torre de mi vida y Marta y Jorge, que son la alegría y la razón última de todo.

GRACIAS A TODOS

RESUMEN

Las cooperativas agroalimentarias son entidades que realizan una importante función vertebradora tanto a nivel social como económico. Contribuyen a mantener las raíces y el vínculo con el territorio en una época en la que el proceso de desagrarización está llevando a un progresivo abandono del entorno rural. Además constituyen un excelente vehículo de comunicación entre el mercado y los productores, aglutinando la oferta, permitiendo que se alcancen volúmenes de negociación competitivos y trasladando los requerimientos que tanto los consumidores como los reguladores plantean.

Este cariz social mencionado no debe hacer olvidar que las cooperativas constituyen una forma jurídica de empresa y que, como tales, deben ser gestionadas profesionalmente y sus decisiones deben ser tomadas siguiendo criterios económicos y objetivos, sin que ello suponga volver la espalda a su forma de gobierno diferenciada o a su vertiente social.

Esta tesis centra su foco de atención en los factores de competitividad que resultan relevantes en las cooperativas agroalimentarias. Esta materia ha sido, y es, ampliamente abordada en la literatura académica en relación a las empresas capitalistas. No obstante, las cooperativas, debido posiblemente a su reducido número, han sido objeto de estudios de esta índole únicamente de forma aislada y escasamente continuada. Entendemos por factores de competitividad a los elementos de gestión que permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva para las organizaciones, facilitando que afronten con mayores garantías su operatividad en el mercado.

El ámbito de estudio son las cooperativas agroalimentarias españolas, aunque por su singularidad en ciertos aspectos se ha optado por restringir la población a aquellas cooperativas que se dedican fundamentalmente a la comercialización de cítricos, que genéricamente denominaremos cooperativas cítrícolas. No obstante, la mayoría de las conclusiones a las que se llega son aplicables al sector cooperativo agroalimentario ya que tienen sus raíces en la identidad, en el tipo de gestión cooperativa y en las características peculiares del sector primario y no tanto en los condicionantes que introduce un mercado específico.

Los objetivos planteados en la tesis son los siguientes:

- Realizar una descripción completa de las cooperativas cítrícolas españolas en relación a los factores de competitividad definidos.
- Clasificar las tipologías empresariales en las cooperativas que resultan al analizar los distintos factores de competitividad.
- Establecer el grado de incidencia que existe entre los diferentes factores de competitividad a fin de poder valorar el impacto combinado que tienen.

- Aportar, a la vista de las evidencias obtenidas, sugerencias para mejorar la competitividad de las cooperativas agroalimentarias.

La investigación realizada se ha publicado de forma secuencial en revistas de reconocido prestigio, indexadas en bases de datos internacionales como son el Social Science Citation Index y Scopus. Las conclusiones obtenidas permiten afirmar que las cooperativas citrícolas españolas cuentan con una base sólida con la que afrontar los retos que el mercado les plantea actualmente. Los estudios han puesto de manifiesto la relación existente entre innovación, dimensión, internacionalización y orientación al mercado. La formación y el tamaño, siendo factores de competitividad clave, actúan como moduladores, ejerciendo un efecto transversal. Además se han propuesto clasificaciones de cooperativas de acuerdo a su grado de internacionalización y orientación al mercado.

RESUM

Les cooperatives agroalimentàries són entitats que realitzen una important funció vertebradora tant a nivell social com econòmic. Contribuïxen a mantindre els arrels i els vincles amb el territori en una època en la que el procés de desagrariació està portant a un progressiu abandonament de l'entorn rural. A més constitueixen un excel·lent vehicle de comunicació entre el mercat i els productors, aglutinant l'oferta i permetent que s'aconseguïxen volums de negociació competitiu, traslladant els requeriments que tant els consumidors com el reguladors plantegen.

Este caire social mencionat no ha de fer oblidar que les cooperatives son una forma jurídica d'empresa i que, com a tals, han de ser gestionades professionalment i les seues decisions han de ser preses seguint criteris econòmics i objectius, sense que això suppose tornar l'esquena a la seua forma de govern diferenciada o al seu vessant social.

Esta tesi centra el seu focus d'atenció en els factors de competitivitat que resulten rellevants en les cooperatives agroalimentàries. Esta matèria ha sigut, i és, àmpliament abordada en la literatura acadèmica en relació a les empreses capitalistes. No obstant, les cooperatives, degut possiblement al seu reduït número, han sigut objecte d'estudis d'esta índole únicament de forma aïllada i escassament continuada. Entenem per factors de competitivitat als elements de gestió que permeten aconseguir i mantindre un avantatge competitiu per a les organitzacions, facilitant que afronten amb majors garanties la seua operativitat en el mercat.

L'àmbit d'estudi són les cooperatives agroalimentàries espanyoles, encara que per la seua singularitat en certs aspectes s'ha optat per restringir la població a aquelles cooperatives que es dediquen fonamentalment a la comercialització de cítrics i que genèricament anomenarem cooperatives cítriques. No obstant això, la majoria de les conclusions a què arriba són aplicables al sector cooperatiu agroalimentari ja que tenen les seues arrels en la identitat, en el tipus de gestió cooperativa i en les característiques peculiars del sector primari i no tant en els condicionants que introduïx un mercat específic.

Els objectius plantejats en la tesi són els següents:

- Realitzar una descripció completa de les cooperatives cítriques espanyoles en relació als factors de competitivitat definits.
- Classificar les tipologies empresarials en les cooperatives que resulten al analitzar els diferents factors de competitivitat.
- Establir el grau d'incidència que existix entre els diferents factors de competitivitat a fi de poder valorar l'impacte combinat que tenen.
- Aportar, a la vista de les evidències obtingudes, suggeriments per a millorar la competitivitat de les cooperatives agroalimentàries.

La investigació realitzada s'ha publicat de forma seqüencial en revistes de reconegut prestigi, indexades en bases de dades internacionals com són el Social Science Citation Index i Scopus. Les conclusions obtingudes permeten afirmar que les cooperatives citrícoles espanyoles tenen una sòlida base amb la què afrontar el reptes que el mercat actualment planteja. Els estudis han posat de manifest la relació existent entre innovació, dimensió, internalització i orientació al mercat. La formació y la dimensió, sent factors clau de competitivitat, actúen com a moduladors, exercint un efecte transversal. A més, s'han proposat classificacions de cooperatives d'acord al seu grau d'internalització i d'orientació al mercat.

ABSTRACT

Agrifood cooperatives are entities that perform an important supporting role in both economic and social fields. They help to maintain the roots and the link with the territory in a time when the deagrarianisation process is leading to a progressive abandonment of rural areas. They also constitute an excellent means of communication between the market and producers, bringing together the supply, reaching competitive trading volumes and transferring the requirements that consumers and regulators pose.

This social aspect should not lead to forget that cooperatives are a legal form of business and, as such, they should be professionally managed and their decisions should be taken following economic and objective criteria, fact that doesn't entail to turn their back to their differentiated form of government or their social concerns and commitments.

This thesis focuses on competitiveness factors that are relevant in the agrifood cooperatives. This issue has been, and still is, widely discussed in the academic literature in relation to capitalist companies. However, cooperatives –possibly due to their small number- have scarcely been object of study in this field. We understand that competitiveness factors are those management elements that allow achieving a competitive advantage for organizations, facilitating their operational in the market with greater guarantees.

The scope of the study is the Spanish agrifood cooperative sector but given their great heterogeneity, we have constrained our attention to those that are mainly engaged in citrus. However, most of the reached conclusions are applicable to the agri-food cooperative sector given that they are mainly rooted in their identity, type of cooperative management and the peculiar characteristics of the primary sector, and less on the conditions that a specific market introduces.

The objectives stated in the thesis are as follows:

- Perform a full description of the Spanish agricultural cooperatives in relation to the defined factors of competitiveness.
- Classify business cooperative typologies that result after the analysis of the various factors of competitiveness.
- Establish the degree of incidence between the different factors of competitiveness in order to assess the combined impact.
- Provide, from the point of view of the evidence obtained, suggestions for improving the competitiveness of agri-cooperatives.

The research has been sequentially published in prestigious journals, all of them indexed in international databases as are the Social Science Citation Index and Scopus.

The work supports the following conclusions: Spanish citrus cooperatives have a solid foundation to meet the challenges that the market actually poses. Analyses have shown the relationship between innovation, size, internationalization and market orientation. Education and size, as the key competitiveness favctores they are, act as modulators, exerting a tranverse effect. Additionally two classifications of cooperatives have been put forward, according to degree of internationalization and market orientation.

Índice

| | |
|--|----|
| Capítulo 1: Introducción | 19 |
| 1.1 Introducción | 21 |
| 1.2 Objetivos de la tesis..... | 24 |
| 1.3 Metodología y diseño de la investigación | 25 |
| 1.4 Publicaciones incluidas en la tesis..... | 27 |
| Capítulo 2: La formación en las cooperativas agroalimentarias | 29 |
| 2. La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. | 31 |
| 2.1. Introducción y objetivos..... | 31 |
| 2.2. La formación como factor para la mejora de la competitividad..... | 34 |
| 2.3. El método Delphi como herramienta..... | 35 |
| 2.4. Desarrollo del estudio..... | 36 |
| 2.5. Resultados. | 36 |
| 2.5.1. Primera ronda..... | 36 |
| 2.5.2. Segunda ronda | 38 |

| | | |
|---|---|------------|
| 2. 6. | Conclusiones..... | 52 |
| 2. 7. | Bibliografía..... | 53 |
| Capítulo 3: La innovación como fuente de competitividad | | 57 |
| 3. | Factores coadyuvantes de la innovación en las cooperativas agroalimentarias. Caso estudio de las citrícolas españolas | 59 |
| 3.1. | Introducción..... | 61 |
| 3.2. | Material y métodos | 61 |
| 3.3. | Resultados..... | 70 |
| 3.4. | Discusión | 71 |
| 3.5. | Referencias bibliográficas | 72 |
| Capítulo 4: La orientación al mercado en el cooperativismo citrícola | | 83 |
| 4. | Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las citrícolas españolas | 85 |
| 4.1. | Introducción..... | 87 |
| 4.2. | Marco teórico e hipótesis de investigación..... | 88 |
| 4.3. | Metodología..... | 92 |
| 4.4. | Resultados..... | 96 |
| 4.5. | Conclusiones..... | 103 |
| 4.6. | Referencias | 105 |
| Capítulo 5: Internacionalización en cooperativas citrícolas | | 115 |
| 5. | Tipologías empresariales de las cooperativas citrícolas españolas exportadoras..... | 117 |
| 5.1 | Introducción..... | 118 |
| 5.2 | Marco teórico e hipótesis de investigación..... | 119 |
| 5.2.1 | <i>La orientación al mercado y la internacionalización.....</i> | <i>120</i> |
| 5.2.2 | <i>La innovación y la internacionalización en cooperativas.....</i> | <i>121</i> |
| 5.2.3 | <i>El conocimiento de los mercados exteriores y la internacionalización ..</i> | <i>122</i> |
| 5.3 | Materiales y métodos..... | 122 |
| 5.3.1 | <i>Identificación de variables</i> | <i>122</i> |
| 5.3.2 | <i>Selección de la muestra</i> | <i>124</i> |
| 5.3.3 | <i>Caracterización de la muestra</i> | <i>124</i> |

| | | |
|---------------------------------------|--|-----|
| 5.4 | Resultados y discusión | 125 |
| 5.5 | Conclusiones | 128 |
| 5.6 | Literatura citada..... | 129 |
| Capítulo 6: Conclusiones | | 135 |
| 6.1 | Discusión general de resultados | 137 |
| 6.2 | Conclusiones | 141 |
| 6.3 | Limitaciones de la investigación | 142 |
| 6.4 | Líneas de investigación futuras | 143 |
| Capítulo 7: Bibliografía | | 145 |

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 2.1. Distribución de las respuestas al cuestionario en la primera ronda en función de la existencia o no de consenso | 37 |
| Figura 2.2. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de consens | 38 |
| Figura 2.3. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de estabilidad..... | 39 |
| Figura 5.1: Proceso de internacionalización de la empresa exportadora..... | 118 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 2.I. Valoración de los expertos de la formación actual de los miembros de las cooperativas agrarias..... | 40 |
| Tabla 2.II. Valoración de la importancia de una mayor formación para los miembros de una cooperativa | 41 |
| Tabla 2.III. Valoración de la importancia de una mayor formación para los miembros de una cooperativa en temas de cooperativismo, técnica agronómica y gestión empresarial..... | 42 |
| Tabla 2.IV. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Presidente en los siguientes temas..... | 45 |
| Tabla 2.V. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Consejo Rector en los siguientes temas | 45 |
| Tabla 2.VI. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Director/Gerente en los siguientes temas..... | 46 |
| Tabla 2.VII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de suministros en los siguientes temas..... | 47 |
| Tabla 2.VIII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable comercial en los siguientes temas | 48 |
| Tabla 2.IX. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable financiero en los siguientes temas..... | 48 |
| Tabla 2.X. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de calidad en los siguientes temas..... | 49 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 2.XI. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Jefe de almacén en los siguientes temas..... | 50 |
| Tabla 2.XII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico agrónomo en los siguientes temas | 50 |
| Tabla 2.XIII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de almazara en los siguientes temas..... | 50 |
| Tabla 2.XIV. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de bodega en los siguientes temas..... | 51 |
| Tabla 3.I. Definición de las variables independientes..... | 66 |
| Tabla 3.II. Estadísticos descriptivos de la muestra en relación a la dimensión e internacionalización | 67 |
| Tabla 3.III. Resultados del análisis logit aplicado a la variable innovación en cooperativas..... | 68 |
| Tabla 3.IV. Matriz de clasificación obtenida con el análisis logit1..... | 69 |
| Tabla 4.I. Categorización de la variable “orientación al mercado” | 91 |
| Tabla 4.II. Variables utilizadas..... | 91 |
| Tabla 4.III. Estadísticos descriptivos..... | 94 |
| Tabla 4.IV. Prueba de homogeneidad de varianzas..... | 95 |
| Tabla 4.V. Análisis de la varianza y pruebas no paramétricas | 96 |
| Tabla 4.VI. Pruebas robustas de igualdad de las medias y pruebas no paramétricas | 98 |
| Tabla 4.VII. Resumen resultados de pruebas <i>post-hoc</i> | 98 |
| Tabla 4.VIII. Centros de los conglomerados finales | 100 |
| Tabla 4.IX. ANOVA | 101 |
| Tabla 5.I. Variables utilizadas..... | 120 |
| Tabla 5.II. Estadísticos descriptivos..... | 123 |
| Tabla 5.III. Prueba de homogeneidad de varianzas..... | 124 |
| Tabla 5.IV. Análisis de varianza, ANOVA..... | 125 |
| Tabla 5.V. Resumen resultados de pruebas <i>post-hoc</i> | 125 |

Capítulo 1

Introducción

1.1 Introducción

La sociedad cooperativa es un tipo particular de empresa donde la participación activa y efectiva en el proceso de producción y/o comercialización es el hecho que posibilita y legitima la capacidad para tomar decisiones de forma democrática acerca de su gestión (Moyano *et al.*, 2008 a partir de García-Gutiérrez, 1988-1989). Es una entidad que, por sus características intrínsecas queda englobada en la llamada Economía Social, es decir, que *son empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios [...] en las que la eventual distribución de beneficios o excedentes y la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital o aportaciones realizadas por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos* (Chaves *et al.*, 2013).

Resulta indiscutible el rol que desempeñan las cooperativas agroalimentarias tanto de cara a sus socios, mejorando el poder de negociación frente a terceros y a través de los servicios que prestan, como al conjunto de la sociedad al abastecer de alimentos saludables y contribuir al desarrollo y la cohesión social del medio rural (Arcas *et al.*, 2013).

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

No obstante, este elevado número de entidades permite intuir cuál es la situación del sector en este sentido, puesto que, a pesar de haber iniciado una senda de reducción del número de entidades en la última década, es cierto que la dimensión media queda todavía muy lejos de la que presentan las cooperativas agroalimentarias de otros países en los que podríamos buscar referencias (COGECA, 2005; Giagnocavo y Vargas-Vasserot, 2012).

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

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

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

En España esta cuestión ha sido abordada de forma parcial por un cierto número de autores (Juliá *et al.*, 2012; Arcas, 2002; Moyano *et al.*, 2008; entre otros). De la literatura existente podemos concluir que existen seis factores clave que afectan a la competitividad de las cooperativas agroalimentarias: dimensión (Melián y Millán, 2007; Nilsson *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2012; Campos-Climent y Chaves-Ávila, 2012; Arcas-Lario *et al.*, 2014; entre otros), internacionalización (Fayos *et al.*, 2011; Juliá *et al.*, 2012; Calderón *et al.*, 2013; entre otros), innovación (Triguero-Cano y Cuerva, 2011; Juliá *et al.*, 2012; Guzmán *et al.*, 2013; entre otros), formación (Campos-Climent *et al.*, 2012; Campos-Climent y Chaves-Ávila, 2012; Juliá *et al.*, 2012; entre otros), diversificación (Juliá *et al.*, 2012; Campos-Climent *et al.*, 2012 y Campos-Climent y Chaves-Ávila, 2012; entre otros) y orientación al mercado (Hernández-Espallardo y Arcas-Lario, 2003; entre otros). Esta es la base sobre la cual se ha construido la presente tesis, tratando de diagnosticar cuál es la situación de partida respecto a estos elementos y analizando la influencia que tienen entre sí.

La **dimensión** es una cuestión sobre la que aparentemente existe consenso acerca de la importancia que reviste a nivel de gestión empresarial. Es necesario alcanzar un tamaño mínimo que permita acceder a economías de escala, a directivos profesionales y ser capaz de afrontar el volumen de negocio que imponen los actuales interlocutores en el mercado agroalimentario (Campos-Climent *et al.*, 2012). Por esta razón este factor se incluye en la presente investigación de forma transversal, estudiando la posible modulación que introduce en el resto de los factores definidos.

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

El interés en relación con las cooperativas agroalimentarias, particularmente las citrícolas, radica en la importancia que tradicionalmente ha tenido la actividad exportadora en su facturación. No en vano España es el principal exportador de cítricos en fresco a nivel mundial; un 23% de las naranjas que se exportan proceden de España y el porcentaje aumenta al 37% en el caso de las mandarinas (FAO, 2013). Gallego y Lamanthe

(2011) sostienen que la orientación hacia la exportación ha estimulado el desarrollo de un *know-how* productivo-comercial que ha sido la base para la mejora continua en los mercados.

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

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

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

De forma similar a lo que sucede con la dimensión empresarial, la formación posibilita y potencia el resto de factores competitivos. Sin embargo en esta investigación, debido al número relativamente bajo de trabajos que han tratado el estado de la formación en las cooperativas y a la escasez de datos disponibles a través de fuentes secundarias, se ha decidido estudiar específicamente la casuística que presentan los distintos estamentos que integran una cooperativa agroalimentaria (gerentes, consejo rector, técnicos, socios, etc). Posteriormente, al tratar la incidencia de esta cuestión en relación al resto de factores, se han utilizado únicamente el nivel educativo y el perfil del gestor como variables de formación a fin de simplificar el estudio, tomando como referencia al gerente, quien en el día a día es el encargado de tomar las decisiones de la cooperativa.

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

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

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

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

En esta investigación se abordan los distintos tipos de innovación y la relación que existe entre el carácter innovador de las cooperativas citrícolas y los factores que pueden influir en él.

1.2 Objetivos de la tesis

La investigación planteada tiene los siguientes objetivos:

1. Caracterizar a las cooperativas agroalimentarias españolas en función de los factores de competitividad definidos, estableciendo tipologías en base a la literatura existente.
2. Determinar la incidencia de la dimensión como factor de competitividad transversal, valorando si es un elemento modular del resto de factores.
3. Analizar la formación del capital humano de las cooperativas agroalimentarias, detectando las carencias más significativas por estamentos.

Específicamente abordando el sector citrícola se plantea:

4. Cuantificar el grado de orientación al mercado de las cooperativas citrícolas, estableciendo una clasificación de las empresas que permita analizar su situación
5. Identificar los distintos estadios en los que se encuentran las cooperativas citrícolas según la teoría de la internacionalización y establecer si existen diferencias significativas en los grupos formados, al considerar el resto de los factores de competitividad.
6. Determinar los factores explicativos de la innovación en las cooperativas citrícolas.

1.3 Metodología y diseño de la investigación

A fin de lograr los objetivos propuestos se ha empleado la siguiente metodología:

Objetivo 1. En base al listado de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH) proporcionado por el Servicio de Registro del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, se seleccionaron aquellas OPFH dedicadas a cítricos cuya forma jurídica era la cooperativa. El subconjunto de 63 entidades resultantes constituyen la población objeto de estudio. Se elaboró un cuestionario que cubría los aspectos más relevantes de la gestión de las cooperativas y se circuló de forma postal. Las respuestas de las 45 cooperativas que contestaron el cuestionario forman la muestra que se ha utilizado como referencia para realizar las descripciones más relevantes en relación al objetivo 1. Para ello se ha recurrido a **análisis descriptivos univariante**.

Objetivo 2. La incidencia o no de la dimensión en relación a cuestiones como la innovación o la orientación al mercado se ha realizado mediante el contraste de hipótesis, utilizando técnicas estadísticas adecuadas al tipo de variable definido (ANOVA, análisis logit, etc). Los contrastes de hipótesis plantean la posibilidad de que no existan diferencias significativas entre los valores que presenta una variable dependiente en función del valor que adopta una variable independiente.

En el caso de la innovación, la variable dependiente definida es de tipo dicotómico (la cooperativa se considera innovadora o no), por lo que la metodología utilizada ha sido el **análisis de regresión logística, logit**, que permite contrastar la hipótesis nula mediante técnicas de regresión cuando la variable dependiente presenta dos posibles valores, 0 y 1.

En cambio al estudiar la internacionalización o la orientación al mercado, estos factores presentan en bibliografía una categorización de las entidades más extensa, siendo

posible distinguir diferentes estadios en los que se encuentra una cooperativa en función de cada uno de ellos. Ello hace que sea necesario recurrir a **análisis de varianza, ANOVA**, en el que se contrasta la existencia de diferencias significativas entre los valores que adopta una variable dependiente cuando una independiente de tipo categórico varía.

Objetivo 3. La determinación del nivel de formación en las cooperativas agroalimentarias es una cuestión muy amplia que puede ser abordada de muy diversas maneras. En esta investigación se optó por utilizar una **metodología de consulta a expertos mediante el método Delphi** ya que el objetivo era doble; por una parte determinar el nivel de formación actual en los distintos estamentos del capital humano de las cooperativas pero también tratar de explorar cuáles eran, a juicio de los expertos, los elementos más importantes para cada uno de ellos. El fin último es señalar si existen carencias notables en alguno de los grupos que integran la cooperativas y, en caso de que así sea, ser capaces de indicar líneas prioritarias de actuación para mejorar la situación.

Objetivo 4. El establecimiento de tipologías de cooperativas en función del grado de orientación al mercado se ha llevado a cabo a través de **técnicas de análisis clúster**, que establecen grupos de individuos en los que se minimiza la varianza intragrupos y se maximiza la varianza intergrupos. Adicionalmente se ha llevado a cabo una clasificación de las cooperativas de la muestra atendiendo a los factores de competitividad seleccionados utilizando una **técnica multivariante** que forma parte del grupo de métodos de interdependencia, el análisis de conglomerados o clúster. Se trata de una herramienta que permite identificar la estructura subyacente de una serie de variables dado un conjunto de individuos. El análisis clúster agrupa de forma exploratoria a los individuos basándose en las características que poseen.

Objetivo 5. La identificación del estadio de internacionalización de cada cooperativa de la muestra respecto a las categorías formuladas en la teoría de la internacionalización se ha llevado a cabo de forma directa a partir de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. El contraste de hipótesis sobre la incidencia de otros factores tales como la formación o la innovación en el grado de internacionalización se ha llevado a cabo mediante un **análisis de varianza, ANOVA**.

Objetivo 6. La determinación de los factores que explican el carácter innovador o no de una cooperativa cítrícola se lleva a cabo a través de técnicas de regresión. Como se ha explicado anteriormente, debido a que la variable dependiente es de tipo dicotómico, se

ha optado por realizar **un análisis de regresión logística**, logit, que ha permite seleccionar aquellas variables significativas en la muestra estudiada.

1.4 Publicaciones incluidas en la tesis

La presente tesis se ha realizado bajo la modalidad de compilación de artículos científicos, los cuales han sido incluidos por orden cronológico reflejando el curso de la investigación.

Los cuatro trabajos recogidos en la tesis se corresponden con publicaciones aceptadas o publicadas en revistas de reconocido prestigio, todas ellas con procesos de revisión ciega por pares. Tres de las revistas se encuentran recogidas en el *Social Science Citation Index* y la cuarta forma parte de Scopus.

El primer artículo conforma el capítulo 2 y se titula **“La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados”**. Fue publicado en la revista *Inter-ciencia* (vol. 38(2); páginas 112-120) en 2013. Esta revista está incluida en el listado del *Journal Citation Report* del *Social Science Citation Index* con un factor de impacto de 0.248 que la sitúa en el cuarto cuartil de su categoría, Ecology. Así mismo también está incluida en SCOPUS y en el *Scimago Journal & Country Ranking*, dentro del tercer cuartil de su categoría, Multidisciplinary, con una puntuación de 0,174 en 2013.

El segundo artículo tiene por título **“Factores coadyuvantes de la innovación en las cooperativas agroalimentarias. Caso estudio de las citrícolas españolas”** y constituye el capítulo 3 de la tesis. Está aceptado para su publicación en la revista ITEA- Información Técnica Económica Agraria y previsiblemente aparecerá en los primeros números de 2016. La revista está incluida en el listado del *Journal Citation Report* del *Science Citation Index* y en 2014 (último dato disponible en el momento de presentar esta tesis) contaba con un factor de impacto de 0.357 que la sitúa en el cuarto cuartil en las dos categorías en las que está clasificada, *Agriculture, dairy and animal science* y *Agronomy*. Así mismo también está incluida en el *Scimago Journal & Country Ranking* correspondiente a 2014, ocupando el tercer cuartil en las siguientes categorías: *Agronomy and crop science*, *Horticulture* y *Veterinary (miscellaneous)*, con una puntuación de 0.204. Su IPP (*Impact per Publication*) en 2014 es de 0.419 y el SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) es de 0.313.

El tercer artículo se titula **“Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las citrícolas españolas”** y ha sido aceptado para su publicación en *Revesco- Revista de Estudios Cooperativos*. Esta publicación está incluida en SCOPUS y en el *Scimago Journal & Country Ranking* correspondiente a 2014, ocupando el tercer cuartil en las categorías de *Eco-*

nomics and Econometrics y Social Sciences (miscellaneous) con una puntuación de 0.186. Su IPP (*Impact per Publication*) en 2014 es de 0.156 y el SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) es de 0.410.

El cuarto y último artículo incluido en la compilación se titula “**Tipologías empresariales de las cooperativas cítricas españolas exportadoras**”. Este artículo se encuentra aceptado por el comité editorial de la Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia desde octubre de 2015. La revista está incluida en el listado del *Journal Citation Report* del *Science Citation Index* y en 2014 (último dato disponible en el momento de presentar esta tesis) contaba con un factor de impacto de 0.032 que la sitúa en el cuarto cuartil en la categoría *Agronomy*. Así mismo también está incluida en el *Scimago Journal & Country Ranking* correspondiente a 2014, ocupando el cuarto cuartil en las siguientes categorías: *Agronomy and crop science*, *Animal science and zoology*, *Fod science* y *Plant science*, con una puntuación de 0.128. Su IPP (*Impact per Publication*) en 2014 es de 0.044 y el SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) es de 0.150.

Capítulo 2

La formación en las cooperativas agroalimentarias

La formación es un elemento diferenciador en cualquier organización. El sector primario ha estado vinculado tradicionalmente a niveles de educación bajos o poco especializados, lo cual ha afectado también a organizaciones como las cooperativas. Paradójicamente no hay que olvidar la preocupación que históricamente han mostrado las cooperativas a este respecto, ya que son el único tipo de forma jurídica que cuenta con una reserva especial de dotación obligatoria destinada a la Educación, Formación y Promoción.

Sin embargo la falta de información sobre esta cuestión aconseja realizar un análisis riguroso sobre el estado actual los distintos grupos que integran una cooperativa (Consejo Rector, directivos, técnicos, socios, etc) y establecer las necesidades formativas que se detecten a fin de contar con información fiable que permita corregir carencias que supongan una posición en desventaja respecto al resto de empresas que operan en el mercado.

2. La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados.

Autores: Sergio Marí-Vidal, Natalia Lajara-Camilleri, Ricardo J. Server Izquierdo

Publicado en INTERCIENCIA, Vol. 38 (2): 112-120.

Febrero 2013.

Resumen.

Las cooperativas agrarias, al igual que el resto de empresas, operan en unos mercados cada vez más exigentes, por lo que se hace necesario conocer y fomentar los factores de competitividad que las caracterizan. La formación de los trabajadores se configura como uno de estos factores de competitividad que resulta clave, pues es el que permitirá establecer mayores diferencias en el mejor desarrollo de la actividad de estas empresas.

Así pues, el presente artículo pretende analizar las necesidades de formación de las cooperativas agrarias de comercialización españolas, al suponer uno de los principales motores de desarrollo de las comunidades rurales en las que se ubican. No obstante, los resultados serán en muchos casos extrapolables a otras realidades, dado que el diagnóstico del cooperativismo agrario guarda muchas similitudes entre países.

Para ello, se utiliza la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que a través de su opinión de grupo se podrán definir mejor los programas de actuación de planes de formación futuros tanto por parte de las propias cooperativas agrarias como por parte de los agentes, públicos o privados, con competencias en estas materias, y así favorecer un mayor desarrollo del sector cooperativo agrario.

Los resultados ponen de manifiesto las diferentes áreas en las que las necesidades de formación son mayores, particularizando para cada uno de los colectivos que integran las cooperativas (socios, personal trabajador, consejo rector, etc.), así como el diferente grado de formación de partida de cada uno de éstos.

Palabras clave: cooperativas agrarias; competitividad; necesidades formativas.

2. 1. Introducción y objetivos.

El entorno en el que las empresas desarrollan su actividad es cada vez más globalizado y expuesto a una mayor competencia. Ante este escenario las empresas deben apostar por mantener ventajas comparativas que les permitan asegurarse su permanencia en el mercado con unos adecuados niveles de rentabilidad, es decir, que sean competitivas.

En este contexto cobra la máxima importancia el término de competitividad. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1988) define la competitividad como la capacidad de una organización –sea pública o privada, lucrativa o no, aislada o constituida por un grupo de organizaciones del nivel inferior, de carácter local o supranacional- para obtener y mantener sistemáticamente una ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. En definitiva, la competitividad se puede entender como el conjunto de características que diferencia a una empresa de su competencia y le permite, mantenerse en el sector con buenos resultados (Montegut, 2006).

Las cooperativas agrarias no son ajenas a esa situación por lo que se hace necesario analizar los factores de competitividad que permitan mejorar su posición en los mercados y garanticen su presencia en los mismos a lo largo del tiempo. Más aún si tenemos en cuenta las especificidades de este tipo societario, donde el socio juega un papel clave, configurándose como un elemento que condiciona el desarrollo de la empresa.

Galán y Vecino (1997), entre otros, señalan que los factores explicativos de la competitividad de una empresa se pueden agrupar en tres tipos: los macroeconómicos, los sectoriales y los empresariales. Mientras que la influencia que las empresas pueden tener en los dos primeros es prácticamente inexistente, no lo es en el tercer grupo, motivo por el cual es en el que nos centraremos en este trabajo.

Así pues, en el caso de las cooperativas agrarias, a nuestro juicio son cinco los factores de competitividad que se constituyen como pilares básicos para su mejora: la dimensión, la diversificación, la orientación al mercado, la internacionalización y la formación.

La dimensión ha sido calificada en numerosos trabajos (Moyano *et al.*, 2001; Arcas, 2002, entre otros) como un elemento clave de la competitividad pues del mismo se derivan otros muchos como la capacidad de inversión, de negociación, etc.

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

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

La orientación al mercado es la vinculación con el consumidor final en la medida en que la cooperativa sea capaz de percibir o incluso adelantarse a las necesidades del cliente y satisfacerlas de manera rentable. En este tipo de entidades es especialmente relevante ya que cuenta con dos tipologías de cliente: el interno (el socio) y el externo (consumidor final del producto o servicio). Por ello, la orientación al mercado es una pieza esencial a la hora de generar ventajas competitivas sostenibles (Ketchen *et al.*, 2007 en Moyano *et al.*, 2008)

El indudable efecto de la globalización ha convertido la cuestión de la adaptación a esta situación en un factor determinante del éxito o del fracaso de las empresas. El camino a seguir consiste en una revisión y reestructuración interna que permita ajustar costes y ofertar productos diferenciados para desde esa base, intensificar las actividades comerciales con empresas de otros mercados. Es lo que se conoce como internacionalización. Para ello son necesarias herramientas como la promoción comercial, la investigación de mercados, comunicación de imagen, etc. Llegado el caso puede realizarse de forma autónoma (con ayuda de organismos públicos) o bien estableciendo alianzas con entidades locales ya implantadas en el mercado.

Por último la formación es el pilar básico que debe acometerse para el éxito del proceso de reestructuración necesario en el cooperativismo, es la herramienta que permite alcanzar los objetivos fijados en los demás factores de competitividad. Tal como afirma Montegut (2006), es un elemento clave para que las cooperativas afronten con éxito las presiones competitivas a las que son sometidas. No cabe duda de que cada vez son más necesarios profesionales suficientemente formados en sus áreas, que conozcan no sólo las mejoras técnicas de gestión, producción, comercialización, etc. sino que a su vez sean conscientes de las especificidades del sector cooperativo agrario.

Las cooperativas agrarias, por sus características diferenciadoras, han mostrado tradicionalmente una preocupación y concienciación especial en relación a la formación. No en vano, en los siete postulados de los Pioneros de Rochdale ya se hacía referencia expresa a la educación, mención que sigue presente hoy en día en el quinto principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, cuyo enunciado es: “Educación, formación e información”.

Es decir, desde su definición y creación, la preocupación por la formación y educación ha constituido un elemento diferenciador de las cooperativas frente al resto de sociedades empresariales puesto que se adelantaron a las posteriores exigencias legales que mucho tiempo después se dictarían en cuanto a formación laboral para el trabajador. Y no sólo en este aspecto sino también en los beneficiarios de las acciones formativas puesto que las cooperativas tienen como objetivo no sólo la formación de sus socios sino que también encaminan sus acciones tanto a la divulgación en materia de cooperativismo como a la mejora de su entorno socio-económico y ambiental.

Desde distintos foros se ha llamado la atención sobre la formación como fuente de mejora tanto de la competitividad como de la productividad en las organizaciones

(Abellán y Felgueroso, 2005; Aragón-Sánchez *et al.*, 2003, entre otros), es por esta razón por la que resulta aconsejable y necesario evaluar el nivel de formación actual que existe en el sector cooperativo agrario y detectar las necesidades que los profesionales relacionados con el mismo desde distintos ámbitos consideran adecuadas para un mejor cumplimiento de sus funciones.

En consecuencia, el objetivo que se pretende en este trabajo es determinar las necesidades formativas del cooperativismo agrario español de comercialización, particularizando en la medida de lo posible para cada figura, cargo o actividad con la finalidad de obtener directrices que ayuden a mejorar la competitividad del sector.

Para el desarrollo de este objetivo se recurrirá a la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que sean estos expertos los que determinen esas necesidades formativas.

2.2. La formación como factor para la mejora de la competitividad

El contexto actual se caracteriza por el cambio constante a nivel económico, tecnológico, legislativo, etc. Se trata de un entorno que fuerza a las empresas a mejorar su competitividad para lograr la supervivencia y el elemento fundamental para abordar los cambios, y acceder a las ventajas que éstos aporten, es sin duda la formación de los recursos humanos de las entidades (Bencsik *et al.*, 2011). Además debido a esta necesidad continua de adaptación, se hace imprescindible que los trabajadores y directivos estén permanentemente cualificados, lo que implica la formación continua.

En el caso concreto de las cooperativas la formación de los socios tiene una importancia mayor si cabe debido a la democracia participativa que rige su funcionamiento (Rodríguez y Mozas, 2003). Es decir que para mejorar la gestión de la cooperativa es importante que también los socios dispongan de la formación necesaria para poder tomar decisiones.

No nos constan estudios específicos recientes sobre los niveles de formación en cooperativas agrarias en España. En algún caso se han realizado estudios parciales sobre determinados sectores (Rodríguez y Mozas, 2003), si bien su ámbito y desarrollo no permite que los adoptemos como base para este trabajo.

Sin embargo, resulta de suma importancia conocer este nivel de formación pues permitirá adoptar las medidas necesarias para potenciar desde las propias cooperativas o desde las instituciones públicas con competencias en esta materia, que el nivel de formación de los principales actores implicados alcance el nivel suficiente para poder actuar en el mercado altamente competitivo en el que se encuentran inmersas.

2.3. El método Delphi como herramienta

Tal y como hemos señalado, para la realización de este estudio hemos recurrido a la metodología Delphi, al tratarse de una técnica de análisis especialmente útil en aquellos en los que se quiere obtener la opinión sobre un tema concreto del que no existe información previa (Gupta y Clarke, 1996). El punto de partida para el desarrollo de la técnica Delphi es la identificación de los objetivos a estudiar, mediante la formulación de una serie de hipótesis de trabajo, que deben plantear un problema o conjunto de problemas susceptibles de ser tratados por medio de esta metodología (Delbecq *et al.*, 1989; en Gallego, 2003).

La idea que subyace en los planteamientos del presente estudio tiene su origen en la necesidad de armonizar posturas entre las distintas partes implicadas, en lo que respecta a las necesidades formativas para personal y socios de cooperativas agrarias. Es decir, se trata de que la oferta formativa que pudiera realizarse responda a las necesidades reales de las cooperativas, puestas de manifiesto por los propios receptores de la misma, así como por expertos tanto del campo académico, como de los órganos de representación de las cooperativas y de la Administración Pública.

Así pues, la opinión del grupo de expertos, procesada mediante la técnica Delphi, permite aunar las diferentes perspectivas de todos los participantes, con perfiles distintos, sobre la materia en cuestión (Landeta, 1999). Cada experto consultado debe pronunciarse sobre las necesidades de formación que a su juicio mantienen distintos colectivos relacionados con las cooperativas agrarias (Consejos Rectores, Personal trabajador, socios y familiares).

Este grupo aglutina miembros de Entidades representativas de las cooperativas agrarias; Administración Pública con competencias en esta materia; Centros de formación y/o Universidades; y Personal y socios de cooperativas.

Por ello, el juicio integrado de un grupo de personas dotadas de un elevado nivel de capacidad crítica, puede realizar una mejor aproximación a las necesidades reales en el ámbito cooperativo en materia de formación con mayor fidelidad que cualquier estimación individual (Gallego, 2003).

Tras sucesivas rondas de contrastación, las contestaciones individuales son integradas en una respuesta de grupo conjunta.

Las características definitorias del método Delphi, que lo configuran como una técnica de grupo con personalidad y aplicaciones propias, pueden consultarse, entre otros, en Landeta (1999).

2. 4. Desarrollo del estudio

Para el estudio se determinaron en primer lugar los grupos de expertos que integrarían el panel: Académicos e investigadores universitarios; Organismos representativos del cooperativismo agrario; Administración pública relacionada con el cooperativismo agrario; y Responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias.

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

Una vez definidos los distintos colectivos, se confeccionó el listado de integrantes. En total fueron 45. No obstante, finalmente el número de expertos que participaron en las dos fases del estudio, y su distribución por colectivos es la siguiente:

- Académicos e investigadores universitarios: 5
- Organismos representativos del cooperativismo agrario: 7
- Administración pública relacionada con el cooperativismo agrario: 4
- Responsables de formación, presidentes y gerentes de cooperativas agrarias: 15

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

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

2. 5. Resultados.

2.5.1. Primera ronda.

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

Así, con la finalidad de conocer la posición del grupo de expertos ante cada una de las preguntas se determina tanto la mediana (m) como la media de la muestra (μ) en cada una de ellas. Por otro lado, para determinar el consenso se ha establecido, en base a la escala utilizada (recordemos que las respuestas están comprendidas entre 1 y 5) y to-

mando como referencia anteriores estudios con esta metodología, adoptar como criterio que el intervalo intercuartílico (IIC) sea igual o inferior a 1. En la primera ronda el criterio de estabilidad equivale al de consenso, es decir, se considera que en el caso de existir acuerdo, el resultado será estable.

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

Así, existe un elevado consenso en las respuestas de los expertos, alcanzándose el acuerdo en 5 de las 17 preguntas formuladas. En 8 de ellas los ítems sin consenso no alcanzan a conformar el 25% del total de la pregunta y tan sólo existen tres preguntas en las que parece existir una fuerte controversia ya que no se alcanza el consenso en más del 75% de las cuestiones planteadas en las preguntas.

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

- Interés de la formación cooperativa para el colectivo de socios. En este caso, los aspectos concretos en los que no existe consenso entre los expertos son en: Cursos sobre Formación de rectores de cooperativas agroalimentarias; Cursos sobre Consejo Rector y Gobierno de la cooperativa; Cursos sobre la Intercooperación como vía de desarrollo; Cursos sobre Economía Social y cooperativismo; y Cursos sobre Modelos europeos sobre desarrollo rural.
- Importancia de la formación para el Consejo Rector. En este caso, no existe consenso en relación con la formación sobre: Planificación estratégica; Dirección eficaz de reuniones; Desarrollo de principios cooperativos; Motivación y liderazgo; Seguros agrarios, Aplicaciones informáticas; y Gestión de ayudas públicas y subvenciones.
- Interés de la formación en gestión empresarial para el colectivo de socios. En este caso, el consenso no existe en: Estudio de la demanda de los mercados; Control de gestión; Programas informáticos; e Investigación de mercados.

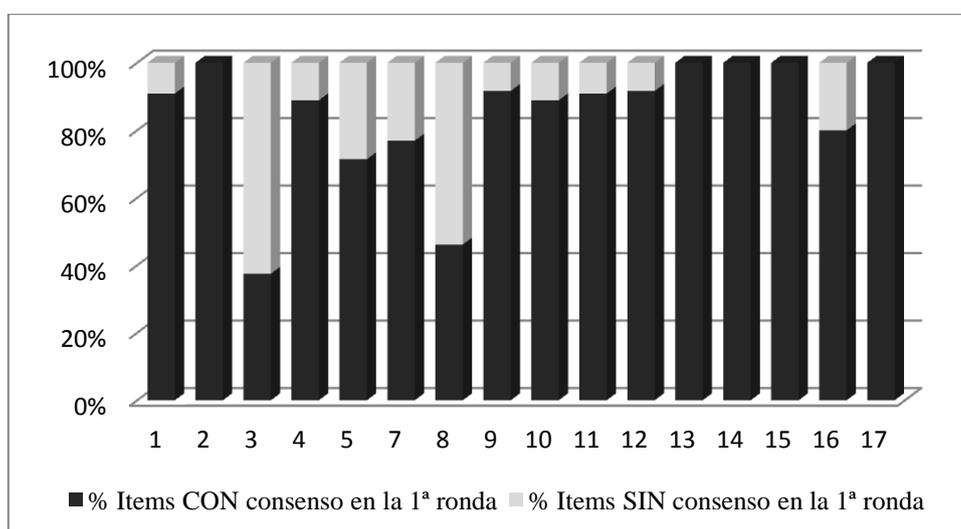
En el otro extremo se encuentran los temas en los que se ha alcanzado el consenso, por lo que se marcarán como tales en el cuestionario de la segunda ronda, no siendo pues necesario que los expertos reconsideren su primera respuesta. Las preguntas en este caso hacen referencia a:

- Valoración de la importancia de mayor formación para los diferentes miembros de una cooperativa
- Valoración de la formación en diferentes áreas para el Responsable de calidad
- Valoración de la formación en diferentes áreas para el Jefe de almacén

- Valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico agrónomico
- Valoración de la formación en diferentes áreas para el Técnico de bodega

Los resultados sobre la distribución de los ítems de las preguntas en función de que se haya logrado el consenso en la primera ronda o no, se muestra en la Figura 2.1. (Nótese que la pregunta 6 es una pregunta abierta y que por esa razón no ha sido incluida en el análisis, así mismo los resultados se expresan en forma de porcentaje ya que el número de ítems varía según la pregunta).

Figura 2.1. Distribución de las respuestas al cuestionario en la primera ronda en función de la existencia o no de consenso



Fuente: Elaboración propia.

2.5.2. Segunda ronda

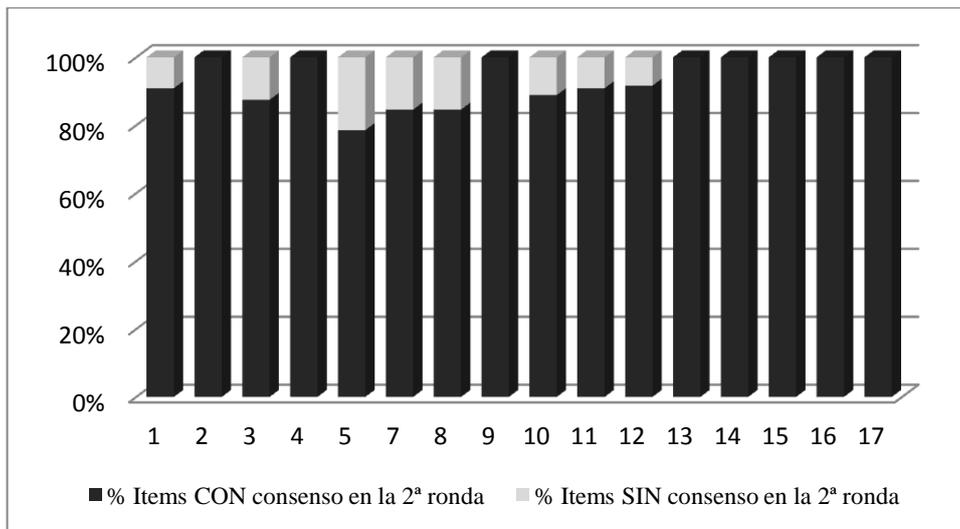
Una vez finalizada la segunda ronda de consulta a expertos, los cuestionarios son analizados a fin de obtener los resultados generales correspondientes al grupo. En la segunda ronda los expertos han tenido ocasión de conocer la respuesta estadística del grupo, compararla con la que ellos proporcionaron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

A fin de evaluar la estabilidad de las respuestas se utiliza la variación del rango intercuartílico relativo, es decir el intervalo intercuartílico de cada ronda dividido por su

mediana. Cuando la variación se encuentre entre -0,2 y 0,2 se entiende que existe un nivel satisfactorio de estabilidad en la respuesta del grupo y que no es probable que cambie en rondas sucesivas. En ese caso, exista o no consenso, la respuesta se tomará como definitiva. Cuando la variación supera los límites anteriores, se ha producido un cambio importante en las opiniones del grupo, dando a entender que las posturas no son inamovibles.

Las Figuras 2.2 y 2.3 muestran la distribución de las respuestas en función de la existencia o no de consenso y estabilidad. Como se observa en ellas el número de preguntas en las que existe algún ítem en el que no hay consenso se ha reducido en tres y el nivel de disenso que existía ha disminuido hasta situarse como máximo en el 25% (caso de la pregunta 5, que es la relacionada con el interés que a juicio de los expertos tendrían los cursos de formación relacionados con la gestión empresarial).

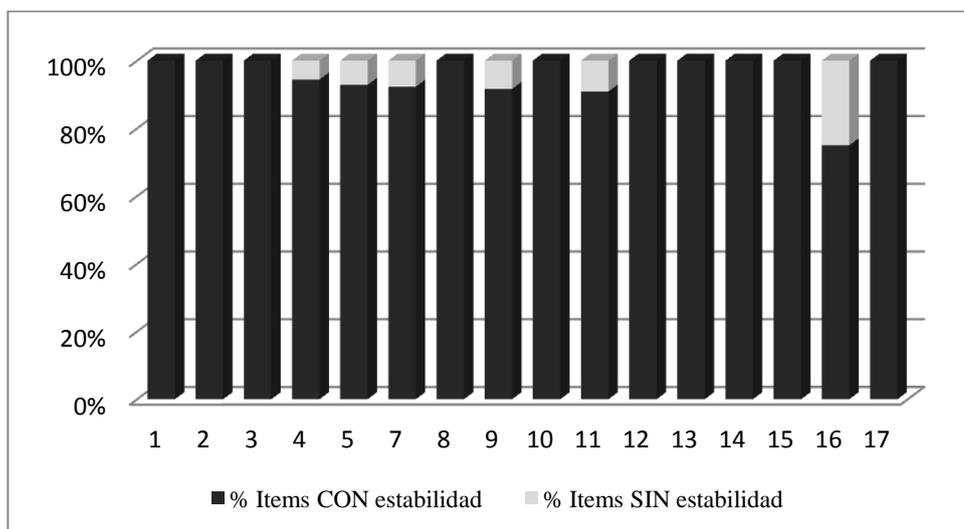
Figura 2.2. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de consenso



Fuente: Elaboración propia.

La estabilidad en las respuestas se puede considerar elevada en líneas generales ya que las respuestas de la segunda ronda han permanecido dentro de los límites establecidos en 10 de las preguntas formuladas, registrándose cambios significativos de respuesta – incumplimientos del criterio de estabilidad- en sólo 6 ítems del cuestionario.

Figura 2.3. Distribución de las respuestas al cuestionario en la segunda ronda en función de la existencia o no de estabilidad



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el primer bloque del cuestionario, relativo a la formación actual de los miembros de las cooperativas, se muestran a continuación.

La escala de respuesta está comprendida entre 1 (formación insuficiente) y 5 (formación muy adecuada). Los datos han sido ordenados de mayor a menor tomando como primera referencia el valor de la mediana y como segunda el valor de la media.

En la Tabla 2.I se muestran los resultados obtenidos para la valoración actual de la formación de los miembros de las cooperativas. De ella se deduce que los miembros que se estima que están mejor formados en las cooperativas actualmente son los técnicos agrónomos, los responsables de calidad y los directores/gerentes. En el otro extremo se sitúan tanto el Presidente como el Consejo Rector que obtienen ambos puntuaciones por debajo del nivel medio, con calificación de Poco adecuado.

Tabla 2.I. Valoración de los expertos de la formación actual de los miembros de las cooperativas agrarias

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|-------|------|----------------------|-------------------------|
| Técnico agronómico | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de calidad | 3,83 | 4,00 | Sí | Sí |
| Director / Gerente | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de almazara | 3,70 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable financiero o de administración | 3,62 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de bodega | 3,58 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de suministros | 3,27 | 3,00 | Sí | Sí |
| Responsable comercial | 3,27 | 3,00 | Sí | Sí |
| Jefe de almacén | 3,17 | 3,00 | No | Sí |
| Presidente | 2,58 | 3,00 | Sí | Sí |
| Consejo Rector | 2,23 | 2,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Hay que señalar que si bien en el caso del Jefe de almacén no existe consenso en cuanto a la valoración de su formación, sí que se detecta estabilidad en las respuestas, razón por la que el resultado obtenido debe aceptarse al no ser previsible que los expertos modifiquen sus opiniones en rondas sucesivas.

Una vez determinada la situación de partida en referencia a la formación en cooperativas, se busca determinar aquellos colectivos que cuentan con mayores necesidades formativas actualmente, a fin de poder establecer acciones focalizadas en ellos. La Tabla 2.II muestra las puntuaciones obtenidas por cada uno de los miembros.

Tabla 2.II. Valoración de la importancia de una mayor formación para los miembros de una cooperativa

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|-------|------|----------------------|-------------------------|
| Director / Gerente | 4,52 | 5,00 | Sí | Sí |
| Presidente | 4,39 | 4,00 | Sí | Sí |
| Consejo Rector | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de calidad | 4,33 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable financiero o de administración | 4,31 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de almazara | 4,29 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable comercial | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico agrónomo | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Técnico de bodega | 4,11 | 4,00 | Sí | Sí |
| Jefe de almacén | 3,80 | 4,00 | Sí | Sí |
| Responsable de suministros | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En este caso todas las categorías obtienen puntuaciones superiores a 3, es decir a juicio de los expertos es evidente que la formación es importante en cualquiera de los puestos de trabajo y cargos de una cooperativa. Son los miembros con mayor responsabilidad aquellos que han recibido puntuaciones más elevadas, Director/Gerente, Presidente y Consejo Rector. Sin embargo tanto el Jefe de almacén como el Responsable de suministros obtienen puntuaciones más bajas, situando sus necesidades de formación en Importante (3) frente al resto de cargos que han obtenido 4.

Finalmente el primer bloque del cuestionario aborda los aspectos que pueden resultar de interés en la formación de los socios de base de las cooperativas, agrupando las materias en formación cooperativa, técnica agronómica y gestión empresarial. Tomando como referencia la valoración del conjunto de ítems de cada una de estas categorías, tanto la formación cooperativa como la técnica agronómica obtienen valores cercanos a 4 (Bastante interesante), mientras que las propuestas relativas a gestión empresarial son calificadas con un 2,77 en promedio, por lo que se encuentran entre poco interesantes e interesantes.

Centrados en las áreas concretas que se evalúan destacan las temáticas relacionadas con la orientación al mercado, que son calificadas en su mayoría como bastante interesantes.

La Tabla 2.III recoge el listado completo de los ítems de las preguntas 3, 4 y 5 del cuestionario junto con los resultados estadísticos correspondientes.

Tabla 2.III. Valoración de la importancia de una mayor formación para los miembros de una cooperativa en temas de cooperativismo, técnica agronómica y gestión empresarial

| | | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|--|-------------|------|----------------------|-------------------------|
| Valoración del interés de cursos de formación cooperativa de... | El Consejo Rector y Gobierno de su cooperativa | 3,84 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Modelos de cooperación en Europa | 3,39 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Modelos europeos sobre desarrollo rural | 3,29 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Buenas prácticas cooperativas | 3,71 | 4,00 | Sí | Sí |
| | La intercooperación como vía de desarrollo | 3,81 | 4,00 | No | Sí |
| | Formación de rectores de cooperativas agroalimentarias | 3,90 | 4,00 | No | Sí |
| | Mejora de las competencias del Consejo Rector | 3,77 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Economía social y cooperativismo | 3,42 | 3,00 | Sí | Sí |
| | PROMEDIO | 3,64 | | | |
| Valoración del interés de cursos de técnica agronómica | Gestión de explotaciones | 3,74 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Práctica agrícola | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Práctica ganadera | 2,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Taller de emprendedores | 3,13 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Nuevas variedades | 4,23 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Recuperación de variedades autóct- | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |

| | | | | | |
|---|---|-------------|------|----|----|
| | tonas | | | | |
| | Producción ecológica | 4,13 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Generación de nuevos productos | 4,32 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Mejora de la calidad de los cultivos | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Seguridad e higiene alimentaria | 3,61 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Certificaciones de calidad | 3,39 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Manipulado de alimentos | 3,42 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Prevención de riesgos laborales | 3,58 | 4,00 | Sí | Sí |
| | -Fitosanitarios | 4,03 | 4,00 | Sí | Sí |
| | -Tecnología del Riego | 4,23 | 4,00 | Sí | Sí |
| | -Patrones y variedades | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| | -Fertirrigación | 4,03 | 4,00 | Sí | Sí |
| | Primeros auxilios | 3,23 | 3,00 | Sí | No |
| | PROMEDIO | 3,74 | | | |
| Valoración del interés de cursos de gestión empresarial | Control de gestión | 3,00 | 3,00 | No | Sí |
| | Contabilidad | 2,61 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Fiscalidad | 2,48 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Ofimática (programas informáticos) | 2,97 | 3,00 | No | Sí |
| | Actividades complementarias en el medio rural (turismo rural, cultivos alternativos, etc) | 3,48 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Estudio de la demanda de los mercados | 3,19 | 3,00 | No | Sí |
| | Comercialización | 3,23 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Investigación de mercados | 2,77 | 3,00 | Sí | No |
| | Técnicas de comercio exterior | 2,55 | 3,00 | Sí | Sí |
| | Idiomas | 2,27 | 2,00 | Sí | Sí |
| | Gestión y Dirección de personas | 2,39 | 2,00 | Sí | Sí |

Capítulo 2- La formación en las cooperativas agroalimentarias

| | | | | |
|---|------|-------------|----|----|
| Evaluación del desempeño | 2,23 | 2,00 | Sí | Sí |
| Habilidades directivas (comunicación, gestión del tiempo, etc.) | 2,26 | 2,00 | Sí | Sí |
| Factores de competitividad en las cooperativas agrarias | 3,29 | 3,00 | Sí | Sí |
| PROMEDIO | | 2,77 | | |

Fuente: Elaboración propia.

Hay que destacar en este último bloque de preguntas, la distribución obtenida en el caso de “Estudio de la demanda de los mercados”. En ella se aprecian aparentemente dos poblaciones diferenciadas, una cuya respuesta se sitúa en torno a la valoración de Poco interesante y una segunda que opina que es Bastante interesante. Desglosando por grupos de expertos se observa que por una parte los expertos de la Administración valoran muy positivamente este aspecto mientras que las cooperativas parecen encontrar menos interesante este tipo de formación.

El segundo bloque de preguntas del cuestionario profundiza en las materias que pueden resultar de interés para cada uno de los miembros o colectivos de una cooperativa.

Los resultados obtenidos tanto para el Presidente como para el Consejo Rector son similares. En ambos casos encabezan la lista en cuanto a importancia en las materias evaluadas los “Procesos de integración e intercooperación”, seguidos de “Planificación estratégica”. A continuación, en el caso del Presidente aparecen habilidades directivas como “Dirección eficaz de reuniones”, “Motivación y liderazgo” y “Comunicación no verbal”, mientras que en el Consejo Rector se valora como más importantes las materias de índole económico-financiera, comercial, operativa, etc. Los datos relativos a estas dos cuestiones se pueden consultar en las Tablas 2.IV y 2.V.

Tabla 2.IV. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Presidente en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|-------|------|----------------------|-------------------------|
| Procesos de integración e interco- operación | 4,48 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 4,45 | 4,00 | Sí | Sí |
| - Dirección eficaz de reuniones | 4,42 | 4,00 | Sí | Sí |
| - Motivación y liderazgo | 4,35 | 4,00 | Sí | Sí |
| - Comunicación no verbal | 4,29 | 4,00 | Sí | Sí |
| Desarrollo de principios cooperati- vos | 4,06 | 4,00 | No | Sí |
| Económico - Financiera | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| Comercial | 3,90 | 4,00 | Sí | No |
| Operativa | 3,68 | 4,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,13 | 3,00 | No | Sí |
| Idiomas | 3,10 | 3,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,00 | 3,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y sub- venciones | 2,74 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.V. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Consejo Rector en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|-------|------|----------------------|-------------------------|
| Procesos de integración e interco- operación | 4,26 | 4,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 3,81 | 4,00 | Sí | Sí |
| Económico - Financiera | 3,65 | 4,00 | Sí | Sí |
| Comercial | 3,61 | 4,00 | Sí | Sí |

Capítulo 2- La formación en las cooperativas agroalimentarias

| | | | | |
|---|------|------|----|----|
| Operativa | 3,52 | 4,00 | Sí | Sí |
| Desarrollo de principios cooperativos | 3,74 | 3,00 | No | Sí |
| - Dirección eficaz de reuniones | 3,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| - Comunicación no verbal | 3,52 | 3,00 | Sí | Sí |
| - Motivación y liderazgo | 3,35 | 3,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,13 | 3,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 2,87 | 3,00 | No | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 2,68 | 3,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 2,45 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de formación propuestas en el cuestionario para la formación del Director/Gerente (ver Tabla 2.VI) han sido las mismas que las que se incluían en los dos casos anteriores (Presidente y Consejo Rector), sin embargo la valoración ha establecido un orden de importancia distinto, situando en primer lugar las materias de tipo económico-financiero, a continuación la planificación estratégica y habilidades directivas, relegando a una posición intermedia los cursos relacionados con procesos de integración e intercooperación. Por último hay que señalar la elevada valoración que otorgan los expertos a la mayoría de las cuestiones planteadas, siendo la mediana en 8 de los 12 ítems de 5 (Muy importante).

Tabla 2.VI. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Director/Gerente en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|--|-------|------|-------------------|----------------------|
| Económico - Financiera | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación estratégica | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| - Dirección eficaz de reuniones | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| - Motivación y liderazgo | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| - Comunicación no verbal | 4,68 | 5,00 | Sí | Sí |
| Operativa | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 4,55 | 5,00 | Sí | Sí |

| | | | | |
|---|------|------|----|----|
| Comercial | 4,52 | 5,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 4,32 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 4,06 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 4,00 | 4,00 | Sí | No |
| Seguros agrarios | 3,67 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En relación a los responsables de suministros, comercial y de calidad en las cooperativas es la formación específica la que ha obtenido puntuaciones más elevadas por parte de los expertos. En el caso del Responsable de la sección de suministros, Tabla 2.VII, obtiene una calificación de 5, Muy importante, la “Planificación y gestión de compras”.

Tabla 2.VII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de suministros en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|--|-------|------|-------------------|----------------------|
| Planificación y gestión de compras | 4,53 | 5,00 | Sí | Sí |
| Operativa | 4,40 | 4,00 | Sí | Sí |
| Estrategias de suministro y distribución | 4,30 | 4,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 4,26 | 4,00 | Sí | Sí |
| Logística | 4,13 | 4,00 | No | Sí |
| Costes de producción | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de la producción | 3,93 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,89 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,07 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta destaca el ítem de “Logística” en el que no existe consenso pero sí estabilidad, es decir las posiciones de los expertos son firmes pero no coincidentes. La distribución de las respuestas en función del grupo al que pertenecen los expertos, pone de manifiesto un menor interés por parte de las cooperativas en esta materia en contraposición a la postura del resto, especialmente de la Administración.

La Tabla 2.VIII recoge los resultados obtenidos en referencia a la formación del Responsable comercial. Tal como se ha comentado, las puntuaciones son elevadas en los temas específicos que afectan al ejercicio de las funciones del Responsable comercial, tales como “Fidelización y atención al cliente” o “Investigación de mercados”, en cambio aquellas más generales como los “Procesos de integración e intercooperación” y las “Aplicaciones informáticas” obtienen valoraciones más bajas.

Tabla 2.VIII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable comercial en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|--|-------|------|-------------------|----------------------|
| Fidelización y atención al cliente | 4,77 | 5,00 | Sí | Sí |
| Investigación de mercados | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Planificación comercial | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Costes comerciales | 4,63 | 5,00 | Sí | Sí |
| Plan de Marketing | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 4,57 | 5,00 | Sí | Sí |
| Comercio Exterior | 4,47 | 4,00 | Sí | Sí |
| Medios de pago internacionales | 4,27 | 4,00 | Sí | Sí |
| Documentos mercantiles | 4,03 | 4,00 | No | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 3,93 | 4,00 | Sí | No |
| Aplicaciones informáticas | 3,79 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Análogamente a lo anteriormente expuesto, se analizan las respuestas obtenidas para la figura de Responsable financiero o de administración. La información relativa a la valoración de las distintas áreas formativas se recoge en la Tabla 2.IX.

Tabla 2.IX. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable financiero en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|----------------------|-------|------|-------------------|----------------------|
| Gestión de tesorería | 4,75 | 5,00 | Sí | Sí |
| Contabilidad | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |

| | | | | |
|--|------|------|----|----|
| Financiación | 4,71 | 5,00 | Sí | Sí |
| Análisis de inversiones | 4,61 | 5,00 | Sí | Sí |
| Técnicas de gestión de costes | 4,50 | 5,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 4,46 | 4,50 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 4,37 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de ayudas públicas y subvenciones | 4,11 | 4,00 | Sí | Sí |
| Nóminas | 4,00 | 4,00 | No | Sí |
| Procesos de integración e intercooperación | 3,85 | 4,00 | Sí | Sí |
| Seguros agrarios | 3,54 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,18 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Los cursos relacionados directamente con las funciones del responsable financiero son los que obtienen las puntuaciones más elevadas, de forma que al menos la mitad de los expertos consideran muy importante mejorar la formación en “Gestión de tesorería”, “Contabilidad”, “Financiación”, “Análisis de inversiones” y “Técnicas de gestión de costes”. En cambio los “Idiomas” son considerados menos necesarios por los expertos y valorados como importantes.

En las tablas siguientes se incluyen las respuestas aportadas para el Responsable de calidad, Jefe de almacén, Técnico agrónomo, Técnico de almazara y Técnico de bodega.

Tabla 2.X. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Responsable de calidad en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---|-------|------|-------------------|----------------------|
| Sistemas de Calidad | 4,73 | 5,00 | Sí | Sí |
| Certificaciones de calidad (ISO, GlobalGap, etc.) | 4,67 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de calidad | 4,40 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,97 | 4,00 | Sí | Sí |
| ERPs | 3,69 | 4,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 3,63 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.XI. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Jefe de almacén en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|-------------------------------------|-------|------|-------------------|----------------------|
| Organización y gestión de almacenes | 4,57 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de almacén | 4,47 | 4,50 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,10 | 4,00 | Sí | Sí |
| Habilidades directivas | 3,70 | 4,00 | Sí | Sí |
| Aplicaciones informáticas | 3,50 | 3,00 | Sí | Sí |
| Idiomas | 2,90 | 3,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.XII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico agrónomo en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---------------------------------|-------|------|-------------------|----------------------|
| Técnicas agronómicas | 4,90 | 5,00 | Sí | Sí |
| Sistemas de calidad | 4,45 | 4,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,38 | 4,00 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 3,62 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.XIII. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de almazara en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|---------------------------------|-------|------|-------------------|----------------------|
| Tecnología del aceite | 4,95 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,38 | 4,00 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,14 | 4,00 | Sí | No |
| Manipulador de alimentos | 3,86 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.XIV. Valoración de la importancia de una mayor formación para el Técnico de bodega en los siguientes temas

| | μ | m | ¿Existe consenso? | ¿Existe estabilidad? |
|--|-------|------|-------------------|----------------------|
| Tecnología de la vinificación: viticultura y enología | 4,95 | 5,00 | Sí | Sí |
| Aptitudes agronómicas y enológicas de las distintas variedades | 4,55 | 5,00 | Sí | Sí |
| Gestión de costes de producción | 4,40 | 4,50 | Sí | Sí |
| Prevención Riesgos Laborales | 4,00 | 4,00 | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

2. 6. Conclusiones

La competitividad se muestra como un elemento clave a la hora de conseguir que una empresa mejore su posición en los mercados y garantice su presencia en los mismos a lo largo del tiempo. En el caso de las cooperativas agrarias, tal y como se ha señalado en la introducción de este trabajo, son cinco los factores de competitividad sobre los que las mismas pueden actuar: la dimensión, la diversificación, la orientación al mercado, la internacionalización y la formación.

En este trabajo, nos hemos centrado en la formación, al considerarlo como un elemento de competitividad que presenta unas características específicas en este tipo societario, pues la participación democrática de las mismas inciden en su gestión global.

La consulta a expertos mediante el método Delphi ha sido la metodología elegida a fin de detectar las necesidades formativas de los distintos miembros de las cooperativas agrarias españolas y obtener información que sirva de base para la mejora de su formación.

Una primera conclusión que se desprende es la concienciación que existe acerca de la importancia de la formación en el ámbito cooperativo, y ello en base tanto al rápido consenso alcanzado por los expertos en este tema como por la elevada valoración que le han otorgado en sus respuestas. Ya en la primera ronda se obtuvo el consenso en la opinión de los expertos para todas las preguntas relacionadas con la importancia de la formación, y además con asignación de puntuaciones iguales o superiores a 4, siendo 5 la máxima puntuación que podían otorgar.

Acercas de la formación actual de los miembros de las cooperativas, los expertos señalan al equipo técnico de las cooperativas (los técnicos agronómicos, responsables de calidad y directores/gerentes) como a los profesionales con una formación más adecuada, si bien también se señala que resulta necesaria una mejora y continua actualización

de contenidos de la misma. En el otro extremo, se sitúa el personal directivo y/o de representación (Presidentes y Consejos Rectores), que presentan el menor nivel de formación y por tanto con unas mayores necesidades de mejorar su formación.

En relación a las necesidades de formación, aquellos puestos que llevan inherente una mayor responsabilidad, son los que obtienen puntuaciones más elevadas, es decir, que se estima que es más importante la mejora y actualización de los conocimientos para el Director/Gerente, Presidente y Consejo Rector, si bien en el caso de estos dos últimos, recordemos que su posición de partida en cuanto a su nivel de formación, en opinión de los expertos, es ciertamente menor.

Entrando ya en los aspectos concretos de formación que pueden resultar de interés, las conclusiones son bien diferentes en función del colectivo de la cooperativa al que nos estemos refiriendo. Así por ejemplo, en la formación destinada a socios, los expertos otorgan mayor importancia tanto a la de índole cooperativo como a la relacionada con la técnica agronómica, relegando las materias relativas a gestión empresarial a posiciones de poco interesantes-interesantes.

En el caso del Presidente y del Consejo Rector encabezan el listado de áreas, en cuanto a importancia, los procesos de integración e intercooperación así como la planificación estratégica.

Para el Director/Gerente, los expertos opinan que su formación debe orientarse en primer lugar hacia aspectos de carácter económico – financiero, planificación estratégica y de habilidades directivas, concediendo menos importancia a la formación en procesos de integración e intercooperación.

Los responsables de las distintas secciones de las cooperativas deberán reforzar principalmente las áreas generales de sus competencias: económica-financiera, planificación y gestión de compras, etc. Además de valorar muy positivamente los cursos de habilidades directivas y de informática (a nivel usuario). Quedan con una importancia menor los relacionados con la formación genérica sobre cooperativismo.

Finalmente, para los técnicos agronómicos, de almazara y de bodega, se destaca la necesidad de su formación en aquellas materias relacionadas con su desempeño profesional.

2. 7. Bibliografía.

Abellán, C.; Felgueroso, F. (2005). Formación no reglada y productividad. *Presupuesto y gasto público* 39. Instituto de Estudios Fiscales. p. 73-101.

AECA (1988). *La competitividad de la empresa, Documentos sobre principios de organización y sistemas, N° 4*, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

- Aragón-Sánchez, A.; Barba-Aragón, I.; Sanz-Valle, R. (2003). Effects on training on business results. *International Journal of Human Resources Management* 14:6. p. 956-980.
- Arcas, N. (2002). Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41, p. 139-161
- Bencsik A., Lore V., Solyom A. (2011). *Education and training strategies in small and medium sized enterprises*. Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital, p. 78-86.
- Delbecq A.L.; Gustafson, D.H. y Van de Ven, A.H. (1989). *Técnicas grupales para la planeación*. México D.F: Editorial Trillas.
- Galán, J.L., Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), p.21-36.
- Gallego L., Julia, J.F. (2003). Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis delphi en el contexto normativo español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, p. 231-259.
- Gupta U., Clarke R. (1996). Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53 (2), p. 185-211.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Montegut, Y. (2006). Tesis doctoral: "Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas". Lleida.
- Moyano, J.; Fidalgo, F.A. (2001). El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 73, pp. 95-121.
- Moyano, J; Puig, F.; Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61. p. 233-249
- Rodríguez J., Mozas A. (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico de ICE* nº2776, p. 9-19.
- Rubio-Bañón, A.; Aragón-Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME. *Cuadernos de gestión* Vol. 2 nº 1

LA FORMACIÓN EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS COMO FACTOR CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO DE CONCENTRACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

SERGIO MARÍ-VIDAL, NATALIA LAJARA-CAMILLERI
y RICARDO SERVER IZQUIERDO

RESUMEN

Las cooperativas agrarias, al igual que el resto de empresas, operan en mercados cada vez más exigentes, por lo que se hace necesario conocer y fomentar los factores de competitividad que las caracterizan. La formación de los trabajadores se configura como uno de estos factores de competitividad que resulta clave, pues es el que permitirá establecer mayores diferencias en el mejor desarrollo de la actividad de estas empresas. El presente artículo pretende analizar las necesidades de formación de las cooperativas agrarias de comercialización españolas, al suponer uno de los principales motores de desarrollo de las comunidades rurales en las que se ubican. No obstante, los resultados serán en muchos casos extrapolables a otras realidades, dado que el diagnóstico del cooperativis-

mo agrario guarda muchas similitudes entre países. Se utiliza la metodología Delphi, de consulta a expertos, de modo que a través de su opinión de grupo se podrán definir mejor los programas de actuación de planes de formación futuros tanto por parte de las propias cooperativas agrarias como por parte de los agentes, públicos o privados, con competencias en estas materias, y así favorecer un mayor desarrollo del sector cooperativo agrario. Los resultados ponen de manifiesto las diferentes áreas en las que las necesidades de formación son mayores, particularizando para cada uno de los colectivos que integran las cooperativas (socios, personal trabajador, consejo rector, etc.), así como el diferente grado de formación de partida de cada uno de éstos.

El entorno en el que las empresas desarrollan su actividad es cada vez más globalizado y expuesto a una mayor competencia. Ante este escenario las empresas deben apostar por mantener ventajas comparativas que les permitan asegurarse su permanencia en el mercado con unos adecuados niveles de rentabilidad, es decir, que sean competitivas. En este contexto cobra la máxima importancia el término de competitividad. La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA (1988) define la competitividad como la capacidad de una organización -sea pú-

blica o privada, lucrativa o no, aislada o constituida por un grupo de organizaciones del nivel inferior, de carácter local o supranacional- para obtener y mantener sistemáticamente una ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. En definitiva, la competitividad se puede entender como el conjunto de características que diferencia a una empresa de su competencia y le permite, mantenerse en el sector con buenos resultados (Montegut, 2006).

Las cooperativas agrarias no son ajenas a esa situación, por

lo que se hace necesario analizar los factores de competitividad que permitan mejorar su posición en los mercados y garanticen su presencia en los mismos a lo largo del tiempo. Más aún si tenemos en cuenta las especificidades de este tipo societario, donde el socio juega un papel clave, configurándose como un elemento que condiciona el desarrollo de la empresa.

Galán y Vecino (1997), entre otros, señalan que los factores explicativos de la competitividad de una empresa se pueden agrupar en tres tipos: macroeconómicos, sectoriales y empresariales. Mientras que la influen-

PALABRAS CLAVE / Competitividad / Cooperativas Agrarias / Necesidades Formativas /

Recibido: 09/01/2012. Modificado: 22/02/2013. Aceptado: 25/02/2013.

Sergio Mari-Vidal. Doctor Ingeniero Agrónomo, Universitat Politècnica de València (UPV), España. Profesor, UPV, España. Investigador, Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA), UPV, España. Dirección: Facultad de Administración y Dirección de Empresas, UPV. Camino de Vera s/n, 46071, Valencia, España. e-mail: smari@cegea.upv.es

Natalia Lajara-Camilleri. Ingeniera Agrónoma, UPV, España. Profesora, UPV, España. Investigadora, CEGEA-UPV, España. e-mail: nalade@cegea.upv.es

Ricardo Server Izquierdo. Doctor Ingeniero Agrónomo, UPV, España. Catedrático de Universidad, UPV, España. Investigador y Presidente, CEGEA-UPV, España. e-mail: rjserver@cegea.upv.es

Capítulo 3

La innovación como fuente de competitividad

La innovación es un elemento de la gestión empresarial de actualidad. Existe consenso acerca de la importancia que reviste no sólo para las empresas de forma individual sino también para contribuir al avance de la sociedad. La atención que ha recibido, y recibe, la innovación ha propiciado que se avance en su definición y que surjan en consecuencia diversas formas de cuantificarla o de determinar si una organización es innovadora o no.

Las cooperativas no viven aisladas de esta realidad y deben afrontar el reto que supone operar en el mercado actualmente, utilizando todas las herramientas y recursos que están en manos de operadores más recientes. En este capítulo se analiza la condición de cooperativa innovadora o no en la muestra seleccionada y a continuación se determinan los factores que inciden en esta clasificación.

3. Factores coadyuvantes de la innovación en las cooperativas agroalimentarias. Caso estudio de las citrícolas españolas

Autores: Ricardo J. Server Izquierdo y Natalia Lajara-Camilleri

Aceptado en abril de 2015 para su publicación en ITEA, Información Técnica Económica Agraria

Resumen.

La innovación ha sido reiteradamente señalada como factor de competitividad en la empresa. Como tal, resulta clave estudiar los aspectos que inciden en ella para conducir a la mejora de la posición competitiva en el mercado. Las cooperativas, como entidades con actividad empresarial que son, no escapan de esta realidad. Sin embargo, son escasos los estudios que abordan específicamente el estudio de los recursos internos en las cooperativas agroalimentarias y más aún aquellos que aportan evidencias empíricas. El objetivo de este trabajo es abordar la innovación como fuente de competitividad específicamente en cooperativas agroalimentarias, estudiando los factores que contribuyen a ella. Para ello, tomando como base una muestra de 45 cooperativas citrícolas exportadoras españolas, se estudia la incidencia que la orientación al mercado, la dimensión, la formación y perfil del directivo y la internacionalización tienen sobre la innovación. Los resultados obtenidos muestran una relación de la innovación con el tamaño empresarial, la orientación al mercado y el grado de internacionalización. Se pone de manifiesto una relación apreciable también con el perfil empresarial del gerente aunque el factor de la formación del gerente resulta no significativo, si bien este dato debería matizarse en estudios posteriores para valorar la influencia del conjunto de trabajadores y no sólo del director.

Palabras clave: innovación, competitividad, análisis logit, orientación al mercado, formación

Factors explaining innovation in agro-food cooperatives: A case study for Spanish citrus cooperatives.

Abstract

Innovation has repeatedly been identified as a factor of companies' competitiveness in the agro-food sector. It is of vital importance to study the aspects that improve competitive positions in the market, and in particular, applied to cooperatives. Few up to date studies have specifically addressed the study of internal resources in agro-food cooperatives and even fewer provide empirical evidence. The aim of this paper is to analyze innovation as a source of competitiveness, in particular, to study the factors that influence agro-food cooperative innovation. To do this, the impact of several factors such as market orientation, size, training and management profile and internationalization on innovation is studied. The data used are from a survey conducted to 45 Spanish citrus exporting cooperatives. Results show that a relationship between innovation and firm size, market orientation and the degree of internationalization exists. In addition, innovation is also related to the business profile of the manager but not related to level of education.

Keywords: innovation, competitiveness, logit model, market orientation, formation

3.1. Introducción

El entorno empresarial actualmente se caracteriza por su elevada exposición al cambio. Las organizaciones precisan para su supervivencia y éxito desarrollar capacidades que les permitan obtener ventajas en el entorno frente al resto de competidores. Se tratan por tanto de factores de competitividad. Las cooperativas se han constituido como actores fundamentales en los primeros eslabones de la cadena de valor de la mayoría de los productos agroalimentarios. En España existen 3.844 entidades agroalimentarias, de las que aproximadamente un 90% son cooperativas de primer y segundo grado (OSCAE, 2014). En 2012 la facturación del cooperativismo agroalimentario español alcanzó los 25.696 millones de Euros, lo cual supuso un 60% de la Producción Final Agraria obtenida por el conjunto del sector en España y un 30% de la Producción Bruta de la Industria Alimentaria Española (OSCAE, 2014).

No obstante, la vertiente social de este tipo de entidades ha provocado en ocasiones que su consideración en estudios de índole económica quede relegada, dando prioridad a las empresas de tipo capitalista. Resulta de interés por tanto estudiar la influencia de distintos factores en las cooperativas con el fin de poder dirigir las políticas hacia el impulso de las iniciativas que inciden más directamente en su competitividad. El objetivo de este trabajo es abordar específicamente la innovación como fuente de competitividad en las cooperativas agroalimentarias, estudiando los factores que contribuyen a ella. Para ello se lleva a cabo una sucinta revisión de los estudios publicados hasta la fecha tanto en empresas mercantiles como en cooperativas.

3.2. Material y métodos

3.2.1. Marco teórico

La innovación es un factor de competitividad en el entorno empresarial (Hernández-Espallardo *et al.*, 2011; Tamayo *et al.*, 2015). En cooperativas su relevancia ha sido puesta de manifiesto en los trabajos de Fernández de Bobadilla y Velasco (2008) y Juliá-Igual *et al.* (2012). Más recientemente Marí-Vidal *et al.* (2014) señalan la innovación y la formación como una de las oportunidades externas que deben aprovechar las cooperativas para evitar el fracaso empresarial.

Sin embargo, la naturaleza intangible de la innovación dificulta su estudio, ya que suscita diversos modos de medir, valorar y cuantificar el grado de innovación. Esta situación acaba redundando en una diversificación de los tipos de análisis que ralentizan la adopción de decisiones tanto en las propias empresas como a nivel de administración.

El concepto de innovación, tal como recoge el Manual de Oslo (OCDE, 2005), se encuentra en continua evolución. Las sucesivas ediciones que se han realizado de este Manual como propuesta de medición de la innovación han ampliado y actualizado la metodología inicial, siendo un claro reflejo del progreso que experimenta la comprensión del proceso de innovación. La última definición aportada señala que “innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores” (OCDE, 2005).

Se distinguen en consecuencia cuatro tipos de innovación en la empresa; a las ya consideradas clásicas de producto y proceso se añaden la innovación organizativa y la de mercadotecnia. No obstante, esta categorización de tipos de innovación es adaptada por la comunidad científica debido a razones operativas y algunos estudios plantean la medición de la innovación bajo una perspectiva triangular, englobando las innovaciones en comercialización dentro de la caja de organización (Maravelakis *et al.*, 2006 y Benito *et al.*, 2012, entre otros). Este trabajo adopta este enfoque y establece tres grandes categorías de innovación en la empresa: producto, proceso y organización.

A las anteriormente mencionadas dificultades de conseguir una definición clara y estable del concepto de innovación se une la necesidad de establecer indicadores comunes para cualquier tipología de organización. Las medidas de innovación más habituales suelen utilizar indicadores de input como el gasto en I+D o bien de output ya sea mediante el número de patentes registradas o el número de innovaciones. En empresas de una cierta dimensión estas aproximaciones resultan operativas y los resultados pueden ser una buena aproximación para establecer comparaciones dentro de un mismo sector. El problema surge con las PYMEs, en las que la aplicación de estos indicadores puede conducir a conclusiones erróneas (Maravelakis *et al.*, 2006). En las organizaciones de un tamaño reducido el potencial innovador queda subestimado si se limita al uso de los indicadores tradicionales recogidos en el Manual de Frascati (OCDE, 1980).

A lo largo de los años, la conciencia de esta brecha ha propiciado la propuesta de diversos métodos para la medición de la innovación en PYMEs. Baker y Sinkula (1999) aportan una escala que ha sido ampliamente utilizada pero que con las sucesivas revisiones del concepto de innovación queda incompleta al centrarse únicamente en el producto.

Otra interesante contribución es el PIP-Score que trata de cuantificar la innovación de producto mediante benchmarking (Maravelakis *et al.*, 2006). Se definen 30 items, diez correspondientes a producto, diez a proceso y diez a organización, y mediante la respuesta al cuestionario se determina la posición innovadora de la organización. Con una aproximación más tangible, Sempere y Hervás-Oliver (2011) miden el grado de innovación en PYMEs españolas a través del número de innovaciones desarrolladas en los tres últimos años, entendiendo innovación como modelo de utilidad, patente, proceso nuevo o mejorado o producto nuevo o mejorado.

Aragón y Rubio (2005) analizan la innovación en las empresas desde el punto de vista subjetivo del directivo, que valora las acciones respecto a sus competidores e incluyen también la estimación del esfuerzo realizado en llevar a cabo dichas innovaciones.

Específicamente en el ámbito agroalimentario Avermaete (2002) pone de manifiesto la dificultad de estudiar la innovación en base al número de patentes registradas o gasto en I+D, debido a tratarse de un sector con un perfil tecnológico más bajo, al menos hasta la fecha. De hecho, las principales innovaciones han sido introducidas por multinacionales (Fayos *et al.*, 2011). Triguero *et al.* (2013) también subrayan esta cuestión y proponen utilizar una combinación de indicadores para solventar parcialmente el problema de la medición de innovación en PYMEs. Cabe destacar que esta medición de la innovación se ha llevado a cabo en algunos estudios a través de indicadores ad-hoc como la aplicación de normas ISO 9000 o Buenas Prácticas Agrícolas (Melo *et al.*, 2006), con el consecuente inconveniente de perder comparabilidad.

En relación a los factores que propician e impulsan el desarrollo de la innovación en empresas, Jiménez y Sanz (2004) realizan una clasificación de los factores internos que resultan determinantes de la innovación. Destacan la estrategia, la estructura organizativa, la dirección y el liderazgo, los recursos humanos y otros factores como el capital tecnológico y la orientación al mercado.

3.2.2. *Hipótesis de investigación*

Tal como se ha indicado anteriormente, el objetivo de este trabajo es analizar los factores que inciden positivamente en la innovación en cooperativas agroalimentarias, tomando como base una muestra de entidades citrícolas. El propósito es determinar la incidencia o no de aspectos relacionados con la gestión empresarial como la orientación al mercado, la internacionalización, el nivel de formación del gerente y su actitud empresarial así como el tamaño de la empresa y cuantificar la relación que existe, en su caso, entre cada factor y la innovación. Este objetivo se pretende lograr a través del contraste de las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis 1: Las entidades orientadas al mercado muestran mayor propensión a ser innovadoras

Uno de los factores internos de la innovación que ha sido objeto de estudio en los últimos años ha sido la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Grinstein, 2008, Gómez *et al.*, 2009). De hecho, es considerada como un antecedente del proceso de innovación, ya que las organizaciones orientadas al mercado requieren innovación para ser capaces de mantener sus ventajas competitivas (Cambra *et al.*, 2011). Es más, al monitorizar las necesidades de los clientes se induce el proceso innovador.

Los trabajos realizados han estado normalmente referidos a empresas mercantiles y son escasos los estudios empíricos basados en cooperativas. Cabe recordar que la coopera-

tiva, por su estructura de propiedad, sufre de una importante dualidad en su orientación al considerar al socio también como cliente (Juliá *et al.*, 2009). No obstante, en referencia a cooperativas, Bijman (2010) señala que la orientación al mercado fuerza a operar de forma más estratégica, empujando hacia la innovación. En este sentido, dentro del ámbito agroalimentario español, Cambra *et al.* (2011) llevan a cabo un ambicioso estudio sobre una muestra de 71 bodegas vitivinícolas –algunas de ellas cooperativas– inscritas en la denominación de origen de Aragón (España). Sus resultados confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y la innovación.

Este trabajo trata por tanto de proporcionar evidencia empírica sobre esta relación, específicamente en la figura de la cooperativa agroalimentaria.

Hipótesis 2: La condición de empresa innovadora depende del tamaño de la empresa. Las empresas de mayor dimensión suelen ser más innovadoras.

La relación entre la dimensión de las organizaciones y su capacidad de innovación ha sido un tema recurrente en la literatura. Damanpour (1992) demostró a través de un meta-análisis de 20 estudios que la relación entre tamaño empresarial e innovación es estrecha si bien está modulada por aspectos como el tipo de organización. En concreto la correlación era mayor en organizaciones con ánimo de lucro frente a las que no son y también existe un vínculo mayor en empresas manufactureras frente a las de servicios. Camisón-Zornoza *et al.* (2004) replicaron y ampliaron el meta-análisis de Damanpour obteniendo resultados similares en cuanto a la relación entre dimensión e innovación pero contrarios en cuanto al comportamiento al considerar el sector.

Por ello es necesario matizar que la relación entre la innovación y el tamaño empresarial se ha demostrado especialmente cuando la capacidad de innovación se circunscribe al ámbito tecnológico-industrial (Buesa y Molero, 1998). Tal como se ha apuntado anteriormente, dentro del sector agroalimentario las principales innovadoras han sido protagonizadas por multinacionales, lo que corrobora los hallazgos de Damanpour.

No obstante, diversos autores señalan la ventaja que supone la mayor flexibilidad de las PYMEs, que les permite incorporar más fácilmente cambios en sus operaciones (OCDE, 2000).

En definitiva a la luz de lo expuesto, parece existir todavía cierta controversia sobre la influencia del tamaño empresarial en la capacidad de innovación (Metz *et al.*, 2007), este hecho unido a la carencia de estudios empíricos sobre cooperativas agroalimentarias sugiere la incorporación de esta hipótesis a la investigación.

Hipótesis 3: Las empresas con un mayor porcentaje de ventas en mercados exteriores son más innovadoras

La relación entre internacionalización e innovación es estrecha y ha sido puesta de manifiesto en estudios teóricos y empíricos (Cavusgil y Knight, 2014).

El enfoque asumido en este trabajo parte sin embargo de cooperativas que son exportadoras, por lo que en ellas la internacionalización no constituye un objeto de innovación. El propósito es contrastar si, de acuerdo a Katsikeas *et al.* (2000) y Leonidou (1998), la internacionalización y la innovación son aspectos empresariales relacionados de forma significativa y directa, de forma que una mayor exposición a mercados exteriores motiva comportamientos más innovadores en las cooperativas.

Hipótesis 4: Las empresas con directivos con una formación especializada son más innovadoras

La influencia de la formación de los directivos de las empresas en los resultados obtenidos por las mismas es una cuestión que ha sido abordada y contrastada en diversos sectores y tipologías empresariales, también en el ámbito de la economía social (Del Águila y Padilla, 2010).

En relación con la posición competitiva de las empresas en general, Díaz-Fernández *et al.* (2014) sostienen que el capital humano (incluyendo no sólo capacidades y habilidades sino también nivel educativo) es un factor clave de competitividad en la empresa. Más recientemente, Marí-Vidal *et al.* (2013) confirman que la formación es uno de los pilares de la competitividad también en el cooperativismo agroalimentario.

Específicamente en relación a la innovación, Datta y Guthrie (1994) ponen de manifiesto una correlación positiva entre los niveles de formación de los directivos y la propensión de la empresa al cambio. Levenburg *et al.* (2006) estudiaron la relevancia de diversas características del perfil del directivo como la formación, el estilo de liderazgo o la edad en relación a la implementación de innovaciones de proceso u organizativas (adopción de estrategias de eBusiness) en una muestra de PYMEs estadounidenses; su estudio pone de manifiesto que únicamente la formación tiene incidencia significativa (al 0,01). Este resultado corrobora las conclusiones de Hausman (2005).

Benito *et al.* (2012) en un estudio específico sobre la incidencia de los factores internos en la innovación de microempresas sostienen que es la formación específica, y no la formación académica general, la que fomenta una mejor utilización de los recursos, favoreciendo en definitiva la capacidad innovadora de las organizaciones. La relación positiva entre formación e innovación se demuestra también en entidades de economía social es los estudios de Del Águila y Padilla (2010), Morales y García (2007) y Borra *et al.* (2005), en los que se pone de manifiesto que las empresas más innovadoras cuentan con un mayor porcentaje de personal cualificado.

En consecuencia se pretende analizar si las cooperativas citrícolas cuyos directivos cuentan con formación específica son más innovadoras que aquellas cuyos directivos cuentan con un nivel de estudios inferior.

Hipótesis 5: Los directivos de las empresas innovadoras son más agresivos, en términos empresariales, que los de las empresas no innovadoras

Tal como afirman Del Águila y Padilla (2010), el apoyo de la dirección de la organización es uno de los factores más importantes en los procesos de innovación en las empresas. Chatterjee (2014) señaló el papel fundamental que desempeña el líder del proyecto dentro del proceso de innovación en las empresas. En efecto, Gupta y Govindarajan (1984) apuntan que en concreto la disposición a asumir riesgos (*willingness to take risks*) de los directivos de las empresas favorece las estrategias de expansión mediante nuevos productos o a través de nuevos mercados. Esta afirmación ha sido contrastada en numerosas ocasiones tanto en el plano de la internacionalización de la empresa como en la innovación desarrollada. El bajo nivel de profesionalización que se observaba en la dirección de las cooperativas agroalimentarias españolas (García y Aranda, 2001) es posiblemente uno de los elementos que ha retrasado el estudio de la influencia de las características personales del directivo en las estrategias empresariales de las cooperativas. A pesar de existir excelentes análisis sobre el nivel de formación en las cooperativas (Mozas y Rodríguez, 2003; Marí-Vidal *et al.*, 2013, entre otros), no hay evidencias sobre el efecto que la aversión al riesgo o la agresividad empresarial del gerente pueden tener sobre la actividad en cooperativas. La agresividad empresarial se entiende como una cierta capacidad de anticipación por parte del empresario (Del Río y Varela, 2006). Mide por tanto la proactividad del directivo ante el contexto socioeconómico en el que la empresa (cooperativa) opera. En base a lo anterior parece oportuno abordar esta cuestión y su influencia en concreto en la capacidad de innovación de las cooperativas.

3.2.3. Metodología y variables

La regresión logística o análisis logit es una técnica de regresión que se utiliza cuando la variable dependiente que se pretende predecir y explicar es de tipo binario. Según Hair *et al.* (1999) la regresión logística cuenta con ciertas ventajas frente al análisis discriminante, principalmente relacionadas con la menor exigencia de los supuestos de normalidad de las variables y de igualdad de matrices de varianzas covarianzas. Esta metodología ha sido ampliamente utilizada en estudios económicos de empresa cuando se trata de obtener una predicción o de modelizar un comportamiento de respuesta dicotómica. Mora (1994) utiliza el análisis logit para establecer modelos de predicción del fracaso empresarial y Carrasco y García (2005) aplican un modelo logit para predecir el comportamiento de índices bursátiles e identificar los atributos financieros relevantes en el valor de la empresa. En el ámbito agroalimentario este análisis ha sido también utilizado por Khanal y Mishra (2014) al estudiar las estrategias de supervivencia en explotaciones agroturísticas; Golovina *et al.* (2014) lo aplican en el estudio del éxito de cooperativas rusas, Rebelo *et al.* (2000) llevan un estudio análogo en cooperativas vitivinícolas portuguesas y Huiban y Bouhsina (1998) estudian el rol de la innovación en las empresas agroalimentarias francesas, incluyendo cooperativas, a través de una regresión logística. Más recientemente Meliá-Martí y Martínez-García (2015) apli-

can el análisis logit en cooperativas agrarias para evaluar el grado de influencia de diversos factores en los procesos de fusión.

Como se ha señalado anteriormente, la regresión logística necesita una variable dependiente de tipo dicotómico. En este estudio, siguiendo la medición realizada por Aragón y Rubio (2005), la variable innovación recoge la clasificación como cooperativa innovadora o no (1/0) que realizan los gerentes o directores comerciales de las cooperativas de la muestra.

Las variables independientes se han establecido a partir de las hipótesis de investigación formuladas (Tabla 3.I).

La medición de la orientación al mercado se ha realizado utilizando la adaptación de la escala MARKOR para cooperativas realizada por Arcas (2002). Esta escala consta de tres bloques principales: generación de inteligencia, respuesta de toda la empresa y disseminación de la inteligencia.

La dimensión empresarial es una variable que se construye a partir de la definición de micro, pequeña, mediana y gran empresa (por exclusión) recogida en la Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. La categoría de pertenencia se determina en función del número de empleados, volumen de negocios anual y balance total de cada empresa.

El peso de las exportaciones es una variable de tipo dicotómico definida como 1 para cooperativas cuyas exportaciones suponen más de la mitad de la facturación y 0 para la que no alcanzan dicho valor. La formación del gerente o director comercial, en su caso, es también de tipo dicotómico, tomando valor 1 si ha recibido formación superior y/o especializada y 0 si no se cumple esta cuestión. La agresividad empresarial ha sido valorada también a través de la escala desarrollada por Del Río y Varela (2006) y se valora el grado de acuerdo del gerente o directivo respecto a una serie de afirmaciones relacionadas con su actitud en la toma de decisiones.

3.1.1. Selección de la muestra y caracterización

El ámbito de estudio es España, por ello, a partir del listado de Organizaciones de Productores de Cítricos proporcionado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España en marzo de 2014, se han identificado las entidades cuya forma jurídica es la cooperativa, tienen su domicilio en España y se encuentran en activo, su número asciende a 63 cooperativas y constituyen la población del estudio.

Tabla 3.I. Definición de las variables independientes

Table 3.I. Explanatory variable definitions

| Variable | Referencias | Respuesta |
|--|--|---|
| | Hipótesis 1 | |
| Orientación al mercado | Arcas (2002) | 0-100 |
| | Hipótesis 2 | |
| Dimensión empresarial ¹ | Rothwell (1983) | 1 (Micro) 2 (Pequeña) 3 (Mediana) 4 (Grande) |
| Volumen de negocio anual | | 1 (menos de 1M€) 2 (1-2M€) 3 (2-10M€) 4 (10-43M€) 5 (43-50M€) 6 (más de 50M€) |
| Balance general anual | | 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€) |
| Trabajadores | | 1 (menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250) |
| | Hipótesis 3 | |
| Peso de las exportaciones en la facturación | Katsikeas <i>et al.</i> (2000) Leonidou (1998) | 0 (Menos del 50%) 1 (Más del 50%) |
| | Hipótesis 4 | |
| Formación del gerente/director comercial | Benito <i>et al.</i> (2012), Levenburg <i>et al.</i> (2006) | 0 (Formación básica) 1 (Formación superior/especializada) |
| | Hipótesis 5 | |
| Agresividad empresarial | Dichtl <i>et al.</i> (1990), Del Río y Varela (2006) | Likert (1-5) |
| Peso de las exportaciones (Ventas extranjero/ventas totales) | | 1 (menos 10%) 2 (10-25%) 3 (25-50%) 4 (50-75%) 5 (más del 75%) |

¹ definida en base a la Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas.

La recogida de datos se ha realizado en base a un cuestionario auto-administrado, formado por preguntas de respuesta cerrada o semi-abierta, agrupadas en diversos bloques

(perfil del encuestado, orientación al mercado, innovación e internacionalización). El cuestionario ha sido contestado por el gerente o el director comercial de las cooperativas entre los meses de junio y septiembre de 2014. Debido al reducido número de entidades no se ha utilizado ningún método de muestreo, el cuestionario ha sido enviado por vía postal a todas las cooperativas. Tras realizar cinco contactos (vía telefónica, postal y visita personal), se ha obtenido una tasa de respuesta del 71%. La muestra está formada por 45 cooperativas, se considera una muestra representativa asumiendo un nivel de confianza del 95% con un porcentaje de error del 8%.

Las 45 cooperativas españolas que componen la muestra se localizan en un 86,7% en la Comunidad Valenciana, correspondiendo a Murcia, Andalucía y Cataluña el resto de las entidades. Esta distribución plasma la realidad de la población en la que el 86% de las Organizaciones de Productores de Cítricos reconocidas son valencianas. Se trata en todos los casos de cooperativas de primer grado que trabajan fundamentalmente con cítricos, si bien un 24,4% declara comercializar también otros productos (fundamentalmente frutas no cítricas, con el objetivo de completar el calendario de comercialización y mejorar el rendimiento de las instalaciones).

La heterogeneidad de la muestra se pone de manifiesto en las variables de dimensión (volumen de negocios anual, balance total de la empresa, número de empleados), con entidades que facturan menos de un millón de euros y otras que declaran ventas anuales entre los 43 y 50 millones de euros (Tabla 3.II). No obstante, atendiendo exclusivamente al criterio del número de empleados, el 82,2% de las entidades se clasificarían como empresas medianas y un 17,8% serían grandes. El marcado carácter exportador del cooperativismo citrícola queda patente a través del peso de las exportaciones en la facturación que se sitúa por término medio en más de un 50%.

Tabla 3.II. Estadísticos descriptivos de la muestra en relación a la dimensión e internacionalización

Table 3.II. Descriptive statistics of the sample related to size and internationalization

| | N | Mínimo | Máximo | Media | Desviación estándar |
|---------------------------|----|--------|--------|--------|------------------------|
| Volumen de negocio actual | 42 | 1,00 | 6,00 | 3,1860 | 1,05234 |
| Balance general anual | 35 | 1,00 | 4,00 | 2,9714 | 0,82197 |
| Nº de trabajadores | 45 | 1,00 | 4,00 | 2,9778 | 0,69048 |
| Peso de las exportaciones | 38 | 1,00 | 5,00 | 4,5000 | 1,08429 |

3.2. Resultados

El análisis LOGIT planteado intenta explicar el carácter innovador o no de las cooperativas citrícolas a partir de sus atributos. Como resultado se obtiene un modelo que obtiene la probabilidad estimada sobre la calificación de cooperativa innovadora. A partir del establecimiento de un valor crítico (0,5) esta probabilidad se convierte en unos y ceros. El valor crítico se ha establecido en función de los porcentajes de las categorías en la muestra, que pueden ser considerados similares.

Las variables que resultan relevantes en la innovación de las cooperativas citrícolas considerando un nivel de confianza del 5% son la dimensión, la orientación al mercado y la internacionalización, adicionalmente el perfil del directivo en términos de agresividad empresarial es significativo al menos al 8,2% (Tabla 3.III).

Tabla 3.III. Resultados del análisis logit aplicado a la variable innovación en cooperativas
Table 3.III. Results of the logit analysis of innovation in cooperatives

| | B | E.T. | Wald | Sig. | Exp(B) |
|---|---------|-------|----------------|-------|--------|
| Orientación del mercado | 0,209 | 0,073 | 8,147 | 0,004 | 1,232 |
| Peso de las exportaciones | -3,620 | 1,598 | 5,131 | 0,024 | 0,027 |
| Dimensión empresarial | 1,960 | 0,833 | 5,541 | 0,019 | 7,097 |
| Nivel de educación del gerente | -1,180 | 1,026 | 1,323 | 0,250 | 0,307 |
| Agresividad empresarial | 2,305 | 1,324 | 3,034 | 0,082 | 10,029 |
| Constante | -17,887 | 6,516 | 7,536 | 0,006 | 0,000 |
| Ajustes del modelo | | | | | |
| logaritmo de la verosimilitud | | | 31,488 | | |
| R ² Nagelkerke | | | 0,657 | | |
| Evalúa el poder de explicación del modelo | | | | | |
| Hosmer-Lemeshow | | | 4,938 (0,0667) | | |
| Evalúa la bondad de ajuste del modelo logit | | | | | |

El ajuste del modelo estimado es bueno ya que tanto el análisis chi cuadrado de la variación del logaritmo de la verosimilitud como en la prueba de Hosmer-Lemeshow (Tabla 3.III), demuestran que no existe una diferencia estadísticamente significativa entre las clasificaciones observadas y predichas. Adicionalmente, el logaritmo de la verosimilitud presenta un valor bajo, lo que indica un mejor ajuste del modelo (Hair *et al.*, 1999). Finalmente la matriz de clasificación muestra ratios de acierto muy elevados (Tabla 3.IV), pronosticando de forma acertada ambas categorías, por lo que no son indicativos de producir problemas en la predicción de ninguno de los grupos.

Tabla 3.IV. Matriz de clasificación obtenida con el análisis logit¹

Table 3.IV. Classification matrix from the logit analysis

| Observado/pronosticado | No innovadora | Innovadora | Porcentaje correcto |
|------------------------|---------------|------------|---------------------|
| No innovadora | 16 | 4 | 80,0 |
| Innovadora | 3 | 22 | 88,0 |
| Porcentaje global | | | 84,4 |

¹valor de corte: 0,500

3.3. Discusión

Los resultados obtenidos empíricamente a partir de una muestra de 45 cooperativas citrícolas españolas permiten realizar las siguientes afirmaciones en relación a las hipótesis planteadas.

Se confirma la hipótesis 1 que vincula a las cooperativas innovadoras con aquellas con una mayor orientación al mercado. El análisis Logit pone de manifiesto una relación estadísticamente significativa entre ambas cuestiones, lo que corrobora y amplía las conclusiones de los estudios previos de Cambra *et al.* (2011) en el sector vitivinícola. La dimensión empresarial, hipótesis de investigación 2, también se ha confirmado como un elemento en relación a la consideración de cooperativa innovadora. Este resultado se alinea con las evidencias aportadas en otras formas jurídicas por Damanpour (1992) y Camisón-Zornoza *et al.* (2004) y adicionalmente constituye un hito inicial en la investigación sobre cooperativas en este aspecto. Se verifica también la hipótesis de investigación 3 que considera la relación entre innovación e internacionalización (tomando como referencia el peso de las ventas en mercados exteriores). El resultado se une en consecuencia a los estudios que han evidenciado esta relación (Katsikeas *et al.*, 2000 y Leonidou, 1998). Las dos hipótesis restantes se deben rechazar al adoptar un nivel de significación del 5%. La hipótesis de trabajo 4 que relaciona la formación superior o especializada del directivo con la innovación es rechazada con los datos planteados. Esta cuestión, que ha sido reiteradamente señalada por múltiples estudios, tanto a nivel teórico como empírico debe ser analizada con detenimiento. Existen diversas cuestiones que pueden explicar el resultado obtenido, en primer lugar es posible que tal como afirman Benito *et al.* (2012) sea la formación específica la que tiene una incidencia directa sobre la innovación y que por tanto, al haber agrupado en una variable tanto formación superior (universitaria) como específica, este efecto quede anulado. La segunda explicación se encuentra en línea con lo que sostienen autores como Sempere y Hervás (2011), que señalan que es la formación conjunta de los trabajadores, medida como número de licenciados universitarios, la que tiene incidencia sobre el nivel de innovación de una empresa. En consecuencia al contemplar en este caso únicamente la formación del director/gerente sería coherente que los resultados no reflejen

una relación directa ya que no se está contemplando el escenario completo en cuestión de formación.

No obstante cabe destacar que la relación de la innovación con el perfil del directivo en términos de agresividad empresarial –hipótesis 5- es significativa al menos al 8,2%, por lo que resulta evidente que ésta existe y quizá sería interesante plantear un estudio similar bajo una perspectiva diferente –quizá englobando otros aspectos de la personalidad del directivo- para profundizar en esta vertiente. En definitiva, este trabajo aporta evidencias sobre la relevancia positiva que la dimensión, la internacionalización y la orientación al mercado tienen sobre la innovación en las cooperativas agroalimentarias, específicamente en las citrícolas españolas, lo cual supone un avance en el conocimiento existente sobre la gestión y la competitividad de este tipo de entidades.

Los resultados obtenidos incitan también a un estudio más exhaustivo de la influencia del perfil del directivo en los efectos de la gestión y queda señalada la necesidad de analizar la formación no solo del puesto directivo sino del conjunto de trabajadores. Sin embargo cabe destacar que existen ciertas limitaciones que hay que considerar a la hora de ponderar las conclusiones. Como se ha señalado, las conclusiones se derivan del estudio de una muestra de cooperativas exclusivamente citrícolas, por lo que se trata de un subsector muy concreto dentro del panorama del cooperativismo agroalimentario, con las consiguientes particularidades. Adicionalmente hay que hacer constar que el reducido número de la muestra, si bien cumple con el tamaño mínimo para el análisis, ha imposibilitado la división para poder estimar y validar el modelo logit en dos submuestras diferentes, por lo que ambos pasos se han tenido que realizar sobre la misma y ello puede introducir un sesgo al alza en la capacidad predictiva del modelo. El último lugar cabe recordar que la medición del carácter innovador de las entidades se ha realizado en base a la propuesta de Aragón y Rubio (2005), en la que es el propio gerente de la cooperativa quien valora distintos aspectos de la innovación en la organización, lo que introduce un sesgo al no existir un único criterio uniforme que se aplique a todos los individuos de la muestra.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer a los dos revisores anónimos sus comentarios que han servido para mejorar la precisión y calidad de este artículo.

3.4. Referencias bibliográficas

Aragón A, Rubio A (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMEs industriales en España. *Universia Business Review* 8:38-51.

Arcas N (2002). Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la re-

- lación. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa 41:139-161.
- Avermaete, T. (2002). Systems of innovation: the case of small food firms in the EU, DRUID PhD Winter Conference, 17-19 January, Aalborg, Dinamarca. Disponible en: www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/avermaete.pdf (16 de diciembre de 2014).
- Baker W, Sinkula JW (1999). Learning orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market focused management* 4:295-308.
- Benito-Hernández S, Platero-Jaime M, Rodríguez-Duarte A (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: la importancia de los factores internos. *Universia Business Review* 33: 104-121.
- Bijman J (2010). Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? En *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. (Eds. A Lindgreen, M Hingley, P Custance) Aldershot: Gower Publishing, p. 119-136.
- Borra C, García A, Espasandín F (2005). Empresa, comportamiento innovador y Universidad: el caso de la Economía Social en Andalucía. *Estudios de Economía Aplicada* 23(3): 583-606.
- Buesa M, Molero J (1998). Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española. *Información Comercial Española*, 773: 155-173.
- Cambra JJ, Fraj E, Melero I, Sesé FJ, Vázquez R (2011). Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés. Documento de trabajo - Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR) nº 58: 1-76
- Camisón-Zornoza C, Lapedra-Alcamí R, Segarra-Ciprés M, Boronat-Navarro M (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies* 25(3): 331-361
- Carrasco E, García E (2005). Aplicación logit a la predicción de rendimientos bursátiles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11: 99-113.
- Cavusgil ST, Knight G (2014). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46: 3-16.
- Chatterjee D (2014). Leadership in Innovators and Defenders: the roles of cognitive personality styles. *Industry and innovation*, 21(5): 430-453.
- Damanpour F (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies* 13:375-402.
- Datta DK, Guthrie JP (1994). Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal* 15: 569-577.

- Del Aguila AR, Padilla A (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación de la actitud estratégica. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa 67 (1): 129-155.
- Del Río ML, Varela MC (2006). Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas. ESIC Market 125:223-254.
- Díaz-Fernández M, López-Cabrales A, Valle-Cabrera R (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. Business Research Quarterly 17(3):205-222.
- Dichtl E, Koeglmaier HG, Mueller S (1990). International orientation as a precondition for export success. Journal of International Business Studies 21(1): 23-40.
- Fayos T, Calderón H, Mir J (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa 72 (1): 43-72.
- Fernández de Bobadilla S, Velasco E (2008) Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas: estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa 63: 5-37.
- García E, Aranda M (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa 7(3): 139-154.
- Golovina S, Hess S, Nilsson, J, Wolz A (2014). Social capital in Russian agricultural production co-operatives. Post-communist economies 26(4): 522-536.
- Gómez JE, Rialp J, Llonch J (2009). Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial; Su Impacto en la Capacidad de Innovación y en los Resultados de la PYME Española. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa 1: 46-47
- Grinstein A (2008). The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta Analysis. Journal of the Academy of Marketing Science 36: 166-173.
- Gupta AK, Govindarajan V (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. Academy of Management Journal, 27(1): 25-41
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1999). Análisis multivariante. 5ª ed. Prentice-Hall.

- Hausman A (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management* 34(8): 773-782.
- Hernández-Espallardo, M, Sánchez-Pérez, M, Segovia-López, C (2011). Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation* 31 (5-6): 203-215
- Huiban JP, Bouhsina Z (1998). Innovation and the quality of labour factor: An empirical investigation in the French food industry. *Small Business Economics* 10(4): 389-400.
- Jiménez JD, Sanz VR (2004). Determinantes del éxito de la innovación. *Revista de Empresa* 7: 24-28
- Juliá JF, Lajara-Camilleri N, Melia E (2009). Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas. La orientación al mercado y las alianzas empresariales. *La gestión de empresas de economía social*, 37-60
- Juliá Igual JF, Melia-Martí E, García-Martínez G (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business. An International Journal* 6(1): 27-46.
- Katsikeas CS, Leonidou LC, Morgan NA (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4): 493-511.
- Khanal AR, Mishra AK (2014). Agritourism and off-farm work: survival strategies for small farms. *Agricultural economics* 45: 65-76.
- Leonidou LC (1998). Organisational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review* 38(1): 7-52.
- Levenburg N, Magal SR, Kosalge P (2006). An exploratory investigation of organizational factors and e-Business motivations among SMFOEs in the US. *Electronic markets* 16(1): 70-84.
- Maravelakis E, Bilalis N, Antoniadis A, Jones KA, Moustakis V (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: a three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning and Control* 17(3): 283-292.
- Marí-Vidal S; Lajara-Camilleri N; Server RJ (2013). La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia* 38(2): 112-120.
- Marí-Vidal S; Marín-Sánchez M; Seguí-Mas E; Michael-Zamorano M (2014). Análisis cualitativo de los determinantes en la predicción del fracaso empresarial en cooperativas agroalimentarias. *Información Técnica Económica Agraria*, Vol 110(3): 300-320.

- Meliá-Martí E, Martínez-García A (2015). Factores críticos del éxito de una fusión de cooperativas. *Información Técnica Económica Agraria*, 111(1): 73-92.
- Melo LI, Melo MM, Rodríguez LF (2006). Competitividad del sistema agroalimentario de la cebolla de bulbo con enfoque de cadena productiva en el Distrito de riego del Alto Chicamocha (Bocayá). *Agronomía Colombiana* 24(2): 367-377.
- Metz I, Terziovski M, Samson D (2007). *Development of an Integrated Innovation Capability Model en Building Innovation Capability in Organizations: an International Cross-case perspective*. Imperial College Press.
- Mora A (1994). Los modelos de predicción del fracaso empresarial: una aplicación empírica del logit. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 78: 203-233.
- Morales AC, García J (2007). Innovación empresarial y economía social: un estudio empírico a nivel andaluz. *Strengthening and Building Communities: The Social Economy in a Changing World*. 1st International CIRIEC Research Conference on the Social Economy 22-25 de octubre de 2007 en Victoria, BC, Canadá.
- Mozas A, Rodríguez J (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española* 2776:9-19.
- Narver J, Slater S (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- OSCAE (2014). Disponible en: <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/04281.pdf>
- OCDE (1980). La medición de las actividades científicas y técnicas “Manual de Frascati”. Método tipo propuesto para las encuestas sobre investigación y desarrollo experimental. Ed. CDTi, Madrid
- OCDE (2000). *Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strengths, Global Reach*. Policy Brief.
- OCDE (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3ªed. OECD Publishing and Eurostat.
- Rebelo J, Caldas, JV, Teixeira M (2000). Economic role, governance structure and labour skills of Portuguese wine co-operatives. *Proceedings of 4th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, 25-26 Mayo, Wageningen University, Holanda, pp. 533-541.
- Rothwell R (1983). Innovation and firm size: a case for dynamic complementarity. *Journal for General Management* 8(3):56-67.
- Sempere F, Hervás-Oliver JL (2011). ¿Qué explica la innovación en PYMEs? *Dirección y Organización* 43: 5-15.

- Tamayo JA, Romero JE, Gamero J, Martínez-Román JA (2015). Do Innovation and Cooperation influence SMEs' competitiveness? Evidence from the Andalusian metal-mechanic sector. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 25(1): 101-115.
- Triguero A, Córcoles D, Cuerva MC (2013) Differences in innovation between food and manufacturing firms: an analysis of persistence. *Agribusiness* 29(3): 273-292.

De: [Azucena Gracia Royo](#)
A: [Natalia Lajara De Camilleri](#)
Asunto: [ITEA] Decisión del Editor
Fecha: viernes, 17 de abril de 2015 10:44:31
Archivos adjuntos: [ITEA copyright-Economía 33089.doc](#)

Natalia Lajara:

Hemos tomado una decisión sobre su presentación a ITEA-Información Técnica Económica Agraria, "Factores coadyuvantes de la innovación en las cooperativas agroalimentarias. Caso estudio de las cítricas españolas".

Nuestra decisión es: Aceptar el artículo para su publicación en ITEA.

A partir de ahora se pondrá en contacto la editora técnica para realizar las pruebas de imprenta.

Adjunto el copyright del artículo que una vez firmado lo debes enviar escaneado a mi correo electrónico (agracia@aragon.es)

Atentamente,

Azucena Gracia Royo
Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)
Teléfono 976 716350
Fax 976 716335
agracia@aragon.es
Comite de Redacción de la Revista ITEA
<http://www.aida-itea.org/>
<http://recyt.fecyt.es/index.php/ITEA>

[Mensaje enviado a través de RECYT, por favor no responda directamente, si necesita contactar con la persona que le envió este mensaje identifíquese en <http://recyt.fecyt.es/> y hágalo desde la plataforma. Para cualquier duda escriba a infoecyt@fecyt.es]

[This message was sent from RECYT, please do not respond to this email. If you would like to contact the person who sent this message, please log in to <http://recyt.fecyt.es> and email him from there. If you have any questions don't hesitate to email us at infoecyt@fecyt.es]

Factores coadyuvantes de la innovación en las cooperativas agroalimentarias. Caso estudio de las cítricas españolas

R.J. Server-Izquierdo y N. Lajara-Camilleri*

CEGEA. Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universitat Politècnica de València. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia

Resumen

La innovación ha sido reiteradamente señalada como factor de competitividad en la empresa. Como tal, resulta clave estudiar los aspectos que inciden en ella para conducir a la mejora de la posición competitiva en el mercado. Las cooperativas, como entidades con actividad empresarial que son, no escapan de esta realidad. Sin embargo, son escasos los estudios que abordan específicamente el estudio de los recursos internos en las cooperativas agroalimentarias y más aún aquellos que aportan evidencias empíricas. El objetivo de este trabajo es abordar la innovación como fuente de competitividad específicamente en cooperativas agroalimentarias, estudiando los factores que contribuyen a ella. Para ello, tomando como base una muestra de 45 cooperativas cítricas exportadoras españolas, se estudia la incidencia que la orientación al mercado, la dimensión, la formación y perfil del directivo y la internacionalización tienen sobre la innovación. Los resultados obtenidos muestran una relación de la innovación con el tamaño empresarial, la orientación al mercado y el grado de internacionalización. Se pone de manifiesto una relación apreciable también con el perfil empresarial del gerente aunque el factor de la formación del gerente resulta no significativo, si bien este dato debería matizarse en estudios posteriores para valorar la influencia del conjunto de trabajadores y no sólo del director.

Palabras clave: Innovación, competitividad, análisis logit, orientación al mercado, formación.

Abstract

Factors explaining innovation in agro-food cooperatives: A case study for Spanish citrus cooperatives

Innovation has repeatedly been identified as a factor of companies' competitiveness in the agro-food sector. It is of vital importance to study the aspects that improve competitive positions in the market, and in particular, applied to cooperatives. Few up to date studies have specifically addressed the study of internal resources in agro-food cooperatives and even fewer provide empirical evidence. The aim of this paper is to analyze innovation as a source of competitiveness, in particular, to study the factors that influence agro-food cooperative innovation. To do this, the impact of several factors such as market orientation, size, training and management profile and internationalization on innovation is studied. The data used are from a survey conducted to 45 Spanish citrus exporting cooperatives. Results show that a relationship between innovation and firm size, market orientation and the degree of internationalization exists. In addition, innovation is also related to the business profile of the manager but not related to level of education.

Key words: Innovation, competitiveness, logit model, market orientation, formation.

* Autor para correspondencia: nalade@cegea.upv.es
http://

Capítulo 4

La orientación al mercado en el cooperativismo citrícola

La orientación al mercado es una cuestión que debe formar parte de la cultura empresarial, impregnando a toda la organización. Se trata de una visión de la gestión de la empresa que se basa en mantener el contacto directo con el consumidor final, obteniendo información relevante que permita adaptar el producto a las cambiantes necesidades del mercado, pero con la particularidad de que la información debe fluir y ser compartida por toda la empresa, ofreciendo una respuesta conjunta.

En este capítulo se propone medir el grado de orientación al mercado de la muestra de cooperativas citrícolas seleccionadas, tomando como referencia una adaptación de escala validada, y utilizando esta información como base, determinar cómo influyen el resto de factores de competitividad en la orientación al mercado.

4. Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las citrícolas españolas

Autores: Natalia Lajara-Camilleri y Ricardo J. Server Izquierdo

Aceptado en septiembre de 2015 para su publicación en REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos

Resumen.

La globalización ha recrudecido más si cabe la competencia en los mercados y las empresas deben afianzar y mejorar su posición competitiva para asegurar la supervivencia. Para ello resulta vital, entre otras cuestiones, velar por los intereses de los inversores al tiempo que cuidan de sus clientes. Las cooperativas sufren una coyuntura semejante respecto a sus socios y el mercado, es decir respecto a sus clientes internos (socios) y externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al mercado.

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son escasos en comparación con otras formas empresariales y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos.

El sector citrícola español es uno de los más dinámicos y desarrollados del panorama productivo agrario. Su extensa experiencia comercial tanto a nivel doméstico como internacional confiere un carácter diferenciador a las entidades que operan en este subsector. Este trabajo analiza la posición de las cooperativas citrícolas españolas en relación a la orientación al mercado así como los factores de gestión y estrategia que están relacionados con ella. Para ello se utiliza una escala MARKOR, validada en estudios anteriores, sobre una muestra de 45 cooperativas.

Se establece además una tipología de cooperativas citrícolas en base a los factores de competitividad que permiten ahondar en el conocimiento que existe sobre esta cuestión en entidades de economía social. Los resultados ponen de manifiesto un elevado grado de relación entre la innovación, el perfil del empresario y el conocimiento del entorno en relación con el grado de orientación al mercado.

Key words: cooperativas agroalimentarias, factores de competitividad, escala MARKOR, análisis cluster, ANOVA.

Abstract

Globalization has intensified competition more so in markets, therefore companies have to strengthen and improve their competitive position to ensure survival. To this end, it is crucial, among other issues, to protect the interests of investors while caring for their customers. In the case of cooperatives, this situation is reflected in their internal customers (members) and their external customers (markets). The approach to activities and the strategy to deal with this duality determines the degree of market orientation.

Studies related to market orientation in cooperatives are relatively scarce and have frequently been focused in federative cooperatives and very specific sectors.

The Spanish citrus sector is one of the most dynamic and developed in the agricultural productive context. Its vast marketing experience both in domestic and foreign markets makes the difference in the companies that deal in this subsector. This paper analyzes the position of Spanish citrus cooperatives in relation to market orientation as well as to management and strategy factors that can be related to it. A previously validated MARKOR scale is used on a 45 cooperative sample.

It also establishes a typology of citrus cooperatives based on competitive factors. It permits to deepen the knowledge that exists on this issue on social Economy organizations. The results show a high degree of relationship between innovation, manager profile and the market knowledge in relation to the degree of market orientation.

Key words: agrifood cooperatives, factors of competitiveness, MARKOR scale, cluster analysis, ANOVA.

4.1. Introducción

La globalización y la progresiva liberalización del comercio con terceros países han incrementado de forma notable la competencia en los mercados. En el sector agroalimentario este hecho viene marcado por ciertos condicionantes tales como los cada vez más exigentes controles de calidad, la influencia climática en los resultados de las producciones y el carácter perecedero de los productos (Juliá *et al.*, 2010).

El sector productivo agroalimentario en España cuenta con una importante presencia de cooperativas que actúan como vehículo concentrador de oferta en la comercialización, tratando de capturar valores añadidos, además de ofrecer ventajas a sus socios en la adquisición de insumos (Juliá y Marí, 2002).

Actualmente en España existen 3.397 cooperativas agroalimentarias que proporcionan 97.944 empleos directos y cuentan con una facturación conjunta de 25.696 millones de euros (OSCAE, 2013). El peso de la producción comercializada a través de esta fórmula empresarial ha ido incrementándose de forma sostenida en los últimos años hasta alcanzar en la actualidad el 60% del valor de la Producción Final Agraria española (MAGRAMA, 2012) y el 30% del valor de la Producción Bruta de la Industria Alimentaria Española (FIAB, 2013).

Dentro del sector agroalimentario cabe destacar la relevancia del cultivo y exportación de cítricos en España. Este subsector ha sido tradicionalmente uno de los puntales de la agricultura española así como la balanza comercial. España ocupa la posición de máximo exportador de cítricos en fresco, siendo el origen del 23% de las naranjas que se exportan a nivel mundial y del 37% de las mandarinas (FAOSTAT, 2013).

Las cooperativas, por su tradición y su implantación en el Levante español, son agentes protagonistas en esta situación pero no escapan de la realidad del mercado y deben afrontar los retos con los que se encuentran, tanto los que comparten con el resto de operadores como los que son específicos de esta forma jurídica.

A fin de asegurar su supervivencia las cooperativas deben ser capaces de reforzar su competitividad, desarrollando y mejorando aspectos de estructura y de gestión que ayuden a fortalecer su posición en el mercado. Con este fin se han determinado los factores de competitividad que contribuyen al éxito de las cooperativas agroalimentarias. Tal como afirman Marí *et al.* (2013), los principales pilares de la competitividad en la empresa cooperativa son: innovación, internacionalización, dimensión, formación, diversificación y orientación al mercado.

La mayoría de las cuestiones anteriores han sido abordadas en la literatura científica pero habitualmente basando los estudios en empresas de tipo capitalista. Si bien es cierto que existen publicaciones que analizan específicamente estos aspectos en su aplicación en cooperativas, se trata en su mayor parte de estudios empíricos que no han permitido alcanzar conclusiones extrapolables al sector.

El objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento en este sentido, planteando el estudio de la orientación al mercado en cooperativas agroalimentarias españolas, analizando específicamente aquellas que se dedican a la comercialización de cítricos. El objetivo es doble, por una parte se determina el grado de relación que existe entre la orientación al mercado y algunos elementos de la estructura y la gestión de las empresas. Una vez establecidos estos vínculos, el segundo objetivo se centra en llevar a cabo una clasificación de las cooperativas de la muestra que permita establecer grupos con características de gestión comunes. Para ello, tras una revisión bibliográfica de trabajos previos y el establecimiento de un marco teórico que sirva de base para la investigación, se describe la metodología empleada y los resultados obtenidos.

4.2. Marco teórico e hipótesis de investigación

4.2.1. *La orientación al mercado en cooperativas*

La orientación al mercado ha sido abordada por ciertos autores como una vertiente del marketing (Deshpandé *et al.*, 1993) si bien existe un enfoque divergente, situándola más bien como un elemento de cultura empresarial, una parte fundamental de la estrategia de la empresa (Vázquez *et al.*, 1999).

Las raíces de la orientación al mercado se sitúan en los años 60 con la aportación de Felton, no obstante es en la década de los noventa cuando esta idea cobra auge. Por una parte Narver y Slater (1990) propusieron el concepto como una filosofía o cultura organizacional que se apoya en tres comportamientos: la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Simultáneamente Kohli y Jaworski (1990) propusieron bajo la misma denominación un concepto basado en la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de dicha información entre los departamentos y la respuesta conjunta por parte de toda la organización.

Tal como sostiene Rivera (1999), “la orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para mantener la ventaja competitiva sostenible”. Para ello la orientación al mercado se basa en la selección de los mercados que la empresa quiere satisfacer y en el adecuado uso de la información de forma interna en la organización.

En definitiva, una organización orientada al mercado es aquella que da prioridad a la generación de valor percibido por parte de su público objetivo para asegurar su supervivencia. Para ello asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, traduce orgánicamente esta filosofía en forma de cultura organizativa de negocio y aplica operativamente el concepto (Álvarez *et al.*, 2001).

La medición del grado de orientación al mercado ha sido objeto de controversia a nivel académico con las aportaciones fundamentales de Narver y Slater con la escala

MKTOR y de Kohli, Jaworski y Kumar con su escala MARKOR. Ambas escalas han sido ampliamente utilizadas en multitud de estudios empíricos, realizando pequeñas adaptaciones de acuerdo al sector analizado.

El interés que suscita este concepto en cooperativas se debe a la existencia de dos clientes, los clientes internos (socios) y los externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al socio, a la venta o al mercado (Senise, 2003).

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son relativamente escasos y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos. En España Senise (2003) y Montegut *et al.* (2007) analizan la orientación al mercado en cooperativas oleícolas en Andalucía y Cataluña, respectivamente. Cambra ha tratado la cuestión de la orientación al mercado en cooperativas vitivinícolas (Cambra *et al.*, 2011; Cambra y Fuster, 2004; Cambra y Fuster, 2005) y Arcas (2002) aborda la relación entre las cooperativas de primer grado asociadas en una entidad de segundo grado y cómo la integración mejora la orientación al mercado. Hernández-Espallardo y Arcas (2003) estudian sobre una muestra de cooperativas cómo crear y estimular este factor de competitividad en base a las relaciones que se establecen entre las cooperativas de segundo grado y sus asociadas.

A nivel internacional, Kyriakopoulos y Van Bekkum (1999) y posteriormente Kyriakopoulos, Meulenber y Nilsson (2004) estudian en cooperativas agroalimentarias la orientación al mercado en relación a distintos aspectos de la gestión como la estructura organizativa, la estrategia de mercado o las políticas de precios. Amadiou y Viviani (2010) indirectamente incluyen la cuestión de la orientación al mercado en el estudio de empresas vitivinícolas francesas, buscando una relación entre inversión en intangibles y rendimiento en términos comerciales. Finalmente, destacar el análisis mediante la técnica del caso llevado a cabo por Grunert *et al.* (2005), en él se valora el grado de orientación al mercado en cuatro cadenas de valor agroalimentarias incluyendo y analizando el papel de la cooperativa Danish Crown dentro de la comercialización de bacon. Existen por tanto todavía muchas incógnitas pendientes de resolver sobre la orientación al mercado en cooperativas.

4.2.2. Hipótesis de investigación

La innovación ha sido objeto de estudio en los últimos años en relación con la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Grinstein, 2008, Gómez *et al.*, 2009, entre otros) al incluir a ésta última como uno de sus factores internos. De hecho, es considerada como un antecedente del proceso de innovación, ya que las organizaciones orientadas al mercado requieren innovación para ser capaces de mantener sus ventajas competitivas (Cambra *et al.*, 2011). Es más, al monitorizar las necesidades de los clientes

se induce el proceso innovador. Han *et al.* (1998) registraron que la orientación al mercado influía positiva y significativamente tanto en las innovaciones técnicas como en las administrativas. Maydeu-Olivares y Lado (2003) señalaron que la innovación es un elemento catalizador en la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento en las empresas.

No obstante, los trabajos realizados han estado normalmente referidos a empresas mercantiles y son escasos los estudios empíricos basados en cooperativas. Cabe recordar que la cooperativa, por su estructura de propiedad, sufre de una importante dualidad en su orientación al considerar al socio también como cliente (Juliá *et al.*, 2009). No obstante, en referencia a cooperativas, Bijman (2010) señala que la orientación al mercado fuerza a operar de forma más estratégica, empujando hacia la innovación. En este sentido, dentro del ámbito agroalimentario español, Cambra *et al.* (2011) llevan a cabo un ambicioso estudio sobre una muestra de 71 bodegas vitivinícolas –algunas de ellas cooperativas- inscritas en las denominación de origen de Aragón (España). Sus resultados confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y la innovación.

Este trabajo trata por tanto de proporcionar evidencia empírica sobre esta relación, específicamente en la figura de la cooperativa agroalimentaria.

H1: Las entidades orientadas al mercado muestran mayor propensión a ser innovadoras

La orientación al mercado se identifica en muchas ocasiones como una “cultura de organización” (Del Río y Varela, 2006). Esta conceptualización como filosofía de gestión establece un nexo con el perfil directivo de la organización, por ello es susceptible de análisis la relación que exista entre las características de rigidez, aversión al riesgo, agresividad empresarial, etc. con el grado de orientación al mercado que presenta una empresa.

En efecto, Gupta y Govindarajan (1984) apuntan que en concreto la disposición a asumir riesgos (*willingness to take risks*) de los directivos de las empresas favorece las estrategias de expansión mediante nuevos productos o a través de nuevos mercados. Esta afirmación ha sido contrastada en numerosas ocasiones tanto en el plano de la internacionalización de la empresa como en la innovación desarrollada.

El bajo nivel de profesionalización que se observaba en la dirección de las cooperativas agroalimentarias españolas (García y Aranda, 2001) es posiblemente uno de los elementos que ha retrasado el estudio de la influencia de las características personales del directivo en las estrategias empresariales de las cooperativas. A pesar de existir excelentes análisis sobre el nivel de formación en las cooperativas (Mozas y Rodríguez, 2003; Marí *et al.*, 2013, entre otros), no hay evidencias sobre el efecto que la aversión al riesgo o la agresividad empresarial del gerente pueden tener sobre la actividad en cooperativas.

La agresividad empresarial se entiende como una cierta capacidad de anticipación por parte del empresario (Del Río y Varela, 2006). Mide por tanto la proactividad del directivo ante el contexto socioeconómico en el que la empresa (cooperativa) opera. En base a lo anterior parece oportuno abordar esta cuestión y su influencia en concreto en el grado de orientación al mercado de la cooperativa.

H2: Los directivos de las empresas con mayor orientación al mercado son más agresivos, en términos empresariales, que los de las empresas menos orientadas al mercado.

Las dimensiones de la orientación al mercado (generación de la información, diseminación de la inteligencia y respuesta conjunta) propuestas por Kohli y Jaworski (1990) establecen un punto de partida para asumir que las empresas con una mayor orientación al mercado se encuentran en una posición aventajada en la búsqueda de información sobre el mercado. En este sentido Martín Armario *et al.* (2008) plantean esta premisa y demuestran la relación al estudiar una muestra de PYMEs andaluzas con actividad internacional, basándose en los hallazgos de Tuominen *et al.* (1997) y Jaworski y Kohli (1996) donde se establece que las empresas orientadas al mercado son empresas orientadas al aprendizaje.

De forma similar se pretende plantear un estudio concerniente a empresas cooperativas, analizando si existe relación entre ambas cuestiones.

H3: Las cooperativas con mayor orientación al mercado tienen un mayor grado de conocimiento de mercados, clientes y competencia.

La relación entre el tamaño empresarial y otros factores de competitividad es una cuestión recurrente en los estudios de management. La orientación al mercado, como elemento integrador de la cultura empresarial, no precisa de un tamaño de empresa mínimo para poder formar parte de la empresa, no obstante Liu (1995) sintetiza la controversia existente en la literatura académica alrededor de esta cuestión y aporta evidencias sobre una muestra de empresas del Reino Unido y concluye que las empresas de mayor tamaño muestran una mayor orientación al mercado.

Por el contrario González-Benito *et al.* (2015) señalan, tras analizar una muestra de 440 empresas españolas de diferentes tamaños, que el tamaño empresarial no causa la relación entre orientación al mercado, emprendimiento e innovación pero sí que actúa como variable moderadora en algunos aspectos.

En base a ello parece oportuno contrastar esta relación en el ámbito cooperativo, específicamente en el sector citrícola.

H4: Las cooperativas con mayor orientación al mercado son normalmente de mayor tamaño empresarial (en términos de empleados, balance, facturación).

4.3. Metodología

4.3.1. Métodos e identificación de variables

El análisis de la varianza (ANOVA) es una técnica de dependencia que mide las diferencias en una variable métrica basada en un conjunto de valores categóricos (no métricos) que actúan como predictores (Hair *et al.*, 1999). El ANOVA en definitiva analiza la probabilidad de que las diferencias detectadas se deban únicamente al error muestral.

Como técnica de análisis ha sido ampliamente utilizada en estudios de corte económico-empresarial. Longinos *et al.* (2012) utilizan el ANOVA para determinar la existencia o no de diferencias significativas en distintos aspectos como la transparencia o el gobierno corporativo tomando como referencia el grado de cumplimiento de responsabilidad social en una muestra de cooperativas agrarias y de trabajo asociado. Meliá-Martí y Martínez-García (2015) aplican pruebas no paramétricas para determinar la existencia de diferencias significativas en los resultados obtenidos por una muestra de cooperativas antes y después de llevar a cabo un proceso de fusión.

Guzmán *et al.* (2014) estudian la existencia de diferencias significativas entre los clústers de empresas (entre ellas, cooperativas) obtenidas tras realizar un análisis de conglomerados. La técnica multivariante aplicada en el trabajo, el análisis de conglomerados o clúster, forma parte del grupo de métodos de interdependencia. Se trata de herramientas que permiten identificar la estructura entre una serie de variables dado un conjunto de individuos. A partir de esta identificación es posible realizar descripciones o incluso descubrir nuevas relaciones (Hair *et al.*, 1999).

El análisis clúster agrupa de forma exploratoria a los individuos basándose en las características que poseen. Los grupos obtenidos muestran un elevado grado de homogeneidad interna al tiempo que se diferencian significativamente del resto de grupos. En este sentido, pretende dar cumplimiento al objetivo del trabajo de establecer una tipología dentro de las cooperativas de la muestra en base a los factores de competitividad señalados.

La variable orientación al mercado –OM- ha sido definida utilizando la adaptación de la escala MARKOR para cooperativas realizada por Arcas (2002). Esta escala consta de tres bloques principales: generación de inteligencia, respuesta de toda la empresa y diseminación de la inteligencia. La escala consta de 20 ítems que se puntúan de 1 a 5 (ver Anexo) por lo que el rango de la variable es de 0-100. La variable ha sido sometida

da a un proceso de categorización (Tabla 4.I) a fin de agrupar las respuestas obtenidas debido al reducido número de individuos de la muestra. La conversión se ha realizado tratando que los intervalos formados expliquen la mayor proporción de varianza de la variable numérica. En este caso, un 93,66%. Los grupos se definen utilizando técnicas de análisis clúster, de forma que la varianza intragrupos sea la menor posible y se mantenga la varianza intergrupos.

Tabla 4.I. Categorización de la variable “orientación al mercado”

| | N | Categoría |
|---------------|----|-----------|
| Menos de 61 | 7 | 1 |
| Entre 61 y 76 | 8 | 2 |
| Entre 76 y 85 | 9 | 3 |
| Más de 85 | 15 | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Las variables independientes se han definido atendiendo a las hipótesis de investigación planteadas (Tabla 4.II).

Tabla 4.II. Variables utilizadas

| Bloque | Nombre variable | Descripción | Fuente |
|----------------------------------|-----------------|--|---|
| Dimensión | FACT | Facturación en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€). | Adaptación de Cavusgil (1984), Cavusgil (1982) Bilkey y Tesar (1977), |
| | ACTIVO | Valor del activo en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€). | |
| | EMPLEADO | Número de empleados. Escala: 1(menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250). | |
| Perfil exportador | PESO_EXP | Propensión o intensidad exportadora. Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%) | Adaptación de Cavusgil (1982), Bilkey y Tesar (1977) |
| Conocimiento mercados exteriores | CON_CLI | Grado de conocimiento sobre clientes exteriores. Escala 5-Likert | Martín Armario (2003) |
| | CON_ENT | Grado de conocimiento sobre entorno de su principal mercado exterior. | |

| | | Escala 5-Likert | |
|------------------------|----------|---|---|
| | CON_COMP | Grado de conocimiento sobre la competencia en su principal mercado exterior. Escala 5-Likert | |
| Orientación al mercado | OM | Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado | Arcas (2002), He y Wei (2011), Martín Armario (2003), Martín Armario <i>et al.</i> (2008) |
| Perfil del empresario | RIGIDEZ | Rigidez empresarial, resistencia al cambio | Del Río y Varela (2006) |
| | AUSE_AG | Ausencia de agresividad empresarial | |
| | ACT_INT | Actitud ante la internacionalización de la empresa | |
| Innovación | INNOV1 | En la cooperativa se dispone de un sistema para gestionar las ideas de mejora de los socios y empleados Sí (1) No (2) | Dai <i>et al.</i> (2014), Suh y Kim (2014), Boso <i>et al.</i> (2013), Castaño-Martínez (2012), Aragón y Rubio (2005) |
| | INNOV2 | En la cooperativa se dispone de un sistema para gestionar las ideas de mejora de los clientes Sí (1) No (2) | |
| | INNOV3 | El nivel de innovaciones de producto en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert | |
| | INNOV4 | Los esfuerzos realizados en las innovaciones de producto en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert | |
| | INNOV5 | El nivel de innovaciones de proceso en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert | |
| | INNOV6 | Los esfuerzos realizados en las innovaciones de proceso en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert | |
| | INNOV7 | El nivel de innovaciones de organización en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert | |
| | INNOV8 | Los esfuerzos realizados en las innovaciones de organización en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert | |
| | INNOV | En conjunto considero a la cooperativa innovadora Sí (1) No (2) | |

Fuente: Elaboración propia

La dimensión empresarial es una variable que se construye a partir de la definición de micro, pequeña, mediana y gran empresa (por exclusión) recogida en la Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo, sobre la definición de microempresas, pequeñas y

medianas empresas. La categoría de pertenencia se determina en función del número de empleados (EMPLEADO), volumen de negocios anual (FACT) y balance total de cada empresa (ACTIVO).

La innovación en el ámbito empresarial presenta el reto de su medición, existiendo numerosas propuestas y, al tratarse de un concepto en permanente evolución, también la forma de cuantificarlo varía. En este estudio, siguiendo la medición realizada por Aragón y Rubio (2005), la variable INNOV recoge la clasificación como cooperativa innovadora o no (1/0) que realizan los gerentes o directores comerciales de las cooperativas de la muestra. Adicionalmente se han incluido una serie de indicadores secundarios (INNOV1-INNOV8) que, siguiendo con la escala propuesta por Aragón y Rubio (2005), tratan de detallar la naturaleza de la/s innovación/es en las organizaciones.

El conocimiento de los mercados exteriores es un concepto medido a través de tres indicadores, según aporta Martín Armario (2003). Puede diferenciarse el conocimiento específico de clientes, de las condiciones del entorno y de la competencia. En todos los casos este conocimiento se mide mediante escala Likert de 1 a 5.

En referencia al bloque de actitud del empresario/gerente se han incluido ítems que miden la rigidez empresarial (la resistencia a introducir cambios en la gestión de la organización), la agresividad empresarial, entendida como la capacidad de anticipación por parte del empresario (Del Río y Varela, 2006). Mide por tanto la proactividad del directivo ante el contexto socioeconómico en el que la empresa (cooperativa) opera. Adicionalmente se cuantifica la actitud hacia la internacionalización en la empresa.

4.3.2. Selección de la muestra y caracterización

El ámbito de estudio es España, por ello, a partir del listado de Organizaciones de Productores de Cítricos (OPCs) proporcionado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España en marzo de 2014, se han identificado las entidades cuya forma jurídica es la cooperativa, tienen su domicilio en España y se encuentran en activo, su número asciende a 63 cooperativas y constituyen la población del estudio.

La recogida de datos se ha realizado en base a un cuestionario auto-administrado, formado por preguntas de respuesta cerrada o semi-abierta, agrupadas en diversos bloques (perfil del encuestado, orientación al mercado, innovación e internacionalización).

El cuestionario ha sido contestado por el gerente o el director comercial de las cooperativas entre los meses de junio y septiembre de 2014.

Debido al reducido número de entidades no se ha utilizado ningún método de muestreo, el cuestionario ha sido enviado por vía postal a todas las cooperativas. Tras realizar cinco contactos (vía telefónica, postal y visita personal), se ha obtenido una tasa de respuesta del 71%. La muestra está formada por 45 cooperativas, se considera una

muestra representativa asumiendo un nivel de confianza del 95% con un porcentaje de error del 8%.

Las 45 cooperativas españolas que componen la muestra se localizan en un 86,7% en la Comunidad Valenciana, correspondiendo a Murcia, Andalucía y Cataluña el resto de las entidades. Esta distribución plasma la realidad de la población en la que el 86% de las OPCs reconocidas son valencianas. Se trata en todos los casos de cooperativas de primer grado que trabajan fundamentalmente con cítricos, si bien un 24,4% declara comercializar también otros productos (fundamentalmente frutas no cítricas, con el objetivo de completar el calendario de comercialización y mejorar el rendimiento de las instalaciones).

La heterogeneidad de la muestra se pone de manifiesto en las variables de dimensión (FACT, ACTIVO y EMPLEADO), con entidades que facturan menos de un millón de euros y otras que declaran ventas anuales entre los 43 y 50 millones de euros (Tabla 4.III). No obstante, atendiendo exclusivamente al criterio del número de empleados, el 82,2% de las entidades se clasificarían como empresas medianas y un 17,8% serían grandes.

El marcado carácter exportador del cooperativismo citrícola queda patente a través del peso de las exportaciones en la facturación que se sitúa por término medio en más de un 50%.

Tabla 4.III. Estadísticos descriptivos

| | N | Mínimo | Máximo | Media | DS |
|-----------------------|----|--------|--------|--------|---------|
| FACT ¹ | 42 | 1,00 | 6,00 | 3,1860 | 1,05234 |
| ACTIVO ¹ | 35 | 1,00 | 4,00 | 2,9714 | ,82197 |
| EMPLEADO ² | 45 | 1,00 | 4,00 | 2,9778 | ,69048 |
| PESO_EXP ³ | 38 | 1,00 | 5,00 | 4,5000 | 1,08429 |

¹ Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€).

² Escala: 1(menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250).

³ Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%)

Fuente: Elaboración propia

4.4. Resultados

4.4.1. Análisis ANOVA

Para dar cumplimiento al primer objetivo propuesto y contrastar las hipótesis planteadas en relación a los factores relacionados con la orientación al mercado se ha utilizado el análisis de la varianza, ANOVA. La hipótesis nula establecida es que no existen diferencias significativas en las variables consideradas según el tipo de cooperativa del que se trate, definida en base a la categorización del grado de orientación al mercado.

En caso de incumplimiento de esta hipótesis, es decir, una vez detectado que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de una variable de al menos dos de los niveles del factor, será preciso determinar mediante técnicas post-hoc entre qué grupos se producen tales diferencias y el carácter de las mismas.

En este caso el factor será el tipo de cooperativa en función del grado de orientación al mercado con cuatro niveles posibles (1, 2, 3, 4) y las variables serán las especificadas en el apartado 4.3.1.

El análisis de la varianza es una técnica en la que la falta de normalidad tiene en general poca influencia en los resultados obtenidos, se asume que éstos son sustancialmente válidos aunque los datos sean no normales. Es posible afirmar que el análisis de la varianza es una técnica robusta frente a desviaciones de la normalidad (Peña, 2010).

Sin embargo sí que reviste importancia el cumplimiento, o no, de la homocedasticidad ya que condiciona el método a utilizar en el análisis de la varianza. Para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de las variables dependientes en cada uno de los niveles del factor se aplica el estadístico de Levene (Tabla 4.IV). Los resultados obtenidos permiten afirmar que esta hipótesis se cumple para todas las variables consideradas a excepción de las variables INNOV, ACT_INT, INNOV1, INNOV2, INNOV7 y CON_CLI.

Tabla 4.IV. Prueba de homogeneidad de varianzas

| | Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|-----------|-----------------------|-----|-----|-------|
| Dimensión | 1,376 | 3 | 41 | ,264* |
| INNOV | 11,090 | 3 | 41 | ,000 |
| RIGIDEZ | ,538 | 3 | 41 | ,659* |
| AUSE_AG | 1,269 | 3 | 41 | ,298* |
| ACT_INT | 5,375 | 3 | 41 | ,003 |
| INNOV1 | 35,264 | 3 | 41 | ,000 |
| INNOV2 | 13,722 | 3 | 41 | ,000 |
| INNOV3 | 2,344 | 3 | 41 | ,087* |
| INNOV4 | ,347 | 3 | 41 | ,791* |
| INNOV5 | ,805 | 3 | 41 | ,498* |
| INNOV6 | ,153 | 3 | 41 | ,927* |
| INNOV7 | 3,184 | 3 | 41 | ,034 |
| INNOV8 | 1,446 | 3 | 41 | ,243* |

| | | | | |
|----------|-------|---|----|-------|
| CON_CLI | 2,423 | 3 | 37 | ,081 |
| CON_ENT | ,848 | 3 | 37 | ,477* |
| CON_COMP | ,342 | 3 | 37 | ,795* |

Nota: * $p > 0,05$ No se puede rechazar la H_0 - Homocedasticidad

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la aplicación del modelo de análisis de la varianza con las variables especificadas que han demostrado cumplir la condición de homocedasticidad se muestran en la Tabla 4.V. Se comprueba que existen diferencias significativas entre las medias de al menos dos de los niveles definidos en la tipología de cooperativas en función de su orientación al mercado en las variables relativas al perfil del gerente (RIGIDEZ y AUSE_AG), en la innovación (INNOV3, INNOV4, INNOV5 e INNOV8) y el conocimiento del mercado exterior (CON_COMP). Los resultados obtenidos con la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis confirman la información obtenida a través del ANOVA.

Tabla 4.V. Análisis de la varianza y pruebas no paramétricas

| | | ANOVA | | | | Kruskal-Wallis | | |
|-----------|--------------|-------------------|----|------------------|-------|----------------|--------------|---------|
| | | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. | Chi cuadrado | Sig |
| Dimensión | Inter-grupos | ,859 | 3 | ,286 | ,512 | ,676 | 1,511 | 0,680 |
| | Intra-grupos | 22,919 | 41 | ,559 | | | | |
| | Total | 23,778 | 44 | | | | | |
| RIGIDEZ | Inter-grupos | 6,939 | 3 | 2,313 | 2,661 | ,061* | 9,731 | 0,021** |
| | Intra-grupos | 35,639 | 41 | ,869 | | | | |
| | Total | 42,578 | 44 | | | | | |
| AUSE_AG | Inter-grupos | 11,522 | 3 | 3,841 | 3,170 | ,034** | 8,944 | 0,030** |
| | Intra-grupos | 49,678 | 41 | 1,212 | | | | |
| | Total | 61,200 | 44 | | | | | |
| INNOV3 | Inter-grupos | 14,138 | 3 | 4,713 | 5,044 | ,005** | 10,346 | 0,016** |
| | Intra-grupos | 38,306 | 41 | ,934 | | | | |
| | Total | 52,444 | 44 | | | | | |
| INNOV4 | Inter-grupos | 9,730 | 3 | 3,243 | 3,010 | ,041** | 7,237 | 0,065* |
| | Intra-grupos | 44,181 | 41 | 1,078 | | | | |
| | Total | 53,911 | 44 | | | | | |

Capítulo 4- La orientación al mercado en el cooperativismo citrícola

| | | | | | | | | |
|----------|--------------|--------|----|-------|-------|-------|-------|--------|
| INNOV5 | Inter-grupos | 11,165 | 3 | 3,722 | 2,754 | ,055* | 7,205 | 0,066* |
| | Intra-grupos | 55,413 | 41 | 1,352 | | | | |
| | Total | 66,578 | 44 | | | | | |
| INNOV6 | Inter-grupos | 8,653 | 3 | 2,884 | 1,973 | ,133 | 5,345 | 0,148 |
| | Intra-grupos | 59,925 | 41 | 1,462 | | | | |
| | Total | 68,578 | 44 | | | | | |
| INNOV8 | Inter-grupos | 6,388 | 3 | 2,129 | 2,524 | ,071* | 7,035 | 0,071* |
| | Intra-grupos | 34,590 | 41 | ,844 | | | | |
| | Total | 40,978 | 44 | | | | | |
| CON_ENT | Inter-grupos | 2,852 | 3 | ,951 | 1,552 | ,217 | 6,568 | 0,087* |
| | Intra-grupos | 22,660 | 37 | ,612 | | | | |
| | Total | 25,512 | 40 | | | | | |
| CON_COMP | Inter-grupos | 4,877 | 3 | 1,626 | 2,399 | ,083* | 7,173 | 0,067* |
| | Intra-grupos | 25,075 | 37 | ,678 | | | | |
| | Total | 29,951 | 40 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Para las variables heterocedásticas se aplica el test de Brown-Forsythe (Tabla 4.VI), sin embargo debido a la limitación de datos de la muestra en la mayoría de casos no es posible obtener resultados ya que en al menos uno de los grupos formados la varianza es cero, por lo que no se puede detectar la existencia o no de diferencias significativas en el caso de las variables INNOV, INNOV1 e INNOV2. Sin embargo, a través de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis sí que es posible explorar relación entre estas variables con la orientación al mercado. Tanto en el caso del carácter innovador o no de la cooperativa (INNOV) como la existencia de un sistema de gestión de ideas de los clientes, es posible rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y asumir que existen diferencias significativas.

Adicionalmente hay que señalar que la prueba de Kruskal-Wallis señala que en el caso del nivel de innovaciones de organización en los últimos tres años (INNOV7) no se han encontrado evidencias suficientes que relacionen esta variable con la orientación al mercado, por lo que no es posible confirmar el resultado obtenido con la prueba de Brown-Forsythe.

Tabla 4.VI. Pruebas robustas de igualdad de las medias y pruebas no paramétricas

| | Brown- Forsythe | | | | Kruskal-Wallis | |
|---------|--------------------------|-----|--------|--------|----------------|---------|
| | Estadístico ^a | gl1 | gl2 | Sig. | Chi cuadrado | Sig |
| INNOV | . | . | . | . | 9,801 | 0,020** |
| ACT_INT | 2,444 | 3 | 22,395 | ,091* | 7,113 | 0,068* |
| INNOV1 | . | . | . | . | 5,588 | 0,133 |
| INNOV2 | . | . | . | . | 12,909 | 0,005** |
| INNOV7 | 2,389 | 3 | 32,365 | ,087* | 5,596 | 0,133 |
| CON_CLI | 4,739 | 3 | 20,420 | ,012** | 12,913 | 0,005** |

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre las cooperativas con diferente grado de orientación al mercado en relación al perfil del gerente (ACT_INT) y el conocimiento de sus clientes (CON_CLI).

Una vez detectadas las variables en las que existen diferencias significativas, se realizan las pruebas post-hoc DMS (también conocida como LSD, Least Significant Difference) y T2 de Tamhane para determinar la naturaleza y los grupos implicados en ellas. En la Tabla 4.VII se muestra un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 4.VII. Resumen resultados de pruebas *post-hoc*

| | | Descripción | Niveles con diferencias significativas | Nivel con mayor valor | Nivel de significación |
|-----------------------|---------|--|--|-----------------------|------------------------|
| Perfil del empresario | RIGIDEZ | Rigidez empresarial, resistencia al cambio | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.041** |
| | | | 76-85 y Más de 85 | Más de 85 | 0.02** |
| | AUSE_AG | Ausencia de agresividad empresarial | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.064* |
| | | | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.008** |
| Innovación | INNOV3 | Innovaciones de producto | Menos de 61 y 76-85 | 76-85 | 0.087* |
| | | | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.001** |

| | | | | | |
|--------------------------|----------|--|-------------------------|-----------|---------|
| | | | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.022** |
| | | | 76-85 y Más de 85 | Más de 85 | 0.03** |
| | INNOV4 | Esfuerzos realizados en innovaciones de producto | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.019** |
| | | | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.059* |
| | | | 76-85 y Más de 85 | Más de 85 | 0.043** |
| | INNOV5 | Innovaciones de proceso | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.014** |
| | | | 76-85 y Más de 85 | Más de 85 | 0.057* |
| | INNOV7 | Innovaciones de organización | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.075* |
| | INNOV8 | Esfuerzos en innovaciones de organización | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.049** |
| | | | 61-76 y Más de 85 | Más de 85 | 0.032** |
| Conocimiento del entorno | CON_CLI | Grado de conocimiento de la cooperativas sobre clientes exteriores | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.087* |
| | CON_COMP | Grado de conocimiento de la cooperativa sobre competidores | Menos de 61 y 76-85 | 76-85 | 0.70* |
| | | | Menos de 61 y Más de 85 | Más de 85 | 0.12** |

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Análisis de conglomerados

El análisis de conglomerados se realiza para detectar relaciones subyacentes en los datos a partir de la agrupación de los individuos de la muestra en grupos homogéneos. El número de grupos ha sido obtenido a partir de un análisis utilizando métodos jerárquicos y se ha establecido en tres. Tomando como base esta información y utilizando método no jerárquicos se realiza la agrupación final de los individuos de la muestra, determinando los centroides finales de los conglomerados (Tabla 4.VIII).

Tabla 4.VIII. Centros de los conglomerados finales

| | Conglomerado | | |
|-----------|--------------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Dimensión | 1,80 | 2,29 | 2,45 |
| FORMACION | 1,70 | 3,96 | 4,09 |
| INNOV | ,40 | ,75 | ,27 |
| PESO_EXP | 1,00 | ,75 | ,82 |
| OM | 3,10 | 3,67 | 1,55 |
| Casos | 10 | 24 | 11 |

Fuente: Elaboración propia

El grupo 1 –formado por 10 cooperativas- es el que presenta una menor dimensión empresarial con directivos de menor formación académica que no consideran innovadora a la cooperativa. No obstante estas cooperativas se sitúan en una posición intermedia-alta respecto a la orientación al mercado y exportan más del 50% de su producción.

El grupo 2 está formado por 24 cooperativas de tamaño pequeño y mediano, sus directivos cuentan con educación superior y consideran en su mayoría a la cooperativa como innovadora. El porcentaje de ventas en el extranjero es también muy elevado y presentan la mayor orientación al mercado de todos los segmentos.

El grupo 3, formado por 11 entidades, está integrado por las cooperativas de mayor tamaño que a su vez cuentan con los directivos mejor formados de la muestra, con educación universitaria y cursos de postgrado o especialización. Sin embargo, son las cooperativas que no se consideran innovadoras y que presentan un peor resultado en relación a la orientación al mercado.

Para establecer si existen diferencias significativas entre los factores de competitividad de las cooperativas que forman parte de los distintos grupos formados, se realiza un análisis de varianza (Tabla 4.IX). El ANOVA señala que existen diferencias significativas en base a la dimensión (con un nivel de confianza del 10%) y respecto a la formación de los directivos, la innovación y la orientación al mercado (con un nivel de confianza del 5%).

Tabla 4.IX. ANOVA

| | Conglomerado | | Error | | F | Sig. |
|-----------|------------------|----|------------------|----|--------|------|
| | Media cuadrática | gl | Media cuadrática | gl | | |
| Dimensión | 1,246 | 2 | ,507 | 42 | 2,459 | ,098 |
| FORMACION | 20,639 | 2 | ,475 | 42 | 43,412 | ,000 |
| INNOV | 1,015 | 2 | ,216 | 42 | 4,692 | ,014 |
| PESO_EXP | ,221 | 2 | ,146 | 42 | 1,511 | ,233 |
| OM | 17,009 | 2 | ,309 | 42 | 55,118 | ,000 |

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Conclusiones

El estudio de los factores de competitividad es una necesidad actual de todos los agentes que operan en el mercado. Las cooperativas agroalimentarias por sus características particulares de estructura de la propiedad y gobierno necesitan un análisis específico para determinar el alcance y la repercusión que dichos factores tienen en su actividad.

Este trabajo contribuye a ampliar el conocimiento existente sobre este área de la gestión, aportando evidencia empírica sobre el caso particular de una muestra representativa de cooperativas citrícolas españolas. En base a la muestra analizada ha sido posible proponer una clasificación de las cooperativas en función del grado de orientación al mercado mostrado en base a la escala MARKOR.

En relación al primer objetivo del trabajo, los resultados ponen de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre la orientación al mercado en las cooperativas y la innovación que éstas llevan a cabo, sea ésta de tipo producto, proceso u organizativa. En referencia a las innovaciones de producto, se detectan diferencias significativas entre todas las tipologías de cooperativas realizadas en función del grado de orientación al mercado en relación a las de mayor grado de orientación así como entre aquellas que obtienen puntuaciones inferiores a 61 y las que se sitúan entre 76 y 85. En todos los casos, un mayor grado de orientación al mercado está asociado a mayores niveles de innovación en producto.

La observación anterior queda corroborada al observar los esfuerzos realizados en materia de innovación de producto, al obtener respuestas semejantes: las cooperativas citrícolas con mayor orientación al mercado se diferencian significativamente del resto de categorías, señalando un esfuerzo más importante en este aspecto o una mayor concienciación sobre este aspecto de la gestión.

Las innovaciones en proceso y en organización registran también comportamientos diferenciados en función del grado de orientación al mercado. Se constata el patrón anterior, a mayor orientación al mercado, mayor grado de innovaciones en proceso o en organización, pero en estos dos casos el número de diferencias significativas es menor. Únicamente es posible señalar diferencias significativas entre cooperativas que se sitúan en posiciones extremas respecto a la orientación al mercado, razón por la que se podría señalar que en este ámbito, innovaciones de proceso y organización, existe aún un grado amplio de desarrollo en el sector cooperativo.

El perfil del gerente/director general/director comercial también se ha revelado como un factor determinante en el grado de orientación al mercado que muestra una cooperativa. Las cooperativas con mayor grado de orientación al mercado muestran diferencias significativas respecto al resto de tipologías definidas en la postura adoptada por su directivo ante el riesgo y la agresividad del entorno. Los directivos muestran mayor cautela en la toma de decisiones en aquellas cooperativas más orientadas al mercado. Estas conclusiones se alinean con las obtenidas en estudios previos (Kajalo y Lindblom, 2015; Cai *et al.*, 2015, entre otros) referidos a la relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora (que se compone de tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgos).

La hipótesis relativa a la relación de la dimensión con el grado de orientación al mercado no ha podido ser contrastada por la falta de variabilidad suficiente en la muestra para poder llevar a cabo el análisis.

El segundo objetivo del trabajo hace referencia al establecimiento de una clasificación de las cooperativas de la muestra atendiendo a su desempeño en los siguientes factores de competitividad: dimensión, formación, orientación al mercado, innovación e internacionalización. El análisis de conglomerados (clúster) ha determinado que existen tres grupos homogéneos a nivel interno y que éstos presentan a su vez suficientes diferencias entre ellos para ser distinguidos.

Un primer grupo se refiere a las cooperativas más pequeñas, con un menor nivel de formación en su staff directivo y que, a pesar de no considerarse innovadoras, se sitúan en una posición intermedia-alta en cuanto a la orientación al mercado y consiguen buenos resultados en mercados internacionales, exportando más del 50% de su producción.

El segundo grupo es el más numeroso, con cooperativas de tamaño pequeño y mediano, la dirección cuenta con educación superior y se consideran innovadoras. Son las cooperativas que mayor grado de orientación al mercado presentan en la muestra.

El tercer grupo es singular, está integrado por las cooperativas de mayor dimensión y cuenta con la dirección mejor formada (educación superior y cursos de postgrado y/o especialización). No obstante, no se consideran innovadoras en su mayoría y son las que peor resultado obtienen en relación a la orientación al mercado. Respecto a este grupo parece oportuno indicar que debido a que tanto la innovación como la orientación son evaluadas por el propio directivo, una posible razón que explique este resultado sea un nivel excesivo de autocrítica en el momento de evaluar a la cooperativa o un mayor nivel de exigencia.

Esta consideración enlaza con una de las limitaciones que presenta el trabajo y es la derivada del sesgo que introduce en los datos la autoevaluación de la cuestión de la innovación y la orientación al mercado por parte de los directivos, lo cual puede afectar a la calidad de los resultados y conclusiones obtenidas. En segundo lugar el limitado número de entidades que cumplen las condiciones especificadas condiciona los análisis, dificultando o incluso impidiendo obtener conclusiones sobre algunas de las hipótesis planteadas. Una ampliación de la muestra a otros subsectores agrarios podría solventar esta cuestión si bien ampliaría la heterogeneidad de la muestra, introduciendo otra problemática.

4.6. Referencias

- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS M.L. y VÁZQUEZ, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Universidad de Oviedo.
- AMADIEU, P. y VIVIANI, J.L. (2010). Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, 26(2):280–306.
- ARAGÓN, A. y RUBIO, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMEs industriales en España. *Universia Business Review* 8:38-51.
- ARCAS, N. (2002). Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 41:139-161.
- BIJMAN, J. (2010). Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? En *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. Lindgreen, A., Hingley, M., Custance, P., Aldershot: Gower Publishing, p. 119-136.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 3:93-98.

- BOSO, N.; CADOGAN, J.W. y STORY, V.M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing country. *International Small Business Journal*, 31 (1):57-81
- CAI, L.; LIU, Q.; ZHU, X.M. y DENG, S.L. (2015). Market orientation and technological innovation: the moderating role of entrepreneurial support policies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 11 (3):645-671.
- CAMBRA, J. y FUSTER, A. (2004). Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones socio-cooperativa: un estudio empírico en el sector agroalimentario aragonés. Comunicación presentada en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ourense, 2-4 de Junio.
- CAMBRA, J. y FUSTER, A. (2005). Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3):67-83.
- CAMBRA, J.J.; FRAJ, E., MELERO, I.; SESÉ, F.J. y VÁZQUEZ, R. (2011). Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés. Documento de trabajo - Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR), nº 58, págs. 1-76.
- CASTAÑO-MARTÍNEZ, M.S. (2012). Product innovation and R&D policy: the case of the transformation industries in developed and developing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4):421-436.
- CAVUSGIL, S.T. y GODIWALLA, Y.M. (1982). Decision-making for International Marketing: A Comparative Review, *Management Decision*, 20(4):47-54.
- CAVUSGIL, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1):3-22.
- DAI, L.; MAKSIMOV, V.; GILBERT, B.A. y FERNHABER, S.A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29 (4):511-524.
- DEL RÍO, M.L. y VARELA, M.C. (2006). Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas. *ESIC Market* 125:223-254.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57:23-57
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (2013). FAOSTAT database. Disponible en: <http://faostat3.fao.org/home/E>
- FIAB, Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2013).

- GARCÍA, E. y ARANDA, M. (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 7(3):139-154.
- GÓMEZ, J.E.; RIALP, J. y LLONCH, J. (2009). Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial; Su Impacto en la Capacidad de Innovación y en los Resultados de la PYME Española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa* 1:46-47
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; MUÑOZ-GALLEGO, P.A. y GARCÍA-ZAMORA, E. (2015). Entrepreneurship and market orientation as determinants of innovation: the role of business size. *International Journal of Innovation Management*,19.
- GRINSTEIN, A. (2008). The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:166-173.
- GRUNERT, K. G.; JEPPESEN, L.F.; JESPERSEN, K.R.; SONNE, A.M., HANSEN, K.; TRONDSEN, T. y YOUNG, J.A. 2005. Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, Vol. 39:428 – 455.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1):25-41
- GUZMÁN, J.; LAFUENTE, C. y POZA, C. (2014) Characterization of business in terms of functional dependence and productive dependence. An application to six Spanish regions. *Revista de Estudios Regionales*, 101 (1): 135-1625
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª ed. Prentice-Hall.
- HAN, J.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R. (1998), "Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 30-45.
- HE, X. y WEI, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20 (5):535-546.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. y ARCAS-LARIO, N. 2003. The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships. *International Journal of Research in Marketing* 20 (2):133-152.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*,1, 119–135.

- JULIÁ, J.F.; LAJARA-CAMILLERI, N. y MELIÁ, E. (2009). Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas. La orientación al mercado y las alianzas empresariales en La gestión de empresas de economía social. Ed. Thomson.
- JULIÁ, J.F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L.P. (2010). Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Ed. Fundación CAJAMAR, Almería.
- JULIÁ, J.F. y MARÍ, S. (2002). Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 41:25-52.
- KAJALO, S. y LINDBLOM, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol 43 (7): 580-596.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, 1–18.
- KYRIAKOPOULOS, K. y VAN BEKKUM, O.F. 1999. Market orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues, IX European Congress of Agricultural Economists, Varsovia, Polonia, 24-28 Agosto.
- KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBERG, M. y NILSSON, J. 2004. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20 (4):379-396.
- LADO, N. y MAYDEU-OLIVARES, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2):130-144.
- LIU, H. (1995). Market orientation and firm size: en empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1):57-72
- LONGINOS, J.; ARCAS, N.; MARTÍNEZ, I.M. y OLMEDO, I. (2012). Transparencia, Gobierno Corporativo y Participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 108(2): 86-112
- MAGRAMA, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012). *Anuario de Estadística*.
- MARÍ-VIDAL, S.; LAJARA-CAMILLERI, N. y SERVER, R.J. (2013). La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia*, 38(2), pp. 112-120.

- MARTÍN ARMARIO, J. 2003. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral. <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>
- MARTÍN-ARMARIO, J.; MARTÍN-RUIZ, D. y MARTÍN-ARMARIO, E. (2008). Market Orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (4):85-511.
- MELIA-MARTI, E. y MARTINEZ-GARCIA, A. M. (2015), Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol 86 (3): 479–504.
- MONTEGUT, Y.; CRISTOBAL, E. y MARIMON, F. 2007. Orientación al mercado en las almazaras cooperativas: el caso de Cataluña. *La sociedad cooperativa*, 34:29-34.
- MOZAS, A. y RODRÍGUEZ, J. (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española* 2776:9-19.
- NARVER, J. y SLATER, S. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2013) http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras
- PEÑA, D. (2010). *Regresión y diseño de experimentos*. Alianza Editorial, Madrid.
- RIVERA, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3):107-126
- SENISE, O. (2003). La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado. Ed. *Analistas Económicos de Andalucía*.
- SUH, Y. y KIM, M. (2014). Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, 23:115-129
- TUOMINEN, M.; MÖLLER K. y RAJALA A. (1997). Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation in 26th European Marketing Academy (EMAC) Annual Conference Proceedings, Warwick, UK, May. Vol.1, 1220–1240.
- VÁZQUEZ, R.; POLO, Y. y BELLO, L. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, 78:190-211.

ANEXO.

Escala Orientación al mercado utilizada (Arcas, 2002)

| | Muy en desacuerdo | Algo en desacuerdo | Indiferente | Algo de acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-------------------|--------------------|-------------|-----------------|----------------|
| Tratamos de conocer con exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro | | | | | |
| Se trata de acceder periódicamente a información sobre el mercado | | | | | |
| Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes | | | | | |
| Analizamos, al menos anualmente, la opinión de los clientes sobre la calidad de los productos | | | | | |
| Detectamos con rapidez los cambios que se producen en el entorno (legislación, competencia, tecnología...) | | | | | |
| Analizamos cómo los cambios en el entorno (legislación, competencia, tecnología...) afectan a los clientes | | | | | |
| Respondemos de forma rápida a las acciones de la competencia | | | | | |
| Revisamos periódicamente los productos para asegurarnos de que están en línea con las necesidades de los clientes | | | | | |
| Planificamos entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (legislación, competencia, tecnología...) | | | | | |
| Respondemos con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a nuestros clientes | | | | | |
| Coordinamos las actividades de los diferentes departamentos de la cooperativa | | | | | |
| No ignoramos los cambios en las necesidades de los clientes | | | | | |
| Atendemos las reclamaciones de los clientes | | | | | |
| Ejecutamos a tiempo los planes de marketing | | | | | |
| Los departamentos implicados hacen los esfuerzos necesarios para que los productos se adapten a las necesidades de los | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| clientes | | | | | |
| Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado | | | | | |
| El personal de marketing comunica a otras áreas las necesidades futuras de los clientes | | | | | |
| Toda la organización conoce en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes | | | | | |
| Se distribuye periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes | | | | | |
| Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunica al resto de departamentos | | | | | |

De: [REVESCO](#)
A: [Natalia Lajara De Camilleri; revesco@uclm.es](mailto:Natalia.Lajara.De.Camilleri@revesco@uclm.es)
Asunto: REVESCO. Aceptacion de articulo para su publicacion
Fecha: lunes, 07 de septiembre de 2015 13:30:47
Archivos adjuntos: [CederDerechos.doc](#)

REVESCO. REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS.

Estimado amigo y compañero:

Le comunico que el artículo enviado por usted bajo el título:

**ORIENTACIÓN AL MERCADO Y TIPOLOGÍA DE LAS COOPERATIVAS
AGROALIMENTARIAS EN BASE A LA COMPETITIVIDAD. CASO-ESTUDIO DE LAS
CITRÍCOLAS ESPAÑOLAS**

será publicado en: REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, (ISSN: 1885-8031).

Por otro lado, de acuerdo con lo establecido en las las normas de presentación de originales, al publicarse cualquier artículo el autor cede los derechos a REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos. Por ello, le ruego que rellene los datos contenidos en el formulario de cesión de derechos que le adjunto, y proceda como le sea más sencillo:

- a) le inserte su firma, lo grave en formato PDF y me lo re-envíe
- b) lo imprima, lo firme y me lo remita bien por b.1) telecopiadora o b.2) por correo convencional.

Por último, aprovecho para informarle que! la política editorial de REVESCO autoriza el Autoarchivo digital de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

Agradeciéndole de antemano su colaboración, reciba un cordial saludo.

Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO
REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos
<http://www.uclm.es/info/revesco>
Directora
revesco@uclm.es

Capítulo 5

Internacionalización en cooperativas citrícolas

La tradición exportadora del sector citrícola en España es bien conocida. Tomando como base esta cuestión y asumiendo la ventaja que supone el posicionamiento en ciertos mercados y la experiencia operando en el extranjero, se ha clasificado a las cooperativas citrícolas de la muestra en función del estadio en el que se encuentran de acuerdo a la teoría de la internacionalización.

La categorización permite detectar si existen diferencias entre las entidades con una diferente exposición a mercados exteriores y si los factores estudiados inciden en diferente medida al tomar como referencia esta cuestión.

5. Tipologías empresariales de las cooperativas citrícolas españolas exportadoras.

Autores: Ricardo J. Server Izquierdo y Natalia Lajara-Camilleri

Aceptado en octubre de 2015 para su publicación en la Revista de la Facultad de Agronomía de la Universidad del Zulia.

Resumen.

Las cooperativas son empresas que engloban la actividad económica colectiva de los agricultores mediante estructuras democráticas. Su adecuada gestión permite el acceso en mejores condiciones a insumos, la aplicación de técnicas avanzadas de agronomía y la comercialización rentable. La globalización y la creciente asimetría en los mercados hacen necesaria una modernización de las cooperativas para asegurar su supervivencia, para ello es imprescindible abordar el reto de la internacionalización y la orientación al mercado. Este trabajo establece una tipología de cooperativas exportadoras en base a una muestra de 45 cooperativas citrícolas españolas y estudia la existencia de diferencias significativas entre ellas en base al conocimiento de los mercados, la orientación al mercado y la innovación. Los resultados ponen de manifiesto que existen diferencias de conocimiento de mercados entre las cooperativas que exportan a través de cooperativas de segundo grado y aquellas que exportan directamente. Adicionalmente se manifiestan diferencias en innovación y orientación de mercado fundamentalmente entre las cooperativas que exportan de forma esporádica y entre aquellas que cuentan con un plan de exportaciones.

Palabras clave: internacionalización, ANOVA, innovación, exportación

Abstract

Cooperatives are businesses that comprise the collective economic activity of farmers through democratic structures. Its proper management enables a better access to inputs, the application of advanced techniques of agronomy and makes a profitable marketing possible. Globalization and the increasing asymmetry in the markets call for a modernization of cooperatives. Thus, to ensure their survival it is essential to address the challenge of globalization and market orientation. This paper establishes a typology of cooperative exporters based on a sample of 45 Spanish citrus cooperatives and analyses the existence of significant differences between them based on their knowledge of markets, market orientation and innovation. The results show that there are differences in knowledge of markets among those cooperatives that export through second grade

cooperatives and those who export directly. Additionally, differences were also significant in innovation and market orientation among cooperatives that exported sporadically and those with an export plan.

Key words: internationalization, ANOVA, innovation, export

5.1 Introducción

El sector cítrico español ha mantenido desde hace décadas una fuerte vocación exportadora, situando a España como principal exportador de cítricos de mesa a nivel mundial (FAO, 2014). El papel de las cooperativas agrarias en esta realidad es de lo más relevante, ya que éstas controlan el 60% de la Producción Final Agraria en España y por tanto son agentes protagonistas de la realidad del sector (OSCAE, 2014).

Las cooperativas son un elemento de dinamización de la actividad agrícola (Flores y Ramírez, 2011) desempeñando diversas funciones: generador de economías de escala, catalizador de determinadas técnicas que por coste o volumen quedarían descartadas para su aplicación de forma individual y finalmente como comercializadoras en común de la producción (incluyendo acondicionamiento). No obstante, tradicionalmente a las cooperativas se les ha achacado problemas de gestión y administración (Martínez Linares *et al.*, 2014).

La globalización, marcada en España con la entrada a la Unión Europea, ha encrudecido más si cabe la competencia en los mercados (Gómez-Limón *et al.*, 2003) y las empresas deben afianzar y mejorar su posición competitiva para asegurar la supervivencia. Los procesos de concentración han contribuido a la internacionalización y globalización de la distribución y de las transacciones internacionales (Juliá y Marí, 2002). Tanto es así que en el estudio realizado mediante la técnica del caso en siete de las mayores cooperativas agroalimentarias europeas (Danish Crown, Kerry Group o Arla, entre otras), se concluye que la apuesta por la internacionalización ha sido clave en el éxito de las entidades (Juliá-Igual *et al.*, 2012).

Campos-Climent y Chaves-Ávila (2012) señalan también la necesidad actual de introducir procesos de internacionalización que, junto a otras medidas, sirvan para hacer frente a las amenazas comerciales que acechan a las cooperativas del Arco Mediterráneo.

Esta situación suscita el interés de conocer con más detalle la internacionalización como factor del éxito competitivo de este tipo de entidades, ya que como afirman Juliá y Meliá (2008:163), “*existe la necesidad de una mayor internacionalización (en cooperativas), no sólo comercializadoras [...], sino también de producción*”.

De modo general, la literatura que ha estudiado con mayor profundidad los problemas y el desarrollo del proceso de internacionalización ha centrado los análisis en las em-

presas de tipo mercantil, debido a su número y al, en ocasiones, mejor acceso a la información.

Pese a la numerosísima producción científica en torno a la internacionalización, no existe una teoría universal aplicable a las empresas (Carrizo, 2009). A consecuencia de ello es posible encontrar numerosas definiciones que enfatizan distintos aspectos; Welch y Luostarinen (1988) establecen que es “*el proceso de incrementar el compromiso en operaciones internacionales*”. Villarreal (2005:58) completa la definición aunando conceptos apuntados por diversos autores (Rialp y Rialp, Johanson y Vahlne, Forcada, Guisado, Cavusgil, Root, Miesenböck, entre muchos otros), afirmando que se trata de una “*estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico a largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo*”.

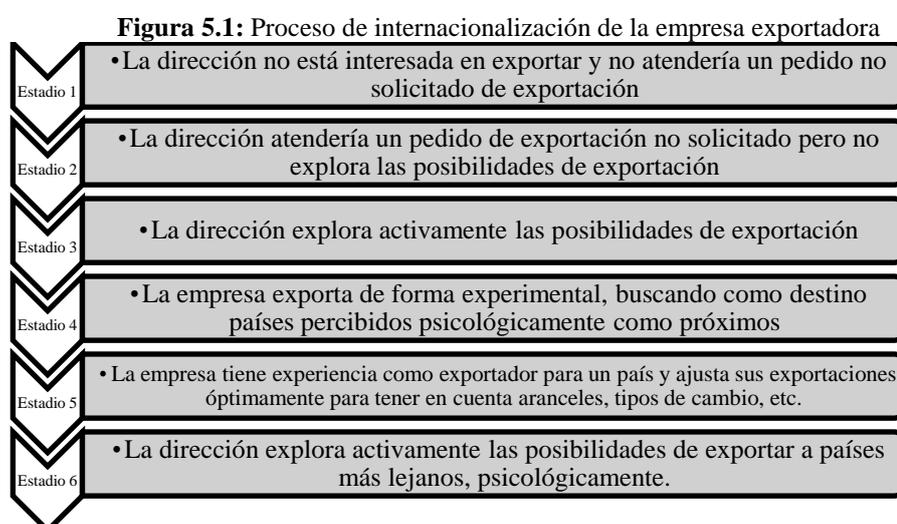
El objetivo de este trabajo es explorar la adaptación del modelo de etapas de internacionalización de una PYME al ámbito de las cooperativas agroalimentarias y contrastar si existen diferencias significativas entre las categorías identificadas. Para ello, tras una revisión bibliográfica de trabajos previos se establecerán las variables cuyas diferencias serán estudiadas, se desarrollará la categorización de cooperativas en función de su perfil exportador y finalmente se analizará la existencia o no de diferencias significativas entre los perfiles de exportación propuestos.

5.2 Marco teórico e hipótesis de investigación

Las primeras teorías sobre internacionalización, consideradas clásicas, centraron la atención en las ventajas comparativas de los países como factor explicativo de los flujos de comercio internacional. Posteriormente se han propuesto distintos modelos para explicar la internacionalización: Heckscher-Ohlin, la teoría de la internalización o el Paradigma ecléctico de Dunning (1980), han completado el abanico de propuestas teóricas en relación con el comercio internacional (Markusen, 2001; Galván, 2003).

Los procesos de implantación de la producción de las grandes empresas en múltiples localizaciones, realizando fuertes inversiones de capital identificadas como Foreign direct investment (FDI) requieren de metodologías específicas para su análisis. El modelo de Uppsala es por tanto aplicable y de utilidad en empresas multinacionales, pero sin embargo presenta limitaciones de uso al tratar de aplicarlo sobre empresas de pequeña o mediana dimensión (PYMEs), que son las que en la actualidad constituyen la mayor parte del sector agroalimentario español.

El estudio de Bilkey y Tesar (1977) sobre el comportamiento exportador de una muestra de empresas de pequeña dimensión es considerado uno de los trabajos seminales en el traslado de esta cuestión a empresas de reducida dimensión. En dicho trabajo adaptan el modelo de etapas del proceso de internacionalización – establishment chain (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)- en la empresa aportado por la escuela de Uppsala (Bilkey, 1978), estableciendo un modelo de empresa exportadora basado en seis estadios (Figura 5.1).



Fuente: Bilkey y Tesar, 1977

5.2.1 La orientación al mercado y la internacionalización

Las empresas capitalistas deben velar por los intereses de sus inversores al tiempo que cuidan de sus clientes. Las cooperativas sufren una coyuntura semejante respecto a sus socios y el mercado, es decir respecto a sus clientes internos (socios) y externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al socio, a la venta o al mercado (Senise, 2003).

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son relativamente escasos y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos. En España Senise (2003) y Montegut *et al.* (2007) analizan la orientación al mercado en cooperativas oleícolas en Andalucía y Cataluña, respectivamente. Cambra ha tratado la cuestión de la orientación al mercado en cooperativas vitivinícolas (Cambra *et al.*, 2011) y Arcas (2002) aborda la relación entre las cooperativas de primer grado asociadas en una entidad de segundo grado y cómo la integración mejora la orientación al mercado. Hernández-Espallardo y Arcas (2003) estudian sobre una muestra de cooperativas como crear y estimular este

factor de competitividad en base a las relaciones que se establecen entre las cooperativas de segundo grado y sus asociadas. En ninguno de ellos se analiza la existencia de una relación uni o bidireccional entre la orientación al mercado y la internacionalización.

A nivel internacional, Kyriakopoulos y Van Bekkum (1999) y posteriormente Kyriakopoulos, Meulenberg y Nilsson (2004) estudian en cooperativas agroalimentarias la orientación al mercado en relación a distintos aspectos de la gestión como la estructura organizativa, la estrategia de mercado o las políticas de precios. Amadiou y Viviani (2010) indirectamente incluyen la cuestión de la orientación al mercado en el estudio de empresas vitivinícolas francesas, buscando una relación entre inversión en intangibles y rendimiento en términos comerciales. Finalmente, destacar el análisis mediante la técnica del caso llevado a cabo por Grunert *et al.* (2005), en él se valora el grado de orientación al mercado en cuatro cadenas de valor agroalimentarias. Se incluye y analiza el papel de la cooperativa Danish Crown dentro de la comercialización de bacon.

No obstante, las investigaciones en PYMEs (Ruokonen *et al.*, 2008 y Martín, 2003) señalan que existe una correlación positiva entre la orientación al mercado –como constructo en sí o desglosada en los componentes especificados por Narver y Slater (1990): orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional- y la internacionalización.

En base a ello parece indicado formular la siguiente hipótesis:

H1: La orientación al mercado de las cooperativas citrícolas exportadoras varía en función del perfil exportador.

5.2.2 La innovación y la internacionalización en cooperativas

Se pone de manifiesto en diversos artículos empíricos la existencia de una relación entre la innovación y la internacionalización de las empresas. Barajas (2006) señala los vínculos entre innovación e internacionalización mediante el estudio del caso de ocho empresas españolas, identificando factores intangibles que consolidan la relación.

Cerrato y Piva (2012) estudian en PYMEs italianas la relación entre el esfuerzo realizado en I+D (utilizado como aproximación a un indicador de innovación) y la internacionalización. Las conclusiones señalan que no existe vínculo entre ellas, si bien los propios autores señalan que la variable utilizada posiblemente no sea el mejor estimador en este tipo de empresa y que por tanto, los resultados no tengan validez para establecer conclusiones.

En consecuencia, se pretende contrastar esta cuestión en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, estudiando si la innovación es mayor en el caso de las cooperativas con un mayor grado de apertura a mercados exteriores.

H2: Los esfuerzos en innovación son mayores, cuanto mayor es la dependencia de las ventas en el extranjero.

5.2.3 El conocimiento de los mercados exteriores y la internacionalización

Johanson y Valhne (1990) establecen que una empresa incrementará su compromiso en mercados exteriores en la medida que vaya aumentando su conocimiento sobre dicho mercado. De esta forma, la vinculación de la actividad internacional parece directamente relacionado con el conocimiento de los mercados en los que opera la empresa, tal como se pone de manifiesto en los resultados del estudio de Martín *et al.* (2009) sobre una muestra de PYMEs exportadoras andaluzas.

Se plantea por tanto trasladar esta cuestión al ámbito cooperativo y verificar su cumplimiento, mediante la siguiente hipótesis:

H3: El conocimiento de mercados exteriores es mayor en cooperativas que exportan directamente frente a las que lo hacen de forma asociada.

5.3 Materiales y métodos

5.3.1 Identificación de variables

En la Tabla 5.I se muestra una relación de las variables consideradas así como la descripción de las mismas.

Tabla 5.I. Variables utilizadas

| Bloque | Nombre variable | Descripción | Fuente |
|-------------------|-----------------|---|--|
| Dimensión | FACTURAC | Facturación en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€). | Adaptación de Cavusgil (1984), Cavusgil (1982) Bilkey y Tesar (1977), Villarreal (2006), Pangankar (2008), Cerrato y Piva (2012) |
| | ACTIVO | Valor del activo en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€). | |
| | EMPLEADO | Número de empleados. Escala: 1(menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250). | |
| Perfil exportador | FACT_INT | Valor absoluto de las exportaciones en el último ejercicio (€) | Rialp (1997), Alonso y Donoso Villarreal (2006), Alonso y Donoso (1998) |
| | PESO_EXP | Propensión o intensidad exportadora. Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del | Adaptación de Cavusgil (1982), Bilkey y Tesar (1977), Kamakura <i>et al.</i> (2012), Cira- |

| | | | |
|---|----------|--|---|
| | | 75%) | vegna <i>et al.</i> (2014) |
| Conocimiento mercados exteriores | CON_CLI | Grado de conocimiento sobre clientes exteriores. Escala 5-Likert | Martín Armario (2003) |
| | CON_ENT | Grado de conocimiento sobre entorno de su principal mercado exterior. Escala 5-Likert | |
| | CON_COMP | Grado de conocimiento sobre la competencia en su principal mercado exterior. Escala 5-Likert | |
| Orientación al mercado-comunicación interna | OR_INF6 | Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado | Arcas (2002), He y Wei (2011), Martín Armario (2003), Armario <i>et al.</i> (2008) |
| | OR_INF7 | El personal de marketing comunica a otras áreas las necesidades futuras de los clientes | |
| | OR_INF8 | Toda la organización conoce en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes en relación a los principales clientes | |
| | OR_INF9 | Se distribuye periódicamente a todos los niveles de la organización, datos sobre la satisfacción de los clientes | |
| | OR_INF10 | Cuando un departamento dispone de datos sobre competidores lo comunica rápidamente al resto | |
| Innovación | INNOV6 | Los esfuerzos realizados en las innovaciones de proceso en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert | Dai <i>et al.</i> (2014), Suh y Kim (2014), Boso <i>et al.</i> (2013), Castaño-Martínez (2012), Ruokonen <i>et al.</i> , 2008 |
| | INNOV7 | El nivel de innovaciones de organización en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert | |
| | INNOV8 | Los esfuerzos realizados en las innovaciones de organización en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert | |
| | INNOV9 | En conjunto considero a la cooperativa innovadora Sí (1) No (2) | |

Fuente: Elaboración propia

Coincidiendo con Fuentes *et al.* (2008), se considera que la evolución del comercio de las cooperativas en base a crecientes volúmenes de producto con marca propia y exportaciones progresivas, responde al anteriormente citado modelo de Uppsala. Por ello se ha clasificado a las cooperativas según su tipología exportadora siguiendo una adaptación de la escala definida por Bilkey y Tesar (1977).

- Nivel 0: No realizan exportaciones, venden exclusivamente en el mercado doméstico
- Nivel 1: Realizan exportaciones atendiendo a pedidos no solicitados o venden esporádicamente a tres o cuatro clientes en el extranjero
- Nivel 2: Tienen clientes en el extranjero y venden de forma regular y/o tienen un plan de exportaciones
- Nivel 3: Comercializan en el extranjero a través de una entidad de segundo grado

5.3.2 Selección de la muestra

La recogida de datos se ha realizado en base a un cuestionario auto-administrado, formado por preguntas de respuesta cerrada o semi-abierta, agrupadas en diversos bloques (perfil del encuestado, orientación al mercado, innovación e internacionalización). El cuestionario ha sido contestado por el gerente o el director comercial de la cooperativa.

A partir del listado de Organizaciones de Productores de Cítricos (OPCs) proporcionado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España en marzo de 2014, se han identificado las entidades cuya forma jurídica es la cooperativa, tenían su domicilio en España y se encontraban en activo. El conjunto de 63 cooperativas resultantes constituye la población del estudio.

Debido al reducido número de entidades no se utilizó ningún método de muestreo, el cuestionario fue enviado por vía postal a todas las cooperativas. Tras realizar cinco contactos (vía telefónica, postal y visita personal), se ha obtenido una tasa de respuesta del 71%. La muestra está formada por 45 cooperativas.

5.3.3 Caracterización de la muestra

Las 45 cooperativas que componen la muestra se localizan en un 86,7% en la Comunidad Valenciana, correspondiendo a Murcia, Andalucía y Cataluña el resto de las entidades. Esta distribución plasma la realidad de la población en la que el 86% de las OPCs reconocidas son valencianas. Se trata en todos los casos de cooperativas de primer grado que trabajan fundamentalmente con cítricos, si bien un 24,4% declara comercializar también otros productos (fundamentalmente frutas no cítricas, con el objetivo de completar el calendario de comercialización y mejorar el rendimiento de las instalaciones).

La heterogeneidad de la muestra se pone de manifiesto en las variables de dimensión (FACTURAC, ACTIVO y EMPLEADO), con entidades que facturan menos de un millón de euros y otras que declaran ventas anuales entre los 43 y 50 millones de euros (Tabla 5.II). No obstante, atendiendo exclusivamente al criterio del número de empleados el 82,2% de las entidades se clasificarían como empresas medianas y un 17,8% serían grandes.

Tabla 5.II. Estadísticos descriptivos

| | N | Mínimo | Máximo | Media | DS |
|-----------------------|----|-----------|-------------|----------|------------|
| FACTURAC ¹ | 42 | 1,00 | 5,00 | 3,1190 | ,96783 |
| ACTIVO ¹ | 35 | 1,00 | 4,00 | 2,9714 | ,82197 |
| EMPLEADO ² | 45 | 1,00 | 4,00 | 2,9778 | ,69048 |
| FAC_INT | 32 | 350000,00 | 80000000,00 | 9,6670E6 | 1,564776E7 |
| PESO_EXP ³ | 38 | 1,00 | 5,00 | 4,5000 | 1,08429 |

¹ Escala de respuesta: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€)

² Escala de respuesta: 1 (menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250)

³ Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%)

Fuente: Elaboración propia

El peso de las ventas en mercados exteriores en relación a las ventas totales es un indicador tradicional de la internacionalización de una empresa (Cavusgil, 1982), en la muestra obtenida el 64,4% de las entidades exportadoras señalan que las exportaciones suponen más de un 75% de la facturación de la entidad. Este dato corrobora la afirmación inicial del marcado carácter exportador de las cooperativas cítrícolas.

5.4 Resultados y discusión

La metodología elegida para inferir los rasgos diferenciadores de las distintas tipologías de cooperativas exportadoras es el análisis de la varianza (ANOVA). Esta técnica sirve para determinar la existencia de diferencias significativas entre los valores de una variable dependiente en base a distintos niveles de tratamiento o categorías de la variable explicativa o factor, teniendo en cuenta además la variabilidad de las observaciones dentro de cada grupo.

La hipótesis nula establecida es que no existen diferencias significativas en las variables consideradas según el tipo de cooperativa del que se trate. En caso de incumplimiento de esta hipótesis, es decir, una vez detectado que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de una variable de al menos dos de los niveles del factor, será preciso determinar mediante técnicas post-hoc entre qué grupos se producen tales diferencias y el carácter de las mismas.

En este caso el factor será el tipo de cooperativa exportadora, con tres niveles posibles (1, 2, 3) y las variables serán las especificadas en el apartado 5.3.1.

El análisis de la varianza es una técnica en la que la falta de normalidad tiene en general poca influencia en los resultados obtenidos, se asume que éstos son sustancialmente

válidos aunque los datos sean no normales. Es posible afirmar que el análisis de la varianza es una técnica robusta frente a desviaciones de la normalidad (Peña, 2010).

Sin embargo sí que reviste importancia el cumplimiento, o no, de la homocedasticidad ya que condiciona el método a utilizar en el análisis de la varianza. Para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de las variables dependientes en cada uno de los niveles del factor se aplica el estadístico de Levene (Tabla 5.III). Los resultados obtenidos permiten afirmar que esta hipótesis se cumple para todas las variables consideradas a excepción de las variables INNOV3, INNOV4 y INNOV5, relacionadas con la innovación.

Tabla 5.III. Prueba de homogeneidad de varianzas

| | Estadístico de Levene | gl1 | gl2 | Sig. |
|----------|-----------------------|-----|-----|-------|
| CON_CLI | 2,576 | 2 | 38 | ,089* |
| CON_ENT | 2,098 | 2 | 38 | ,137* |
| CON_COMP | ,024 | 2 | 38 | ,977* |
| OR_INF6 | 1,689 | 2 | 38 | ,198* |
| OR_INF7 | 1,633 | 2 | 38 | ,209* |
| OR_INF8 | ,847 | 2 | 39 | ,436* |
| OR_INF9 | 1,796 | 2 | 38 | ,180* |
| OR_INF10 | ,567 | 2 | 38 | ,572* |
| INNOV6 | 2,807 | 2 | 39 | ,073* |
| INNOV7 | 1,254 | 2 | 39 | ,297* |
| INNOV8 | ,560 | 2 | 39 | ,576* |
| INNOV9 | 21,983 | 2 | 39 | ,000 |

Nota: * $p > 0,05$ No se puede rechazar la H_0 - Homocedasticidad

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la aplicación del modelo de análisis de la varianza con las variables especificadas que han demostrado cumplir la condición de homocedasticidad se muestran en la Tabla 5.IV. Se comprueba que existen diferencias significativas entre las medias de al menos dos de los niveles definidos en la tipología exportadora en las variables relativas a la comunicación interna (OR_INF6, OR_INF7, OR_INF8, OR_INF9 y OR_INF10), la innovación (INNOV6) y el conocimiento del mercado exterior (CON_CLI, CON_ENT y CON_COMP).

Tabla 5.IV. Análisis de varianza, ANOVA

| | Media cuadrática | F | Sig. |
|----------|------------------|--------|-------|
| CON_CLI | 7,698 | 17,361 | ,000* |
| CON_ENT | 5,249 | 13,283 | ,000* |
| CON_COMP | 6,824 | 15,906 | ,000* |
| OR_INF6 | 3,903 | 4,143 | ,024* |
| OR_INF7 | 7,195 | 6,579 | ,004* |
| OR_INF8 | 4,766 | 4,387 | ,019* |
| OR_INF9 | 8,186 | 5,286 | ,009* |
| OR_INF10 | 7,989 | 9,855 | ,000* |
| INNOV6 | 7,476 | 5,910 | ,006* |
| INNOV7 | 1,153 | 1,243 | ,300 |
| INNOV8 | ,945 | ,960 | ,392 |

Fuente: Elaboración propia

Para las variables heterocedásticas se aplica el test de Brown-Forsythe, sin embargo debido a la limitación de datos de la muestra en la mayoría de casos no es posible obtener resultados ya que en al menos uno de los grupos formados la varianza es cero, por lo que no se puede detectar la existencia o no de diferencias significativas en el caso de la variable INNOV9.

Una vez detectadas las variables en las que existen diferencias significativas, se realizan las pruebas post-hoc de Bonferroni para determinar la naturaleza y los grupos implicados en ellas (Tabla A de Anejos). En la Tabla 5.V se muestra un resumen de los resultados obtenidos.

Tabla 5.V. Resumen resultados de pruebas *post-hoc*

| | | Descripción | Niveles con diferencias significativas | Nivel con mayor valor |
|----|----------|--|--|-----------------------|
| H2 | OR_INF6 | Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado | 1-2 | 2 |
| | | | 1-3 | 3 |
| | OR_INF7 | El personal de marketing comunica a otras áreas las necesidades futuras de los clientes | 1-2 | 2 |
| | | | 1-3 | 3 |
| | OR_INF8 | Toda la organización conoce en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes con clientes | 1-2 | 2 |
| | OR_INF9 | Se distribuye periódicamente información sobre la satisfacción de los clientes | 1-2 | 2 |
| | OR_INF10 | Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre competido- | 1-2 | 2 |
| | | | 1-3 | 3 |

| | | res lo comunica rápidamente al resto | | |
|-----|----------|---|-----|---|
| H3 | INNOV6 | Los esfuerzos realizados en innovaciones de proceso en términos de recursos considero que son | 1-2 | 2 |
| H4 | CON_CLI | Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre clientes exteriores | 1-2 | 2 |
| | | | 2-3 | 2 |
| | CON_ENT | Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre entorno de su principal mercado exterior | 2-3 | 2 |
| | CON_COMP | Nivel de conocimiento de la cooperativa sobre la competencia en dicho mercado | 1-2 | 2 |
| 2-3 | | | 2 | |

Fuente: Elaboración propia

5.5 Conclusiones

Se ha llevado a cabo una adaptación de los estadios de las empresas exportadoras de Tesar y Bilkey a las cooperativas agroalimentarias estableciendo cuatro etapas: nivel 0 en el que la cooperativa no realiza exportaciones, nivel 1 en el que la cooperativa responde a pedidos no solicitados o bien realiza ventas en el extranjero de forma puntual, nivel 2 en el que las ventas se hacen de forma regular y/o existe un plan de exportaciones y un nivel 3 en el que la cooperativa exporta indirectamente, a través de una cooperativa de segundo grado.

En referencia a la hipótesis primera (H1) de que **la orientación al mercado de las cooperativas cítricas exportadoras varía en función del perfil exportador**, se ponen de manifiesto diferencias estadísticamente significativas en las actividades de comunicación interna entre las cooperativas que exportan de forma puntual y aquellas que realizan exportaciones frecuentes. Ante cuestiones como la distribución de información entre diferentes departamentos, la difusión de datos sobre incidencias relativas a clientes o la realización de reuniones conjuntas con personal de distintos departamentos, las cooperativas que exportan con frecuencia señalan mayor grado de cumplimiento respecto a aquellas que exportan de forma puntual.

La relación entre innovación y perfiles de exportación (H2) tan sólo se ha podido contrastar en el aspecto de los esfuerzos realizados en innovaciones de proceso. Es posible afirmar que existen diferencias significativas entre las cooperativas que exportan de forma esporádica (tipo 1) y aquellas que realizan exportaciones frecuentes (tipo 2). Sin embargo las cooperativas que comercializan su producto en el extranjero a través una cooperativa de segundo grado se sitúan en una posición intermedia sin que las diferencias con las otras dos tipologías sean estadísticamente significativas. Hay que destacar que en el resto de variables relacionadas con la innovación, no se han obtenido diferencias significativas.

En cambio sí que es posible afirmar que **existen diferencias significativas en el grado de conocimiento de los mercados extranjeros** que afirman tener las cooperativas exportadoras (H3). Las diferencias se han detectado entre las cooperativas de nivel 2 (exportación frecuente y/o con plan de exportaciones), respecto a las de nivel 1 (exportan de forma puntual o reducida) en referencia a clientes y competencia, manifestando un mayor conocimiento las cooperativas de nivel 2. Entre los tipos 2 y 3 también se detectan diferencias significativas en todos los aspectos estudiados (clientes, entorno y competencia), siendo de nuevo las cooperativas que exportan frecuentemente (tipo 2) aquellas que declaran un mayor conocimiento. Este hecho posiblemente esté motivado por la menor necesidad de información sobre el mercado que precisan las cooperativas asociadas a una comercializadora de segundo grado, ya que en esos casos las decisiones comerciales están transferidas a la matriz y por tanto las cooperativas de base no precisan actualizar tan frecuentemente sus conocimientos.

Este trabajo supone un avance en la literatura sobre cooperativismo, abriendo nuevas líneas de investigación tanto en el frente del estudio específico de la internacionalización en cooperativas como en el ámbito del análisis de la orientación al mercado de las cooperativas. Estos dos aspectos son considerados clave para la competitividad de las empresas, siendo determinantes en la supervivencia en los actuales mercados globalizados.

Hay que alentar la realización de estudios que aborden estas cuestiones en otros sectores del cooperativismo así como profundizar en los aspectos que quedan pendientes de resolver tales como la influencia del perfil de dirección, las relaciones con los socios, etc.

5.6 Literatura citada

- Amadiou, P., y Viviani, J.L. 2010. Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, 26(2):280–306.
- Alonso, J. y Donoso V. 1998. *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior
- Arcas, N. 2002. Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41:139-161.
- Armario, J.M.; Ruiz, D.M. y Armario, E.M. 2008. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4):485-511.

- Barajas, M.A. 2006. Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 830:71-82.
- Bilkey, W. J. 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9 (1):33-46.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. 1977. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 3:93-98.
- Boso, N.; Cadogan, J.W. y Story, V.M. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing country. *International Small Business Journal*, 31 (1):57-81.
- Cambra, J.J.; Fraj, E.; Melero, I.; Sesé, F.J. y Vázquez, R. 2011. Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés. *Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR)*, 58:11-76.
- Campos-Climent, V., y Chaves-Ávila, R. 2012. El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9 (69):175-194.
- Carrizo Moreira, A. 2009. Evolution of internationalization. Towards a new theory? *Economía Global e Gestão*, 14 (1):41-59.
- Castaño-Martínez, M.S. 2012. Product innovation and R&D policy: the case of the transformation industries in developed and developing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4):421-436.
- Cavusgil, S.T. y Godiwalla, Y.M. 1982. Decision-making for International Marketing: A Comparative Review, *Management Decision*, 20(4):47-54.
- Cavusgil, S. T. 1984. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1):3-22.
- Cerrato D. y Piva, M. 2012. The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16 (4):617-644.
- Ciravegna, L.; Majano, S.B. y Zhan, G. 2014. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67:1081-1089.
- Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. 1981. Segmenting U.S. firms for export development. *Journal of Business Research*, 9 (4):353-365.
- Dai, L.; Maksimov, V.; Gilbert, B.A. y Fernhaber, S.A. 2014. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29 (4):511-524.

- Dichtl, E.; Leibold, M.; Köglmayr, G. y Müller, S. 1984. The foreign orientation of management as a central construct in export-centered decision-making processes. *Marketing aspects of international business*, 119-141.
- FAOSTAT. 2014. Food and Agriculture Organization of the United Nations statistics <http://faostat.fao.org/>
- Flores, M. y Ramírez; R. 2011. Intermediación de conocimiento: proceso de la gestión del conocimiento en cooperativas agropecuarias venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, 55 (3):458-473.
- Fuentes García, F.J.; Sánchez Cañizares, S.M. y Santos Roldán, L.M. 2008. Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 104 (2):38-62.
- Galván Sánchez, I. 2003. La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral.
- Gómez-Limón, J.A., Casquet, E. y Atance, I. 2003. Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León. *CIRIEC-España*, 46:151-189.
- Grunert, K. G.; Jeppesen, L.F.; Jespersen, K.R.; Sonne, A.M., Hansen, K.; Trondsen, T. Y Young, J.A. 2005. Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry, *European Journal of Marketing*, Vol. 39:428 – 455.
- He, X. y Wei, Y. 2011. Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20 (5):535-546.
- Hernandez-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. 2003. The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships. *International Journal of Research in Marketing* 20 (2):133-152.
- Johanson, J. y Vahlne, J. 1977. "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment." *Journal of International Business Studies*, 8:23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. 1990. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4):11-24.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. 1975 The internationalization of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3):305-322.
- Juliá J.F. y Marí S. 2002. Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41:25-52.

- Juliá, J.F. y Meliá, E. 2008. Social economy and the cooperative movement in Europe: contributions to a new vision of agriculture and rural development in the Europe of the 27. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 62:147-172.
- Juliá-Igual, J.F.; Meliá, E.; García, G. 2012. Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. Service Business. An International Journal, 6 (1):27-46.
- Kamakura, W.A.; Ramón-Jerónimo, M.A. y Vecino, J.D. 2012. A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(2):236-251.
- Kyriakopoulos, K. y Van Bekkum, O.F. 1999. Market orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues, IX European Congress of Agricultural Economists, Varsovia, Polonia, 24-28 Agosto.
- Kyriakopoulos, K.; Meulenbergh, M. y Nilsson, J. 2004. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. Agribusiness, 20 (4):379-396.
- Kungwansupaphan, C. y Sienthai, S. 2014. Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. International Entrepreneurship and Management Journal, 10 (3):561-587.
- Markusen, J.R. 2001. International Trade Theory and International Business in The Oxford Handbook of International Business. Rugman, A.M.; Brewer, T.L.,
- Martín Armario, J. 2003. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas. Tesis doctoral. <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>
- Martín, J.; Rastrollo, M.A. y González, E.M. 2009. La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 39:123-149.
- Martínez-Linares, E.H., Cañas, J.A., Gómez-Limón, J.A. y Casanova, A. 2014. Análisis de los principios cooperativos en el éxito de las cooperativas agrarias en el estado de Zulia. Rev. Fav. Agron. (LUZ), 31 (2), pp. 290-312
- Montegut, Y.; Cristobal, E. y Marimon, F. 2007. Orientación al mercado en las almazaras cooperativas: el caso de Cataluña. La sociedad cooperativa, 34:29-34.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. 1990. The effect of market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54 (4):20-35.
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español. 2014. <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04281.pdf>

- Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43:475-485.
- Rialp, A. 1997. Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona
- Senise, O. 2003. La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado. Ed. Analistas Económicos de Andalucía.
- Suh, Y. y Kim, M. 2014. Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, 23:115-129.
- Villarreal, O. 2005. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2):55-74.
- Villarreal, O. 2006. La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco. Disponible: http://www.ieae.ehu.es/p279-content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. K. 1988. "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*. 14 (2):36-64

Capítulo 6

Conclusiones

6.1 Discusión general de resultados

La valoración conjunta los resultados obtenidos en los trabajos realizados conviene que se lleve a cabo tomando como referencia los objetivos propuestos en la investigación.

Objetivo 1. Caracterizar a las cooperativas agroalimentarias españolas en función de los factores de competitividad definidos, estableciendo tipologías en base a la literatura existente.

En referencia a la *formación*, la investigación mediante el método Delphi pone de manifiesto que los expertos consultados consideran que los miembros que mejor formados están actualmente en las cooperativas son los técnicos agrónomos, los responsables de calidad y los directores, adicionalmente hay que señalar todo el personal técnico de las cooperativas obtienen valoraciones por encima de la media. Sin embargo, la formación tanto del Presidente como en general del Consejo Rector es calificada como de *poco adecuada*, lo cual supone un importante lastre al constituir la cabeza visible de la gestión de la cooperativa y puede limitar el potencial de acción de los equipos directivos y técnicos que han salido mejor valorados en líneas generales.

El establecimiento de la categoría de cooperativa innovadora o no innovadora ha sido efectuado en función de preguntas directas al gerente o responsable comercial de la cooperativa. De la muestra de 45 cooperativas citrícolas, un 43,5% declaran no ser innovadoras mientras que el 56,5% restante se consideran innovadoras al haber realizado alguna/s innovación/es de producto, organización o proceso en los últimos tres años.

Las cooperativas de la muestra han sido clasificadas en cuatro grupos atendiendo al grado de orientación al mercado que presentaban. Los resultados demuestran que la mayor parte de las cooperativas presentan una elevada orientación al mercado (38,5%) obteniendo puntuaciones superiores a 85/100; un 43,6% se sitúan en posiciones intermedias, entre un 61 y un 85 sobre 100 y existe una pequeña proporción de cooperativas (17,9%) que presentan escasa orientación al mercado (puntuación inferior a 61).

La internacionalización de las cooperativas citrícolas españolas es, tal como se esperaba, muy elevada. La totalidad de las cooperativas de la muestra llevan a cabo ventas en el extranjero, ya sea de forma esporádica o mediante un plan de exportaciones. Adicionalmente, hay que señalar que en la mayoría de ellas la facturación de ventas al extranjero supera el 50% del volumen de negocio. En concreto, el 64,4% de las entidades exportadoras señalan que las exportaciones suponen más del 75% de la facturación de la entidad.

Finalmente, considerando los factores anteriores se ha llevado a cabo un análisis de conglomerados, cluster, a fin de establecer tipologías de cooperativas

cítricas que muestren características diferenciadas en base a los factores de competitividad. Los resultados obtenidos permiten afirmar que existen tres grandes grupos en los que es posible clasificar a las cooperativas cítricas:

- Cooperativas de reducida dimensión, gestionadas por gerentes con una formación académica más limitada, que no pueden ser consideradas innovadoras pero que mantienen una orientación al mercado intermedia-alta que les permite mantener una exportación importante de su volumen de negocio.
- Cooperativas de tamaño pequeño y mediano, con directivos con mayor formación y que llevan a cabo innovaciones. Son las que presentan una mayor orientación al mercado y tienen porcentajes de ventas en el extranjero muy elevados. Es el grupo más numeroso.
- Cooperativas de mayor dimensión que cuentan con los directivos mejor formados de la muestra. Sin embargo no son innovadoras y no obtienen buenos resultados en relación a la orientación al mercado.

Objetivo 2. Determinar la incidencia de la dimensión como factor de competitividad transversal, valorando si es un elemento modular del resto de factores.

En relación a la dimensión se ha demostrado, en base a la muestra analizada, que ésta constituye un elemento significativo en la consideración de la innovación en cooperativas cítricas. En cambio en relación al grado de orientación al mercado que muestra las cooperativas no se ha podido contrastar dicha hipótesis al no existir variabilidad suficiente en la muestra para poder llevar a cabo el análisis.

Objetivo 3. Analizar la formación del capital humano de las cooperativas agroalimentarias, detectando las carencias más significativas por estamentos.

Tal como se ha comentado anteriormente, los resultados obtenidos con el estudio a través del método Delphi revelan principalmente carencias en la formación del Consejo Rector, al tiempo que el staff técnico y directivo es valorado de forma más positiva.

En referencia a las carencias más significativas, las áreas que se han indicado como más relevantes para mejorar la formación de los miembros de las cooperativas son aquellas relacionadas con la producción y la agronomía (nuevas variedades, producción ecológica, generación de nuevos productos o mejora de la calidad de los cultivos).

En el otro extremo se sitúan los elementos relacionados con la gestión empresarial de las explotaciones tales como la contabilidad, fiscalidad, ofimática, idiomas, evaluación del desempeño, técnicas de comercio exterior o gestión y dirección de personas. Estas cuestiones han sido valoradas como de poca importancia respecto a una mayor formación. Esto puede responder a dos posibles situaciones: que los expertos estimen que los miembros de las cooperativas poseen una formación adecuada en estos campos o bien que a su juicio no revista especial importancia dominar estas cuestiones.

Estos resultados se analizan con mayor precisión al plantear las carencias para cada uno de los colectivos que forman la cooperativa.

A nivel de Consejo Rector se valoran especialmente las cuestiones más relacionadas con la visión a medio plazo, tales como “Procesos de integración e intercooperación” o la “Planificación estratégica”. Al Presidente se le incorpora además la formación en habilidades directivas.

Por otra parte la formación del Gerente/Director se dirige principalmente hacia materias de tipo económico-financiero y posteriormente se plantean las cuestiones de planificación y las habilidades directivas.

En el resto de posiciones estudiadas (Director financiero, Responsable comercial, Responsable de calidad, Responsable de suministros o Jefe de almacén) son las cuestiones más específicas las que han primado mientras que en general materias transversales como por ejemplo los idiomas son las que han recibido valoraciones más bajas (a excepción del caso del Responsable comercial).

Objetivo 4. Cuantificar el grado de orientación al mercado de las cooperativas cítrícolas, estableciendo una clasificación de las empresas que permita analizar su situación.

La utilización de la escala MARKOR adaptada a cooperativas por Arcas (2002) ha permitido cuantificar el grado de orientación al mercado en las cooperativas de la muestra, obteniendo un valor situado en el rango 0-100. Posteriormente se ha llevado a cabo una categorización de la variable que ha conducido a establecer cuatro grandes categorías en referencia a este factor de competitividad. La categoría inferior –en la que se encuentran las cooperativas que muestran una menor orientación al mercado- está formada por 7 cooperativas que han obtenido una puntuación inferior a 61. Le siguen las cooperativas cítrícolas situadas entre 61 y 76 puntos, que suman un total de 8 entidades. Las cooperativas con un grado de orientación al mercado entre 77 y 85 son 9 entidades mientras que el grupo mayoritario es el que obtiene puntuaciones elevadas, superiores a 85, formado por 15 cooperativas cítrícolas.

Objetivo 5. Identificar los distintos estadios en los que se encuentran las cooperativas citrícolas según la teoría de la internacionalización y establecer si existen o no diferencias significativas en los grupos formados, al considerar el resto de los factores de competitividad.

La clasificación propuesta por Bilkey y Tesar (1977) ha sido adaptada para el caso de las cooperativas citrícolas consideradas, estableciendo cuatro grandes tipos de cooperativas:

- Nivel 0: No realizan exportaciones, venden exclusivamente en el mercado doméstico
- Nivel 1: Realizan exportaciones atendiendo a pedidos no solicitados o venden esporádicamente a tres o cuatro clientes en el extranjero
- Nivel 2: Tienen clientes en el extranjero y venden de forma regular y/o tienen un plan de exportaciones
- Nivel 3: Comercializan en el extranjero a través de una entidad de segundo grado

Se comprueba que existen diferencias significativas entre las medias de al menos dos de los niveles definidos en la tipología exportadora en las variables relativas a la orientación al mercado, en concreto en referencia a la comunicación interna, la innovación y el conocimiento del mercado exterior.

Las pruebas post-hoc han permitido determinar que en general las diferencias residen entre las cooperativas que exportan esporádicamente y aquellas que lo hacen de forma sistemática, siendo estas últimas las que presentan valores más elevados en el factor de competitividad considerado. Finalmente cabe destacar que se han constatado también diferencias en relación al conocimiento de mercados dentro de las cooperativas que exportan frecuentemente entre aquellas que lo hacen a través de otra entidad (cooperativa de segundo grado) y las que realizan la exportación directamente, siendo más elevado en estas últimas. Esta cuestión estaría explicada por una mayor necesidad de conocer el mercado de primera mano al no tener delegadas estas funciones en la cooperativa de segundo grado.

Objetivo 6. Determinar los factores explicativos de la innovación en las cooperativas citrícolas.

Las variables que han resultado relevantes tras analizar la muestra formada por 45 cooperativas citrícolas en relación a la innovación han sido la dimensión, la orientación al mercado y la internacionalización a un nivel de confianza del 5%. Hay que señalar que el perfil del directivo/gerente, en términos de agresivi-

vidad empresarial, es significativo al 8,2%. El nivel de formación, entendido como máxima cualificación académica alcanzada, no ha resultado significativo en relación a la innovación.

6.2 Conclusiones

La creciente competencia en los mercados es un hecho indiscutible en todos los sectores en los que operan las cooperativas agroalimentarias españolas. Sus ventajas, tanto las naturales como las adquiridas, tales como la cercanía a los grandes mercados europeos, la climatología favorable o la pertenencia a la Unión Europea no constituyen por sí mismas, elementos suficientes para asegurar, ni siquiera a corto plazo, la supervivencia de estas organizaciones. Es necesario llevar a cabo las mejoras que conduzcan a un incremento en la competitividad de las cooperativas.

La investigación realizada pone de manifiesto que existe una clara concienciación en las cooperativas acerca de la importancia de la formación en todos los niveles de la organización pero también que existen carencias importantes en estos momentos, especialmente en lo que respecta a los Consejos Rectores y a sus Presidentes. Es necesaria una profesionalización no sólo de la gestión que llevan a cabo los gerentes y directores –hecho que ya se está llevando a cabo– sino en la medida de lo posible, también de los Consejos Rectores, incorporando a consejeros externos, expertos, que puedan aportar una visión estratégica y ampliar el horizonte y ámbito de actuación de las cooperativas. Son cuestiones de las que en Europa se pueden encontrar referentes que sirvan como guía para conducir un cambio que resulta necesario e impostergable.

Innovación y diversificación son cuestiones que no son en absoluto sinónimas pero sí que pueden estar relacionadas en algunos casos. La innovación, más allá de las modas pasajeras, es una necesidad que viene impuesta por la sociedad del cambio en la que vivimos. Este trabajo ha puesto de manifiesto que está positivamente relacionada con la orientación al mercado, con la internacionalización y con la dimensión. Es decir, que conforme aumenta la exposición al mercado, se hace más necesaria una actitud innovadora por parte de las empresas.

Cabe recordar que la innovación no requiere necesariamente de grandes partidas presupuestarias destinadas a I+D y que la colaboración entre empresas o empresa-universidad es una forma de acceder a tecnologías y de desarrollar avances que permitan liderar el mercado. Es de justicia reconocer que, en contra de la hipótesis planteada, la relación entre el nivel de formación y la innovación no ha podido ser contrastada, sin embargo resulta plausible esperar que esta relación pudiera existir al considerar al conjunto de la organización y no sólo al directivo de la misma. Es decir, que dado que la innovación puede partir de cualquier miembro de la organización, es posible esperar que no dependa exclusivamente del nivel de formación del gerente de la misma.

En cambio la orientación al mercado, como elemento de la cultura empresarial y parte fundamental de la estrategia, sí que está relacionada con el perfil del directivo o ge-

rente, hecho que se ha evidenciado en los resultados obtenidos. Adicionalmente se ha comprobado que aquellas organizaciones con mayor orientación al mercado llevaban a cabo mayores esfuerzos en cuestiones de innovación de producto. En el caso de las innovaciones de proceso se ha constatado que, si bien este patrón se reproduce, las diferencias significativas se registran únicamente entre las cooperativas con un mayor y menor grado de orientación al mercado, por lo que es posible esperar un cierto desarrollo en este campo dentro del sector cooperativo.

La orientación al mercado también se ha revelado como un elemento diferenciador al valorar el grado de internacionalización de las cooperativas, así como la innovación y el grado de conocimiento de los mercados extranjeros.

Adicionalmente, en esta tesis se proponen dos clasificaciones basadas en la literatura para las cooperativas, tanto en función de su actividad exportadora como en su grado de orientación al mercado. Dichas tipologías han permitido llevar a cabo una categorización de la muestra de cooperativas citrícolas que conduce a diferenciar a las entidades básicamente en función de su dimensión y nivel de formación de sus directivos, lo que se traduce en resultados de innovación y orientación al mercado diferentes. Ello confirma las afirmaciones iniciales de que tanto la formación como la formación son factores de competitividad transversales que modulan el efecto del resto de elementos considerados.

6.3 Limitaciones de la investigación

Con el ánimo de reflejar adecuadamente el marco en el cual se han extraído las conclusiones de la investigación, es necesario señalar las principales limitaciones que plantea la investigación llevada a cabo.

En primer lugar la selección de la población a estudio, tal como se ha incidido en diversas ocasiones a lo largo del trabajo, es un subsector concreto dentro del conjunto de las cooperativas agroalimentarias españolas. Ello aporta ciertas ventajas que al mismo tiempo constituyen inconvenientes en otros aspectos.

La elección de las cooperativas citrícolas como elemento a estudio implica una población pequeña que, unida a las tasas de respuesta habituales, conduce a una muestra que, siendo significativa, limita el espectro de análisis que pueden ser llevados a cabo de forma fiable. Adicionalmente, este reducido número de individuos pertenecientes a un mismo sector causa que en ocasiones la heterogeneidad sea demasiado baja para poder observar comportamientos diferenciados y extraer conclusiones. No obstante, indudablemente facilita el análisis de los resultados obtenidos y permite incidir en mayor medida en las cuestiones que son características de estas entidades, sin que la diversidad de la muestra enmascare efectos importantes.

Otra limitación importante es aquella que viene impuesta por la metodología elegida para la recogida de información: el cuestionario autoadministrado. Ciertamente es que la tasa

de respuesta obtenida (71%) puede considerarse un éxito respecto a las tasas habituales en este tipo de procedimiento y que este método minimiza el sesgo que puede introducir un entrevistador personal pero, al mismo tiempo, existen inconvenientes asociados tales como la imposibilidad de verificar la identidad de la persona que cumplimenta el cuestionario o la imposibilidad de comprobar que se han comprendido correctamente los conceptos por los que se pregunta.

En relación a la obtención de la información primaria y haciendo referencia a las escalas utilizadas, hay que señalar que, debido a que es el gerente quien cumplimenta la encuesta, los resultados obtenidos adolecen de un sesgo de información, debido a que en función del perfil del directivo, éste puede falsear la imagen que proyecta de su cooperativa, bien sea mejorándola de cara a un posible juicio posterior o bien infravalorándola, al valorar con demasiado rigor sus propias actuaciones. Estas cuestiones son especialmente relevantes en el caso de las escalas de orientación al mercado e innovación.

Finalmente, cabe señalar que existen otros factores como la gobernanza que pueden tener incidencia en la competitividad de las cooperativas si bien no han podido ser incluidos en el estudio al ampliar en exceso el objeto de la investigación.

6.4 Líneas de investigación futuras

Resulta de interés investigar con mayor profundidad la posibilidad de establecer una priorización o una gradación de la importancia de los distintos factores especificados, en relación con las cooperativas citrícolas. Esta cuestión se está llevando a cabo a través de una consulta a expertos conocedores del sector que permitirá establecer de forma fundamentada prioridades en las líneas de ayudas para la modernización.

Así mismo, la información recabada a través del cuestionario circulado a la muestra de cooperativas citrícolas permite aún abordar nuevos aspectos secundarios de los factores de competitividad que han sido estudiados. Elementos como la distancia psíquica en relación al proceso de internacionalización, la cartera de clientes, la experiencia en mercados, el perfil directivo o los objetivos planteados son recursos que están esperando ser analizados con la profundidad y perspectiva que requiere su tratamiento.

El estudio de la diversificación es una asignatura pendiente que, por falta de recursos, no ha podido ser incluida en esta investigación pero que a buen seguro encontrará su momento en un futuro cercano.

Queda asimismo sin resolver la inclusión de una variable económico-financiera que de modo fiable permita evaluar el desempeño de las entidades cooperativas y que, mediante la metodología de ecuaciones estructurales, haga posible un contraste de hipótesis simultáneo considerando todos los factores de competitividad descritos.

Finalizada esta fase, con todo ello se podría plantear un estudio similar, pero más ambicioso, que englobe al conjunto del sector de frutas y hortalizas. Este tipo de análisis

resultan más complicados porque aumentan la heterogeneidad en la muestra y en ocasiones puede hacer que resulte difícil la interpretación de los resultados obtenidos ya que en ellos se superponen distintas realidades pero no es menos verdad que suponen un valioso recurso a la hora de apoyar la toma de decisiones para un mayor colectivo de interesados.

Capítulo 7

Bibliografía

- Abellán, C. y Felgueroso, F. (2005). Formación no reglada y productividad. *Presupuesto y gasto público* 39. Instituto de Estudios Fiscales. p. 73-101.
- AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1988). *La competitividad de la empresa, Documentos sobre principios de organización y sistemas, N° 4*, Madrid.
- Alonso, J. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior
- Álvarez, L.I.; Santos M.L. y Vázquez, R. (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Universidad de Oviedo.
- Amadiou, P. y Viviani, J.L. (2010). Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, 26(2):280–306.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMEs industriales en España. *Universia Business Review* 8:38-51.
- Aragón-Sánchez, A.; Barba-Aragón, I. y Sanz-Valle, R. (2003). Effects on training on business results. *International Journal of Human Resources Management* 14:6. p. 956-980.
- Arcas, N. (2002). Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41, p. 139-161
- Arcas-Lario, N.; Martín-Ugedo, J.F. y Mínguez-Vera, A. (2013). Satisfacción de los socios con las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad. *ITEA- Información Técnica Económica Agraria*, 109(4):443-457.
- Arcas-Lario, N.; Martín-Ugedo, J.F. y Mínguez-Vera, A. (2014). Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives: an explanation from Agency Theory. *IFAMA- International Food and Agribusiness Management Review*, 17(1):127-146.
- Armario, J.M.; Ruiz, D.M. y Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46 (4):485-511.
- Avermaete, T. (2002). *Systems of innovation: the case of small food firms in the EU*, DRUID PhD Winter Conference, 17-19 January, Aalborg, Dinamarca. Disponible en: www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/avermaete.pdf (16 de diciembre de 2014).

- Baker, W. y Sinkula, J.W. (1999). Learning orientation and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market focused management* 4:295-308.
- Barajas, M.A. (2006). Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 830:71-82.
- Bencsik, A.; Lore, V. y Solyom, A. (2011). *Education and training strategies in small and medium sized enterprises*. Proceedings of the 3rd European Conference on Intellectual Capital, p. 78-86.
- Benito-Hernández, S.; Platero-Jaime, M. y Rodríguez-Duarte, A. (2012). Factores determinantes de la innovación en las microempresas españolas: la importancia de los factores internos. *Universia Business Review* 33: 104-121.
- Bijman, J. (2010). Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? En *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. (Eds. A Lindgreen, M Hingley, P Custance) Aldershot: Gower Publishing, p. 119-136.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 3:93-98.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 9 (1):33-46.
- Borra, C.; García, A. y Espasandín, F. (2005). Empresa, comportamiento innovador y Universidad: el caso de la Economía Social en Andalucía. *Estudios de Economía Aplicada* 23(3): 583-606.
- Boso, N.; Cadogan, J.W. y Story, V.M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing country. *International Small Business Journal*, 31 (1):57-81.
- Buesa, M. y Molero, J. (1998). Tamaño empresarial e innovación tecnológica en la economía española. *Información Comercial Española*, 773: 155-173.
- Cai, L.; Liu, Q.; Zhu, X.M. y Deng, S.L. (2015). Market orientation and technological innovation: the moderating role of entrepreneurial support policies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11 (3):645-671.
- Calderón, H; Fayos, T. y Mir, J. (2013). La internacionalización de las cooperativas agroalimentarias. Necesidad y problemática en El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. *Mediterráneo Económico*, 24:61-76.
- Cambra, J. y Fuster, A. (2004). *Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones socio-cooperativa: un estudio empírico en el sector agroalimen-*

- tario aragonés*. Comunicación presentada en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ourense, 2-4 de Junio.
- Cambra, J. y Fuster, A. (2005). Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3):67-83.
- Cambra, J.J.; Fraj, E.; Melero, I.; Sesé, F.J. y Vázquez, R. (2011). *Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés*. Documento de trabajo - Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR) nº 58: 1-76
- Camisón-Zornoza, C; Lapiedra-Alcamí, R.; Segarra-Ciprés, M. y Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies* 25(3): 331-361
- Campos-Climent, V; Apetrei, A. y Chaves-Ávila, R. (2012). Delphi method applied to horticultural cooperatives. *Management decision*, 50(7):1266-1284
- Campos-Climent, V. y Chaves-Ávila, R. (2012). El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9 (69):175-194.
- Carrasco, E. y García, E. (2005). Aplicación logit a la predicción de rendimientos bursátiles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11: 99-113.
- Carrizo Moreira, A. (2009). Evolution of internationalization. Towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14 (1):41-59.
- Castaño-Martínez, M.S. (2012). Product innovation and R&D policy: the case of the transformation industries in developed and developing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8 (4):421-436.
- Cavusgil, S.T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1):3-22.
- Cavusgil, S.T. y Godiwalla, Y.M. (1982). Decision-making for International Marketing: A Comparative Review, *Management Decision*, 20(4):47-54.
- Cavusgil, S.T. y Knight, G. (2014). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46: 3-16.
- Cerrato, D. y Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16 (4):617-644.

- Chatterjee, D. (2014). Leadership in Innovators and Defenders: the roles of cognitive personality styles. *Industry and innovation*, 21(5): 430-453.
- Damanpour F (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies* 13:375-402.
- Chaves, R.; Monzón, J.L. y Zaragoza, G. (2013). La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social* 26(1):19-29
- Ciravegna, L.; Majano, S.B. y Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67:1081-1089.
- COGECA (2005). *Agricultural cooperatives in Europe. Main issues and trends*. <http://www.ccae.es/ficheros/doc/01470.pdf>
- Czinkota, M.R. y Johnston, W.J. (1981). Segmenting U.S. firms for export development. *Journal of Business Research*, 9 (4):353-365.
- Dai, L.; Maksimov, V.; Gilbert, B.A. y Fernhaber, S.A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29 (4):511-524.
- Datta, D.K. y Guthrie, J.P. (1994). Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal* 15: 569-577.
- Del Aguila, A.R. y Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación de la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 67 (1): 129-155.
- Del Río, M.L y Varela, M.C. (2006). Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas. *ESIC Market* 125:223-254.
- Delbecq A.L.; Gustafson, D.H. y Van de Ven, A.H. (1989). *Técnicas grupales para la planeación*. México D.F: Editorial Trillas.
- Deshpandé, R.; Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57:23-57
- Díaz-Fernández, M.; López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2014). A contingent approach to the role of human capital and competencies on firm strategy. *Business Research Quarterly* 17(3):205-222.
- Dichtl, E.; Leibold, M.; Köglmayr, G. y Müller, S. (1984). *The foreign orientation of management as a central construct in export-centered decision-making processes. Marketing aspects of international business*, 119-141.

- Dichtl, E.; Koeglmayr, H.G. y Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies* 21(1): 23-40.
- Encinas, B.; Calatayud, E. y García, G. (2011). Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72:125-156
- FAOSTAT, Food And Agriculture Organization Of The United Nations (2013). *FAOSTAT database*. Disponible en: <http://faostat3.fao.org/home/E>
- FAOSTAT, Food And Agriculture Organization Of The United Nations (2014). *FAOSTAT database*. Disponible en: <http://faostat.fao.org/>
- Fayos, T.; Calderón, H. y Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 72 (1): 43-72.
- Fernández de Bobadilla, S. y Velasco, E. (2008) Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas: estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 63: 5-37.
- FIAB, Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2013).
- Flores, M. y Ramírez, R. (2011). Intermediación de conocimiento: proceso de la gestión del conocimiento en cooperativas agropecuarias venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, 55 (3):458-473.
- Fuentes García, F.J.; Sánchez Cañizares, S.M. y Santos Roldán, L.M. (2008). Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del Valle de los Pedroches (COVAP). *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 104 (2):38-62.
- Galán, J.L. y Vecino, J. (1997). Las fuentes de rentabilidad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), p.21-36.
- Gallego, L. y Julia, J.F. (2003). Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis delphi en el contexto normativo español. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, p. 231-259.
- Gallego, J.R. y Lamanthe, A. (2011). ¿Por qué las cooperativas no dominan en los sistemas hortofrutícolas tradicionales? Una comparación entre España y Francia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, p. 9-41
- Galván Sánchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis doctoral.

- García, E. y Aranda, M (2001). Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 7(3): 139-154.
- Giagnocavo, C y Vargas-Vasserot, C. (2012). *Support for farmers' cooperatives; country report Spain*. Wageningen: Wageningen UR.
- Golovina, S.; Hess, S.; Nilsson, J. y Wolz, A. (2014). Social capital in Russian agricultural production co-operatives. *Post-communist economies* 26(4): 522-536.
- Gómez, J.E.; Rialp, J. y Llonch, J. (2009). Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial; Su Impacto en la Capacidad de Innovación y en los Resultados de la PYME Española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa* 1: 46-47
- Gómez-Limón, J.A., Casquet, E. y Atance, I. (2003). Análisis económico-financiero de las cooperativas agrarias en Castilla y León. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 46:151-189.
- González-Benito, O.; Muñoz-Gallego, P.A. y García-Zamora, E. (2015). Entrepreneurship and market orientation as determinants of innovation: the role of business size. *International Journal of Innovation Management*, 19.
- Grinstein, A. (2008). The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 166-173.
- Grunert, K. G.; Jeppesen, L.F.; Jespersen, K.R.; Sonne, A.M., Hansen, K.; Trondsen, T. y Young, J.A. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry, *European Journal of Marketing*, 39:428 – 455.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1): 25-41
- Gupta, U. y Clarke, R. (1996). Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, 53 (2), p. 185-211.
- Guzmán, I.; D-Nieves-Nieto, C. y Briones-Peñalver, A.J. (2013)- Evaluación de la eficiencia en el sector de los agronegocios en España: un estudio empírico para la Región de Murcia. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(71):81-100.
- Guzmán, J.; Lafuente, C. y Poza, C. (2014) Characterization of business in terms of functional dependence and productive dependence. An application to six Spanish regions. *Revista de Estudios Regionales*, 101 (1): 135-1625

- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante*. 5ª ed. Prentice-Hall.
- Han, J.; Kim, N. y Srivastava, R. (1998). "Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?", *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 30-45.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management* 34(8): 773-782.
- He, X. y Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20 (5):535-546.
- Hernández-Espallardo, M.; Sánchez-Pérez, M. y Segovia-López, C. (2011). Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors. *Technovation* 31 (5-6): 203-215
- Hernandez-Espallardo, M. y Arcas-Lario, N. (2003). The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships. *International Journal of Research in Marketing* 20 (2):133-152.
- Huiban, J.P. y Bouhsina, Z. (1998). Innovation and the quality of labour factor: An empirical investigation in the French food industry. *Small Business Economics* 10(4): 389-400.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996). Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Jiménez, J.D. y Sanz, V.R. (2004). *Determinantes del éxito de la innovación*. *Revista de Empresa* 7: 24-28
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3):305-322.
- Johanson, J. y Vahlne, J. 1977. "The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment." *Journal of International Business Studies*, 8:23-32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4):11-24.
- Juliá, J.F. y Marí, S. (2002). Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41:25-52.
- Juliá, J.F. y Meliá, E. (2008). Social economy and the cooperative movement in Europe: contributions to a new vision of agriculture and rural development in the Europe of the 27. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 62:147-172.

- Juliá, J.F.; Lajara-Camilleri, N. y Meliá, E. (2009). Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas. *La orientación al mercado y las alianzas empresariales. La gestión de empresas de economía social*, 37-60
- Juliá, J.F.; García, G.; Meliá, E. y Gallego, L.P. (2010). *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo*. Ed. Fundación CAJAMAR, Almería.
- Juliá Igual, J.F.; Meliá-Martí, E. y García-Martínez, G. (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business. An International Journal* 6(1): 27-46.
- Juliá Igual, J.F.; Meliá-Martí, E. y García-Martínez, G. (2013). Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea en El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. *Mediterráneo Económico*, vol 24:139-154.
- Kajalo, S. y Lindblom, A. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol 43 (7): 580-596.
- Kamakura, W.A.; Ramón-Jerónimo, M.A. y Vecino, J.D. (2012). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2):236-251.
- Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.C. y Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(4): 493-511.
- Khanal, A.R. y Mishra, A..K. (2014). Agritourism and off-farm work: survival strategies for small farms. *Agricultural economics* 45: 65-76.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54, 1-18.
- Kungwansupaphan, C. y Sienthai, S. (2014). Exploring entrepreneurs' human capital components and effects on learning orientation in early internationalizing firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10 (3):561-587.
- Kyriakopoulos, K. y Van Bekkum, O.F. (1999). *Market orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues*, IX European Congress of Agricultural Economists, Varsovia, Polonia, 24-28 Agosto.
- Kyriakopoulos, K.; Meulenbergh, M. y Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, 20 (4):379-396.

- Lado, N. y Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, 18(2):130-144.
- Landeta, J. (1999). *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Leonidou, L.C. (1998). Organisational determinants of exporting: conceptual, methodological, and empirical insights. *Management International Review* 38(1): 7-52.
- Levenburg, N.; Magal, S.R. y Kosalge, P. (2006). An exploratory investigation of organizational factors and e-Business motivations among SMFOEs in the US. *Electronic markets* 16(1): 70-84.
- Liu, H. (1995). Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, 29(1):57-72
- Longinos, J.; Arcas, N.; Martínez, I.M. y Olmedo, I. (2012). Transparencia, Gobierno Corporativo y Participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 108(2): 86-112
- MAGRAMA, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012). *Anuario de Estadística*.
- Maravelakis, E.; Bilalis, N.; Antoniadis, A.; Jones, K.A. y Moustakis, V. (2006). Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: a three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning and Control* 17(3): 283-292.
- Marí-Vidal, S.; Lajara-Camilleri, N. y Server, R.J. (2013). La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia* 38(2): 112-120.
- Marí-Vidal, S.; Marín-Sánchez, M.; Seguí-Mas, E. y Michael-Zamorano, M. (2014). Análisis cualitativo de los determinantes en la predicción del fracaso empresarial en cooperativas agroalimentarias. *Información Técnica Económica Agraria*, Vol 110(3): 300-320.
- Markusen, J.R. (2001). *International Trade Theory and International Business* en The Oxford Handbook of International Business. Rugman, A.M.; Brewer, T.L.
- Martín Armario, J. (2003). *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis doctoral. <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/1669952x.pdf>
- Martín, J.; Rastrollo, M.A. y González, E.M. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mer-

- cados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39:123-149.
- Martín-Armario, J.; Martín-Ruiz, D. y Martín-Armario, E. (2008). Market Orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (4):85-511.
- Martínez-Linares, E.H.; Cañas, J.A.; Gómez-Limón, J.A. y Casanova, A. (2014). Análisis de los principios cooperativos en el éxito de las cooperativas agrarias en el estado de Zulia. *Rev. Fav. Agron. (LUZ)*, 31 (2), pp. 290-312
- Meliá-Martí, E. y Martínez-García, A. (2015). Factores críticos del éxito de una fusión de cooperativas. *ITEA- Información Técnica Económica Agraria*, 111(1): 73-92.
- Meliá-Martí, E. y Martínez-García, A. M. (2015), Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86 (3): 479–504.
- Melián, A. y Campos Climent, V. (2009). Emprendedurismo y Economía Social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 100:43-67.
- Melián, A. y Millán, G. (2007). El cooperativismo vitivinícola en España. Un estudio exploratorio. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 93(3):39-67.
- Melo, L.I.; Melo, M.M. y Rodríguez, L.F. (2006). Competitividad del sistema agroalimentario de la cebolla de bulbo con enfoque de cadena productiva en el Distrito de riego del Alto Chicamocha (Bocayá). *Agronomía Colombiana* 24(2): 367-377.
- Metz, I.; Terziovski, M. y Samson, D. (2007). *Development of an Integrated Innovation Capability Model en Building Innovation Capability in Organizations: an International Cross-case perspective*. Imperial College Press.
- Montegut, Y. (2006). Tesis doctoral: “Análisis de los factores explicativos del éxito competitivo en las almazaras cooperativas catalanas”. Lleida.
- Montegut, Y.; Cristobal, E. y Marimon, F. (2007). Orientación al mercado en las almazaras cooperativas: el caso de Cataluña. *La sociedad cooperativa*, 34:29-34.
- Mora, A. (1994). Los modelos de predicción del fracaso empresarial: una aplicación empírica del logit. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* 78: 203-233.
- Moral-Pajares, E.; Mozas-Moral, A.; Bernal-Jurado, E. y Medina-Viruel, M.J. (2015). Efficiency and exports: Evidence from Southern European companies. *Journal of Business Research*, 68:1506-1511.
- Morales, A.C. y García, J. (2007). *Innovación empresarial y economía social: un estudio empírico a nivel andaluz*. Strengthening and Building Communities: The So-

- cial Economy in a Changing World. 1st International CIRIEC Research Conference on the Social Economy 22-25 de octubre de 2007 en Victoria, BC, Canadá.
- Moyano, J. y Fidalgo, F.A. (2001). El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *REVESCO, Revista de estudios cooperativos*, 73:95-121.
- Moyano, J; Puig, F. y Bruque, S. (2008). Los determinantes de la competitividad en cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61:233-249
- Mozas, A. y Rodríguez, J. (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española* 2776:9-19.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4):20-35.
- Nilsson, J.; Kihlén, A. y Norrell, L. (2009). Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust. *International food and agribusiness management review*, 12(4):101-120
- OCDE (1980). *La medición de las actividades científicas y técnicas "Manual de Frascati"*. Método tipo propuesto para las encuestas sobre investigación y desarrollo experimental. Ed. CDTi, Madrid
- OCDE (2000). *Small and Medium-Sized Enterprises: Local Strengths, Global Reach*. Policy Brief.
- OCDE (2005): *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3ªed. OECD Publishing and Eurostat.
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (2013) http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras
- OSCAE, Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español. (2014). <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04281.pdf>
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43:475-485.
- Peña, D. (2010). *Regresión y diseño de experimentos*. Alianza Editorial, Madrid.
- Rebelo J, Caldas, JV, Teixeira M (2000). *Economic role, governance structure and labour skills of Portuguese wine co-operatives*. Proceedings of 4th International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, 25-26 Mayo, Wageningen University, Holanda, pp. 533-541.

- Rialp, A. (1997). *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona
- Rivera, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5(3):107-126
- Rodríguez, J. y Mozas, A. (2003). La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín económico de ICE* 2776:9-19.
- Rothwell, R. (1983). Innovation and firm size: a case for dynamic complementarity. *Journal for General Management* 8(3):56-67.
- Rubio-Bañón, A. y Aragón-Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo en la PYME. *Cuadernos de gestión* 2 (1)
- Sempere, F. y Hervás-Oliver, J.L. (2011). ¿Qué explica la innovación en PYMEs? *Dirección y Organización* 43:5-15.
- Senise, O. (2003). *La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado*. Ed. Analistas Económicos de Andalucía.
- Suh, Y. y Kim, M. (2014). Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, 23:115-129.
- Tamayo, J.A.; Romero, J.E.; Gamero, J. y Martínez-Román, J.A. (2015). Do Innovation and Cooperation influence SMEs' competitiveness? Evidence from the Andalusian metal-mechanic sector. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 25(1): 101-115.
- Triguero-Cano, A. y Cuerva, M.C. (2011). El cooperativismo agroalimentario ante el reto de la globalización: renovarse o morir. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72:97-124
- Triguero, A.; Córcoles, D. y Cuerva, M.C. (2013) Differences in innovation between food and manufacturing firms: an analysis of persistence. *Agribusiness* 29(3): 273-292.
- Tuominen, M.; Möller K. y Rajala A. (1997). *Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation* in 26th European Marketing Academy (EMAC) Annual Conference Proceedings, Warwick, UK, May. Vol.1, 1220–1240.

- Vázquez, R.; Polo, Y. y Bello, L. (1999). Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, 78:190-211.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2):55-74.
- Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*. Tesis doctoral. Universidad del País Vasco. Disponible: http://www.ieae.ehu.es/p279-content/es/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/es_publicac/adjuntos/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf
- Welch, L.S. y Luostarinen, R. K. (1988). "Internationalization: Evolution of a Concept". *Journal of General Management*, 14 (2):36-64

