

PAPER for the 10th International Marketing Trends Conference in Paris, January, 2011,

Authors:

Teresa Fayos, Universidad de Valencia, teresa.fayos@uv.es

Haydeé Calderón, Universidad de Valencia, haydee.calderon@uv.es

Juan Mir, Universidad de Valencia, juan.mir@uv.es

Universidad de Valencia

Facultad de Economía,

Av. De los Naranjos, s/n

E-46022 VALENCIA, SPAIN

Telephone number: +34. 963828312

The relationship between marketing innovation and cooperation in agro-cooperatives with a higher degree of internationalization

Abstract

Although cooperativism is a suitable association formula for tackling internationalisation in the food and agriculture industry, the factors that contribute to international performance of this type of organization have received scarce attention in the literature. In the present work, after analysing the international agri-food cooperatives and providing a literature review on export performance, a model is developed as a basis for determining if innovation and cooperation are the critical factors, from an international marketing perspective, that contribute to the international success of these companies. In an exploratory approach the model has been successfully tested with companies in international markets, emerging clearly evidence of it.

Key words

Food and Agricultural Cooperatives, innovation, cooperation, internationalization, export performance

La relación entre la innovación en marketing y la cooperación en las cooperativas agroalimentarias con mayor grado de internacionalización

Abstract

El cooperativismo de las empresas es una fórmula de asociación adecuada para abordar la internacionalización del sector agroalimentario, siendo sin embargo prácticamente inexistente en la literatura el estudio de los factores que favorecen su éxito internacional. Después de analizar la situación internacional de las cooperativas agroalimentarias y de revisar la literatura sobre éxito exportador, se desarrolla un modelo que sirva de base para determinar si la innovación y la cooperación son desde la perspectiva del marketing internacional factores clave para el éxito internacional de este tipo de empresas. Dicho modelo se ha testado exploratoriamente con éxito con cooperativas internacionalizadas.

Key words

Cooperativas agroalimentarias, innovación, cooperación, internacionalización, éxito exportador

1. Introducción y objetivos

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que supone la globalización, las empresas se ven impulsadas a internacionalizarse. Las cooperativas agroalimentarias no pueden permanecer ajenas a este reto, por lo que deben incorporar dicho objetivo en su estrategia a medio plazo buscando una vinculación estable con los mercados exteriores. En los últimos años se ha incrementado la presencia de cooperativas agroalimentarias en los mercados internacionales, lo que ha posibilitado un mayor uso de las nuevas tecnologías, una mayor especialización de las variedades cultivadas y de las innovadoras técnicas comerciales empleadas, además de una paulatina penetración en la transformación industrial (Gómez, 2008). Por otra parte la vinculación de las cooperativas con los mercados exteriores se realiza, casi de forma exclusiva a través de la exportación (Marín et al., 2008) debido, en demasiadas ocasiones, a su falta de dimensión (Juliá y Server, 2003; Rodríguez y González, 2006; Andrés, 2008;) o de recursos humanos suficientemente preparados (Andrés, 2008; Boccherini, 2009; Martínez y Rodríguez, 2009). Sin embargo, dados los cambios que continuamente se producen en el entorno global, es necesario acometer la internacionalización adaptándose a cada situación y utilizar formas novedosas o alternativas de acceder a los mercados y consumidores.

Para ello, las cooperativas otorgan capacidad para diseñar e implementar estrategias de marketing y proporcionan mayor capacidad estratégica y planificadora (Chaves y Monzón, 2000). Dadas las particularidades intrínsecas de este tipo de corporaciones, una forma de poder acometer el proceso con suficientes garantías de éxito es estudiar tanto las dificultades con las que otras empresas se han encontrado en el proceso (Buisán y Espinosa, 2007), como las estrategias y factores que han sido clave en la internacionalización exitosa de las cooperativas pioneras (Juliá y Meliá, 2007).

Es a esta última metodología a la que se vincula este trabajo. Partimos de un marco teórico en el que estudiamos la situación de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias. Posteriormente realizamos una revisión del concepto de éxito internacional deteniéndonos en el estudio de las principales variables asociadas a un mayor éxito internacional y las razones que lo determinan desde la perspectiva del marketing internacional. La literatura nos revela que la cooperación y la innovación son factores clave para mejorar la capacidad competitiva de las empresas y por tanto sus resultados; sin embargo, es necesario partir de la existencia de

un mínimo de capacidades y habilidades empresariales para que estos factores puedan implementarse con garantías de éxito.

En la revisión de la literatura sobre éxito internacional destaca la ausencia de investigaciones relacionadas con el sector cooperativo español. También es escasa la literatura internacional reciente sobre el éxito en general de las cooperativas, con algunas excepciones como Carr et al. (2008) y Ebneith y Theuvsen (2005). Si es, sin embargo abundante, la literatura para el caso de las empresas industriales, sobre las formas de medición del éxito y las variables asociadas a un mayor éxito, en las que se constata tanto la dificultad de definir relaciones causales (Barajas, 2009) como la ausencia de consenso sobre los aspectos que ejercerían mayor influencia (Losada et al., 2007).

El objetivo de la línea de investigación abierta a partir de dicho marco teórico es plantear un modelo que nos guíe para determinar si los factores de innovación y cooperación que aparecen como prioritarios para el éxito en la internacionalización de las empresas industriales, lo son también para las cooperativas agroalimentarias. Para ello testaremos a través de un estudio empírico cualitativo exploratorio si cooperativas exitosas en los mercados internacionales han contemplado los factores de cooperación e innovación en sus estrategias. Explorar dicho modelo con una óptica cualitativa nos permitirá establecer las bases para su validación en futuras investigaciones cuantitativas. Los resultados podrán ayudar a otras cooperativas a mejorar sus estrategias de internacionalización y a los organismos públicos a diseñar e implementar las acciones de acompañamiento necesarias.

2. Marco conceptual y propuesta de un modelo

2.1. Las cooperativas y el éxito en la internacionalización

A pesar de las dificultades que existen en el sector cooperativo agroalimentario español, no debemos obviar que en la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas que muestran una realidad esperanzadora, siendo los más significativos (Mir et al., 2008; Julia y Server, 2003; Donoso et al., 2003): la modernización de los sistemas de producción e innovación de la oferta del sector; el desarrollo de servicios vinculados a la industria agroalimentaria (aprovisionamiento, financieros, y logísticos); los nuevos sistemas de organización empresarial que dan lugar a cambios estratégicos; el incremento de las empresas que se han adherido a marcas de calidad, como denominaciones de origen o

específicas o certificación según normas ISO; la tendencia a una mayor concentración; y la tendencia a la integración vertical en un intento de incrementar el control, hacia la distribución minorista.

Marín et al. (2008) constatan que la transnacionalización de las cooperativas puede realizarse de dos formas, bien creando acuerdos de cooperación estables entre cooperativas de diferentes países, o siguiendo los mecanismos que siguen las empresas no cooperativas (fusión, adquisición, joint-venture o creación de filiales en el exterior). En este aspecto, conviene recalcar que, de acuerdo con los datos de Cooperativas Agroalimentarias (2009), el porcentaje de cooperativas españolas implantadas en el exterior es bajo, sólo el 3,7% de las de primer grado lo están, casi doblándoles en porcentaje (7,4%) las de segundo grado. La reducida dimensión media de las cooperativas agroalimentarias españolas (Boccherini, 2009) y en muchos casos la escasa formación empresarial de sus directivos es una importante barrera para el éxito de la estrategia de deslocalización.

De la revisión de la literatura internacional sobre factores y variables determinantes del éxito en la internacionalización, obtenemos que se pueden agrupar las mismas en: variables del entorno, capacidades de la empresa, estrategias de marketing, características de la empresa, actitud de la empresa y estructura empresarial. En este trabajo se busca estudiar en mayor detalle el papel de la cooperación y la innovación en la estrategia de marketing de las cooperativas como un importante factor determinante, teniendo en cuenta la aportación de Aaby y Slater (1989) que plantean que las características empresariales condicionan el éxito de la actividad internacional de las empresas a través de la estrategia de marketing.

Cavusgil y Zou (1994) muestran empíricamente como la estrategia de marketing internacional tienen una influencia directa sobre el éxito de la internacionalización, y a su vez en la estrategia de marketing influyen fuerzas internas y externas a la empresa. Por su parte, Thirkeil y Dau (1998), establecen la importancia de la variable marketing mix en el logro del éxito de la internacionalización. Otros autores como Baldauf et al. (2000), Ling Yee et al. (2001), Gençtürk y Kotabe (2001), y Dhanaraj y Beamish (2003), destacan el papel de diferentes aspectos de la planificación de marketing internacional como una de las variables determinantes del éxito de la internacionalización.

El éxito de la internacionalización y la influencia en el mismo a través de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de modelos de relaciones causales que han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones; especial referencia merece el modelo de

Leonidu et al. (2001) por ser un modelo sintetizador e integrador de muchas de las propuestas de modelos anteriores de éxito en la internacionalización. La principal característica de este modelo teórico es, cómo la estrategia de marketing internacional influye de forma directa sobre el éxito de la internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Thirkell y Dau, 1998; Yeoh, 2000) y como el éxito viene explicado tanto por factores internos como externos a la empresa de carácter incontrolable (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000).

Para el caso de las empresas españolas, Calderón et al. (2007), demuestran empíricamente que los directivos, sus características, iniciativa, flexibilidad y capacidad de cooperar se descubre como la más prometedora variable en la consecución del éxito en la internacionalización por parte de las empresas en el actual entorno global. A esta variables es necesario añadir el tamaño empresarial como paso previo de las empresas para tener éxito en su aventura exportadora, variable muy ampliamente estudiada y contrastada en la literatura de la que destacamos los estudios de Ameer y Gil (2003) y Buisán y Espinosa (2007), o el de Rodríguez y González (2006) que destacan la necesidad de que las empresas aumenten su nivel de compromiso internacional. Para ello es necesario un proceso de concentración empresarial, que ayudase a aumentar el tamaño de las organizaciones, a la vez que se profesionaliza su estructura con la creación de departamentos responsables. No obstante no debemos perder de vista que, debido a los rápidos cambios que se están produciendo en las relaciones comerciales a nivel internacional, se hace necesario continuar investigando sobre otros factores que no hayan sido considerados hasta ahora por los estudiosos del éxito internacional de las empresas.

La principal conclusión después del análisis de los modelos es que al éxito internacional se llega a través de complejos mecanismos, y a pesar de la creencia de que distintos factores empresariales condicionan la estrategia de expansión internacional y ejercen una notable influencia en el resultado exportador de la empresa (Bobillo et al., 2008), se ha constatado tanto la dificultad de definir relaciones causales (Barajas, 2009) como la ausencia de consenso sobre que aspectos del perfil empresarial ejercen mayor influencia en los resultados exportadores de la empresa (Losada et al., 2007). La realidad empírica demuestra que las relaciones expuestas en los modelos conceptuales arrojan distintos resultados según las variables manejadas por cada estudio y la medida de éxito utilizada.

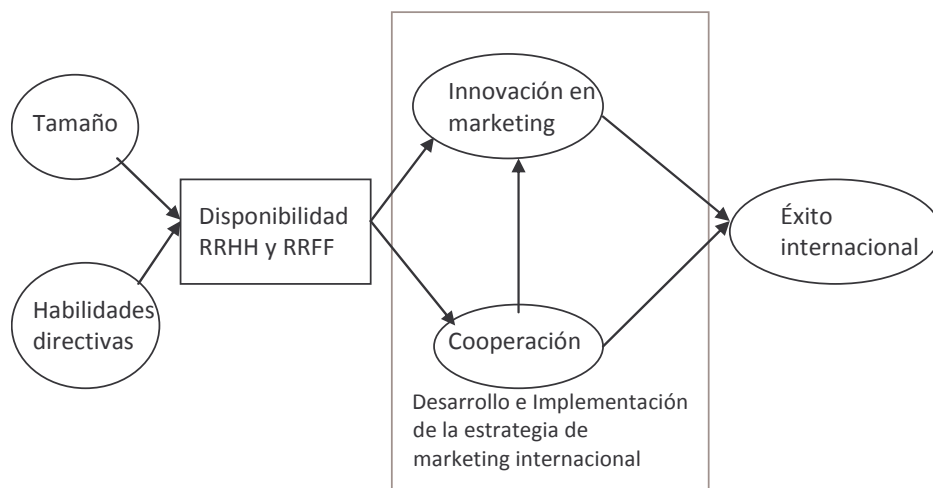
Para el caso de las cooperativas agroalimentarias, Pratt (1998) apuntó la necesidad de medir los resultados empresariales de las cooperativas, y Carr et al. (2008) confirmó empíricamente

que los principales factores de éxito de las cooperativas eran los directivos profesionales y la estabilidad financiera, aunque ninguno lo hizo desde la perspectiva de la internacionalización. Arcas-Lario y Hernandez-Espallardo (2003) midieron el impacto de la coordinación en las cooperativas, Ebneith y Theuvsen (2005) estudiaron los factores el éxito en la internacionalización de las cooperativas, pero circunscritos al sector lácteo. Existe, como se ha apuntado anteriormente algún caso de estudio del éxito de cooperativas individualmente, así como estudios sobre el resultado exportador de las empresas agroalimentarias en general o por subsectores (Thirkell y Dau, 1998; Ameer y Gil, 2003; Ayouz et al., 2003; Rodríguez y González, 2006; Andrés, 2008). Se constata, por tanto, la carencia de contrastaciones empíricas para el caso de España, siendo desde nuestro punto de vista necesario iniciar una línea de investigación sobre el éxito exportador de las cooperativas agroalimentarias españolas.

2.2. Propuesta de un modelo

Las cooperativas tienen necesariamente que adaptarse a las exigencias de una economía global si quieren ser competitivas y permanecer en el mercado (Errasti et al., 2002) sin embargo, una empresa será competitiva solamente si es capaz de producir bienes y servicios en niveles similares en coste y calidad que la competencia, tanto doméstica como internacional. Partiendo de esta premisa, y en línea con el marco teórico precedente, y siguiendo a Marín et al. (2008), consideramos que la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias requiere contar con una formación de recursos humanos orientada hacia la internacionalización, así como una dimensión competitiva. En nuestro modelo (figura 1) partimos de la idea de la necesidad de aumentar el tamaño de las empresas y de incorporar recursos humanos idóneos como vía para obtener recursos financieros y recursos humanos preparados para abordar con éxito la planificación e implementación de la estrategia de marketing internacional. Sin embargo es necesario, una vez obtenidos los mismos, desarrollar una estrategia de marketing internacional que lleva aparejada necesariamente la innovación, y la cooperación internacional.

Figura 1: El éxito internacional de las cooperativas agroalimentarias desde una perspectiva de marketing



Fuente: elaboración propia

Siguiendo este modelo, la selección de cuyas variables se justifica detalladamente en los siguientes subepígrafos, el éxito del proceso de internacionalización pasaría a ser la variable dependiente, mientras que las variables independientes, o factores que afectan al éxito, serían (una vez conseguidos el tamaño y las habilidades directivas necesarias), la innovación en marketing, y la cooperación internacional. Con respecto a la cooperación, esta puede considerarse desde dos ópticas distintas, la cooperación (e incluso integración) previa para ganar tamaño y obtener los recursos para iniciarse en la internacionalización, y la realizada posteriormente para avanzar en el proceso y tener garantías de internacionalizarse con éxito; siendo esta última a la que dedicaremos mayor atención.

2.2.1. Requisitos previos: tamaño y habilidades directivas

Cuervo y Montoro (2010) consideran que los empresarios son los principales actores de la innovación, creando valor a medio y largo plazo. Para ello, será necesario según Faces (2010) retener y captar a las personas con talento y compromiso, imprescindibles para superar la crisis y salir fortalecidos mediante la creatividad, la innovación, la diferenciación y la mejora continua de la calidad. Difícilmente una empresa será global si la mentalidad de su equipo directivo no lo es, ya que no será capaz de aprovechar las ventajas existentes (García Erquiaga, 2007).

Son muchos los estudiosos del sector agroalimentario europeo que proponen el aumento del tamaño de las entidades agroalimentarias de forma estable, y también encontramos para el caso concreto de las cooperativas distintas propuestas. García et al., (2009) apuntan que es todavía más necesario acometer este proceso en el caso de las cooperativas agrarias de la UE, ya que sus homónimos de EE.UU. tienen mayor dimensión. Basándonos en la aportación de Faces (2010) que estudia las estrategias de las cooperativas líderes europeas, proponemos las siguientes formas de concentración. (1) redimensionamiento (Ruiz et al., 2006; Faces, 2010) a través de fusiones regionales o nacionales, adquisiciones, o consorcios, (2) integración en Cooperativas de 2º grado o grupos cooperativos (Arcas et al., 2002; Server y Meliá, 2002; García et al., 2009; Faces, 2010), que de acuerdo con Arcas et al. (2002) han sido las más utilizadas hasta ahora en España. En tercer lugar, y a nivel internacional puede ganarse dimensión mediante (3) la intercooperación (Vargas, 2001; García et al., 2009; Baamonde, 2009; Faces, 2010;) creando cooperativas transnacionales, sociedades cooperativas europeas, o alianzas estratégicas. En este marco, existen distintos instrumentos por parte de la Unión Europea para que dicha cooperación se produzca transfronterizamente, tal y como nos presenta Vargas (2001) analizando un exitoso acuerdo entre cooperativas españolas y portuguesas; y (4) utilizando modelos mixtos cooperativa y empresa, tal y como proponen Faces, (2010), o Fulton et al. (1996) con las joint-ventures, o Donoso et al. (2003), que claramente aceptan vías de internacionalización que quedan fuera del modelo cooperativo.

Las 4 formas propuestas podríamos clasificarlas entre aquellas cuyo principal objetivo sería el de aumentar dimensión como paso previo para la internacionalización (las dos primeras) y aquellas que pueden ayudar a las empresas en sus procesos de internacionalización facilitando formas nuevas de acceder a mercados exteriores (las dos últimas)

2.2.2. Cooperación

Está ampliamente aceptado y contrastado en la literatura que la cooperación hace posible la innovación, lo que permite (Alvarez et al., 2007) incrementar las capacidades competitivas de las empresas y sus resultados empresariales. A pesar de que la cooperación podría estudiarse como un elemento más de la innovación en marketing, debido a su importancia en este estudio, se tratará con entidad propia, sin olvidar que también debemos distinguirlo de su estudio como factor de incremento de tamaño ya tratado anteriormente.

Los directivos deben concienciarse de que la empresa y su entorno no son entidades separadas sino que la interacción entre los distintos agentes es imprescindible. Según Chetty y

Blankenburg (2000) deben fijarse en su red de contactos para obtener recursos complementarios y oportunidades para internacionalizarse. Al mismo tiempo, también subrayan que los equipos humanos responsables de alcanzar el acuerdo son clave para el éxito de la operación.

Minguez (2010) considera que además, la cooperación con otras compañías es clave para superar las limitaciones en términos de recursos y habilidades de las pymes (Martín y Rodríguez, 2009). La colaboración interempresarial en el acceso a mercados exteriores permite aprovechar las sinergias existentes, compartiendo costes y riesgos, y constituye una eficaz herramienta para la internacionalización de las pymes (Andrés, 2008; y Minguez, 2010), especialmente en las fases de consolidación del posicionamiento internacional. También consideran que las empresas españolas son conscientes de los beneficios asociados a la cooperación para la internacionalización, estableciendo la misma con fines comerciales, productivos o tecnológicos. Adicionalmente, Cuervo y Montoro (2010) consideran que el fomento de las redes empresariales conlleva un intercambio de ideas y de información que es requisito básico para la innovación. No obstante, la cooperación presenta también aspectos conflictivos (Martín y Rodríguez, 2009), apareciendo ligados sus principales inconvenientes a la complejidad y los dilatados períodos de maduración de los acuerdos, a las incertidumbres sobre la idoneidad del socio, y a la pérdida de autonomía que supone. Por ello, en cualquier acercamiento entre empresas es fundamental el establecimiento de sólidos y fluidos canales de comunicación e información en las fases iniciales.

Por último, para el caso de las cooperativas, Lang (1995) considera que la existencia de una multiplicidad de posibles socios o interlocutores, productos, mercados, y opciones de servicio ha colocado a las cooperativas en un punto en el que es necesario que las tengan muy en consideración.

2.2.3. Innovación

En el sector agroalimentario, las multinacionales han sido las principales innovadoras, liderando el cambio tecnológico del sector. Alfranca y Juárez, (2008) muestran empíricamente que tanto los beneficios como el crecimiento de las empresas dependen de la capacidad de mantener la actividad innovadora. Sin embargo consideramos que la innovación no debe circunscribirse al área tecnológica. Gracia y Albisu (2004) consideran que no sólo hay que innovar en el producto sino en el proceso ya que la exportación exige no sólo productos diferentes sino que se apliquen las técnicas más innovadoras. Una forma de hacerlo en este

sector es acelerando e intensificando la innovación e investigación en una permanente mejora de la calidad total y de la seguridad sanitaria, y más en tiempos de crisis (Faces, 2010) cuando se impone más que nunca la apuesta por la innovación, la calidad y la seguridad alimentaria.

En términos de innovación, existe consenso en la literatura en que las cooperativas tienen que orientarse al consumidor (Lang, 1995) o cliente (Baamonde, 2009). Una forma de realizarlo es a través de la diferenciación de productos, ya que cada vez más, tanto los mercados nacionales como los internacionales prefieren los productos diferenciados a las *commodities* (Wilson, 1999). En este sentido, las oportunidades más prometedoras para el futuro de las cooperativas están encaminadas hacia el desarrollo de un nuevo producto, adaptado, más procesado, comercializado fuera de los canales tradicionales (Seipel et al., 1997) y desarrollando la marca como estrategia de diferenciación (Beverland, 2006; Edwin y Trijp, 1998; Hardesty, 2005). Estudios empíricos (Ameur y Gil, 2003) han demostrado que las empresas que utilizan canales comerciales directos son también aquellas en las que el volumen exportado es mayor, mostrando también la existencia de una relación positiva con los gastos en publicidad por lo que la promoción es una herramienta eficaz e indispensable para aumentar las ventas al exterior. Es más, López et al., (2003) demostraron empíricamente que los gastos de marketing tienen una mayor influencia en la innovación que la generación de tecnología.

Por último, la innovación vendría también facilitada por la propia estructura cooperativa, tal y como apuntan Marcuello y Saz (2008), los cuales han desarrollado un modelo teórico por el que el cumplimiento de los principios cooperativos posibilita la generación de capital social en la sociedad cooperativa, que influye en la capacidad de absorción de la organización (identificación, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo) y por ello en la innovación.

Las cooperativas, al igual que el resto de empresas, se encuentran inmersas en un entorno con altos niveles de incertidumbre e inestabilidad. Para poder conseguir la supervivencia en este entorno deben adoptar un proceso evolutivo de cambio permanente que les permita introducir innovaciones de forma continua (Marcuello y Saz, 2008), a la vez que desarrollan características como la adaptación, flexibilidad y capacidad de cambio (Wilson, 1999). Por ejemplo, están obligados a cambiar desde una orientación desde la oferta a una hacia la demanda desarrollando la capacidad de adaptación del marketing mix (marca, canal, producto, comunicación, distribución) a los distintos mercados en los que se va a operar y a

los distintos clientes. También consideramos que la integración de las cooperativas (por fusión o integración en otra de 2º grado es un cambio organizativo que está experimentando buenos resultados. No obstante, de lo que no hay duda es que para poder cambiar necesitan imprescindiblemente directivos preparados. En este sentido, Cook e Iliopolous (1999) apuntaban la falta de los mismos en este tipo de empresas, mientras que García (2001) proponía la profesionalización de la gestión de las cooperativas como medio de mantener su competitividad. Sin embargo, la filosofía que subyace a las cooperativas y sus principios no son inconsistentes con los requisitos del actual entorno competitivo (Wilson, 1999). No debemos olvidar, siguiendo a Morales (2006), que las cooperativas, en algunos aspectos, han sido precursoras de las nuevas tendencias empresariales que han aparecido, como es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa.

Por último, es importante destacar que la innovación es también necesaria desde el punto de vista de la estructura comercial, ya que en muchas ocasiones se tendrá que recurrir a formulas no cooperativas para poder lograr los máximos niveles de eficacia en el exterior, alejándose paulatinamente del modelo cooperativo tradicional (Marín et al., 2008).

3. Metodología

Para mostrar cuales de los anteriores elementos han contemplado en sus estrategias de marketing internacional, las cooperativas exitosas en los mercados internacionales, se ha seguido la siguiente metodología: tras la revisión de la literatura realizada para describir la situación se ha llevado a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratorio, utilizando en primer lugar la técnica de Grupo de Enfoque tanto con el objetivo de estudiar experiencias compartidas entre los miembros de un grupo (Fontana y Frey, 2000) como para estimular a los participantes a plantear sus hipótesis sobre ciertas materias. En esta primera parte de la investigación se contó con la participación de tres de las principales cooperativas agroalimentarias españolas en cuanto a su grado de internacionalización a las que realizar entrevistas en profundidad. La selección de estas cooperativas consideradas como competitivas tanto en el contexto nacional e internacional se realizó de acuerdo con su representatividad y oportunidad de aprendizaje, buscando diferentes subsectores agroalimentarios (frutas y hortalizas, vinos y lácteos), tamaños, y diferentes zonas productoras de España (cuadro 1).

En cuanto a la recopilación de la información se ha seguido el método propuesto por Yin (1994) y aplicado con éxito para tres empresas españolas internacionalizadas por Barajas (2009). La información se ha extraído de entrevistas personales, estructuradas aunque combinando preguntas abiertas y cerradas, utilizando en algunos casos escalas Likert. Las entrevistas, que se realizaron a los directivos de internacional de las cooperativas, tenían como objetivo la obtención de información acerca del impulso que confieren la innovación y la cooperación, sobre todo en actividades de marketing internacional, al éxito internacional de las cooperativas. La información obtenida se ha complementado con información corporativa de las cooperativas. La recogida de información sigue un protocolo común en todos los casos y se realizó en el mismo momento en el tiempo. El análisis de casos múltiples en lugar de un caso individual, permite plantear conclusiones con cierta representatividad.

Cuadro 1. Perfil de las cooperativas

PRODUCTOS	Ubicación en España	Facturación (mill.€)	Número de trabajadores	Integración/ tamaño	RRHH directivos	Constitución
Cooperativa 1	Este	427	383	Coop. De 2º grado y Grupo empresarial	Profesionalización directiva (*)	1975
Cooperativa 2	Noreste	16	40	Coop. De 2º grado y grupo empresarial	Profesionalización directiva (*)	1985
Cooperativa 3	Norte	245	600	De Coop. De 2º grado a Grupo empresarial	Profesionalización directiva (*)	1997 (2004 y 2009 integración y fusión corp.)

Fuente: elaboración propia con datos facilitados por las propias cooperativas para el ejercicio 2007. () estudios superiores, master e idiomas*

Las tres cooperativas analizadas, sin olvidar sus diferencias en cuanto a tamaños por la diferencia de subsector empresarial, están muy internacionalizadas (cuadro 2), no sólo muestran una elevada propensión exportadora, sino también un alto número de países en los que desarrollan su actividad exportadora, superior a 30 en todos los casos. Adicionalmente han desarrollado diferentes tipos de proyectos de inversión o alianzas en el exterior (filiales, alianzas, acuerdos de colaboración) bien comerciales o tecnológicas, adaptándose a los diferentes países y continentes.

Cuadro 2. Éxito en la Internacionalización

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor exportación: casi la totalidad de su facturación: 99%. ▪ N° mercados exportación: 48 ▪ Filiales y/o Alianzas en Rusia, Rep. Checa, Polonia, Alemania, Francia, Reino Unido y Países Bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor exportación: 34% de la producción ▪ N° mercados exportación: 40 en los 5 continentes ▪ Alianzas comerciales y productivas en EE.UU. ▪ Premios internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° mercados exportación: 30 ▪ Filiales productoras en México, Chile y Argentina ▪ Alianzas tecnológicas y comerciales en Suiza y Finlandia

Fuente: elaboración propia

4. Resultados: análisis comparativo

Con el análisis comparativo se pretende evidenciar empíricamente las relaciones existentes desde la perspectiva del marketing internacional entre la cooperación y la innovación como factores determinantes del éxito empresarial.

En primer lugar se comprueba que las tres empresas son activas en cuanto a planificación de marketing internacional, autocalificándola como elevada o muy elevada en todos los casos, debiéndose en gran parte, tal como han expresado sus directivos, a la previa existencia de un tamaño crítico y unos recursos humanos preparados y profesionalizados. Todas disponen de departamento de internacional o marketing internacional dirigido por profesionales con clara vocación internacional y con un muy elevado grado de apoyo por parte de la dirección de la cooperativa.

Con respecto a la cooperación e innovación, lo primero que destaca del análisis comparativo es que las tres cooperativas tienen distintos acuerdos de cooperación e innovan en distintos frentes desde la perspectiva del marketing internacional (cuadros 3, 4, y 5).

Cuadro 3. Resultados del modelo conceptual aplicado a casos prácticos

	Grado y tipo de cooperación				Grado y tipo de Innovación		Factores de competitividad (puntos diferenciadores frente a la competencia)	Planificación de marketing
	Proveedores	Clients y/o intermediarios	Competidores	Organismos	Procesos	Productos		
Coop. 1	Alta	Media	Baja	Muy alta	Media	Alta	Tamaño de la estructura Relación con los miembros del canal Adaptación al mercado Innovación en productos (ecológicos, saludables y D.O.) Precios Servicio al cliente Calidad	Alta

Coop.2	Alta	Muy alta	Alta	Alta	Alta	alta	Tamaño de la estructura Relación con los miembros del canal Adaptación al mercado Innovación en procesos Innovación en productos (D.O.) Imagen de marca Calidad	Muy alta
Coop.3	Alta	Alta	Muy baja	Alta	Media	Muy alta	Relación con los miembros del canal Adaptación al mercado Innovación en productos (sanos/saludables y con D.O.) Imagen de marca Servicio al cliente Calidad	Alta

Fuente: elaboración propia

En la literatura se constata que las razones que llevan a las empresas a cooperar con otros agentes son de diversa naturaleza (Alvarez et al. 2006), y pueden ser horizontales (con los competidores), o verticales (con los clientes o proveedores). Con respecto a los organismos, siguiendo a los mismos autores, el papel jugado por las distintas organizaciones con las que la empresa coopera estaría relacionado con el nivel de complejidad y el coste de estas actividades: a mayores niveles mas necesaria es la cooperación. Las cooperativas estudiadas, tal y como se refleja en el cuadro 3, presentan en todos los casos un muy alto grado de cooperación con los organismos, así como también un alto grado de cooperación vertical, sobre todo con proveedores, siendo mas variable entre ellas, aunque presente en todas, la cooperación con clientes o intermediarios. La cooperación a nivel horizontal es sin embargo, baja para dos de las tres cooperativas.

Cuadro 4. Cooperación

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones ▪ Alianzas comerciales y productoras con cooperativas españolas ▪ Alianzas comerciales en el extranjero ▪ Almacenes reguladores en distintos países ▪ Colaboración con organismos públicos ▪ Colaboración con institutos públicos y privados de investigación en España y en el extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones ▪ Alianzas comerciales y productoras con empresas españolas y cooperativas españolas ▪ Alianzas comerciales con empresas extranjeras ▪ Colaboración con organismos públicos ▪ Colaboración con institutos públicos y privados de investigación en España y en el extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones ▪ Alianzas comerciales y productoras con cooperativas españolas ▪ Alianzas tecnológicas en el extranjero ▪ Alianzas comerciales en el extranjero con cooperativas y empresas no cooperativas ▪ Colaboración con organismos públicos ▪ Colaboración con institutos públicos y privados de investigación en España y en el exterior.

Fuente: elaboración propia

En cuanto al tipo de cooperación comercial, tal y como se aprecia en el cuadro 4, las tres empresas presentan diversidad de acuerdos y alianzas comerciales, estableciendo incluso empresas conjuntas en el extranjero de tipo no cooperativo. Del análisis de los distintos tipos de acuerdos podemos concluir que la mayor parte de los acuerdos comerciales establecidos en España son con otras cooperativas, mientras que los que se establecen en el exterior son mayoritariamente con empresas no cooperativas. Los acuerdos con empresas extranjeras tienen como objetivo la comercialización en destino de los productos de la cooperativa española y la creación de marcas conjuntas o exclusivas para determinadas empresas o mercados.

Consideramos que los acuerdos de colaboración para comercializar o para producir así como la utilización de formas no tradicionales de colaboración, son una de las principales actividades innovadoras que realizan estas cooperativas, no obstante, en el cuadro 3 puede apreciarse que las cooperativas estudiadas declaran ser más activas innovando en producto (alta o muy alta para todos los casos) que en proceso. La introducción de nuevos productos en el mercado es según la OECD (1996) uno de los indicadores más relevantes de innovación. Las tres cooperativas son muy activas en este sentido, no solo diversificando productos sino adaptando las marcas a las distintas situaciones y mercados. En el cuadro 5 se recogen las principales actividades innovadoras en producto que realizan las cooperativas estudiadas, reflejando una elevada capacidad de aprendizaje y adaptación al entorno de los distintos países en los que tienen que operar: desarrollo de nuevos productos por adaptación al mercado, desarrollo de productos ecológicos por adaptación a los recientes deseos de los consumidores en algunos mercados, nuevos formatos, etc.

También es destacable el elevado esfuerzo inversor de las tres cooperativas en imagen de marca, el cual se concreta en adaptación y creación de nuevas marcas no sólo a los distintos segmentos de consumidores sino también a los distintos mercados e incluso a los distintos importadores y distribuidores del mercado de destino. Otro aspecto de innovación en el que destacan las tres cooperativas estudiadas es en la gestión de la calidad y adaptación a las distintas normas técnicas de calidad de cada uno de los países en los que operan.

Cuadro 5. Innovación en marketing

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas variedades por adaptación al consumidor: - Familia de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos productos por adaptación a los nuevos gustos del consumidor ▪ Adaptación variedades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos productos/ingredientes por adaptación al consumidor “saludable”:

<ul style="list-style-type: none"> - Extensión de líneas - Nuevos productos - Productos ecológicos ▪ Branding: <ul style="list-style-type: none"> - Distintas marcas propias. - Marca especial para algunos distribuidores - Marca del distribuidor ▪ Diferenciación promoción entre marcas para el consumidor y marcas para el canal ▪ Gestión de la calidad y trazabilidad . Adaptación a normas en distintos países ▪ RSC y patrocinio 	<p>comercializadas al mercado de destino</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branding: <ul style="list-style-type: none"> - Distintas marcas propias (30). - Marca especial para algunos distribuidores ▪ Gestión de la calidad, trazabilidad y gestión medioambiental. Adaptación a normas en distintos países ▪ RSC y patrocinio 	<p>nutraceuticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de nuevos formatos/sabores por adaptación al consumidor/ mercado de destino ▪ Branding: Una marca propia en cada mercado ▪ Gestión de la Calidad y adaptación a normas distintas en distintos países ▪ RSC y patrocinio
--	---	--

Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo de estas innovaciones, en una gran parte de los casos ha sido necesario que las cooperativas implementasen o llevasen a cabo, acuerdos de colaboración con organismos públicos y privados de investigación o de promoción tanto en España como en el exterior.

Para completar la información facilitada por las cooperativas en cuanto a innovación y cooperación, se solicitó a los entrevistados que indicasen cuales eran aquellos factores de competitividad o aspectos que les diferenciaban frente a la competencia, y por lo tanto les habían permitido conseguir el éxito en la internacionalización. Los cuatro factores coincidentes en las respuestas de las tres cooperativas estudiadas son la relación con los miembros del canal, la adaptación al mercado, la innovación en productos, y la calidad. Factores todos ellos que podemos agrupar en dos: cooperación e innovación, por lo que consideramos que existe suficiente evidencia empírica para avalar el modelo propuesto. Otros factores en los que coinciden al menos dos de las cooperativas, y que refuerzan la anterior evidencia, son el tamaño de la estructura (conseguida en parte por la cooperación), el servicio al cliente, y la imagen de marca (factores de innovación).

5. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La principal limitación de este trabajo es que es un estudio exploratorio que tiene como objetivo proponer un modelo que testar en futuras investigaciones cuantitativas en las que pueda recabarse información de un mayor número de cooperativas agroalimentarias. Otra limitación es la falta de longitudinalidad del mismo.

Otras líneas de investigación futuras que se van a acometer para complementar este estudio parten de utilizar el estudio cuantitativo con una amplia muestra de cooperativas para comparar el desempeño de las mismas con otras empresas no cooperativas del sector, así como se revela también interesante una comparativa con cooperativas de otros países europeos .

6. Implicaciones directivas

Las cooperativas necesitan realizar planificación de marketing internacional para facilitar la cooperación y la innovación que les permita internacionalizarse con éxito. Para ello necesitan previamente tener recursos y directivos preparados y profesionalizados.

Ninguna cooperativa innovadora presenta niveles bajos de cooperación, por lo que se debe contemplar la cooperación como una herramienta imprescindible para innovar.

La competitividad necesaria para acudir exitosamente a los mercados internacionales requiere adaptación, cambio, flexibilidad y una estrategia de marketing internacional a largo plazo que incluya tanto la innovación como la cooperación con otras entidades, no siempre utilizando para ello opciones clásicas del modelo cooperativo.

Las cooperativas internacionalizadas para su transnacionalización no utilizan exclusivamente acuerdos de cooperación estables con otras cooperativas de distintos países sino que preferentemente siguen los mecanismos utilizados por empresas no cooperativas. La cooperación es sobre todo de tipo vertical destacando la cooperación con los proveedores y con los organismos.

Una vez conseguido el tamaño necesario y los recursos humanos preparados, los factores de competitividad que les han facilitado el diferenciarse de la competencia y conseguir el éxito en la internacionalización son todos factores de cooperación o innovación, siendo los principales y comunes a las cooperativas estudiadas: la relación con los miembros del canal, la adaptación al mercado, la innovación en productos, y la calidad. Es en estos factores en los que los equipos directivos de otras cooperativas, que estén iniciándose o deseen consolidar sus procesos de internacionalización, deben buscar la excelencia.

7. Referencias bibliográficas

- AABY, N. E. y SLATER, S. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988". *International Marketing Review*, nº 6, pp. 7-26.
- ALFRANCA, O. y JUAREZ, M.I. (2008): "Concentración de la innovación y empresa agroalimentaria", *Economía industrial*, nº 368 pp. 141-153
- ALVAREZ, I., FONFRIA, A. y MARIN, R. (2006): "El papel de la cooperación en el perfil competitivo de las empresas españolas", *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, nº 37, pp. 1-11
- AMEUR, M. y GIL, J.M. (2003): "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3, nº 6, pp.101-127
- ANDRÉS, S. (2008): "Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española", *Agroalimentaria*, nº 26, pp.73-87
- ARCAS-LARIO, N. y HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. (2003): "Co-ordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 30, nº 4, pp. 487-507
- ARCAS, N.; MUNUERA, J.L.; y HERNÁNDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios", *REVESCO*, nº 76, pp.7-26
- AYOUZ, M.K. y REMAUD, H. (2003): "The Internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 5, nº 2 pp. retrieved 2010 en <https://www.ifama.org/publications/journal/vol5/v5I2.aspx>
- BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario". *Mediterráneo Económico*, nº 15, pp. 229-246
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D.W. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, Vol. 35, nº 1, pp. 61-79.
- BARAJAS, M.A. (2009): "Ventaja tecnológica, internacionalización y resultados. Estudios de casos múltiples". *Economía Industrial*, nº 373, pp. 141-373
- BEVERLAND, M. (2006): "Can Cooperatives Brand? Exploring the interplay between cooperatives structure and sustained brand marketing success", *Food Policy*, 32, pp. 480-495.

BOBILLO, A.M.; LOPEZ, F. y TEJERINA, F. (2008): “Internacional Diversification and Firm Performance: an International Analysis”, *The Business Review, Cambridge*, Vol.9, nº 2, pp. 84-91

BOCCHERINI, J.A. (2009): “La deslocalización: ¿Riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?” *Mediterráneo Económico*, nº 15, pp. 277-298

BUISÁN, M. y ESPINOSA, E. (2007): “Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones”, *Revista ICE* nº 839, pp. 9-21

CALDERON, H.; FAYOS, T. y TUBILLEJAS, B. (2007): “El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional” *Mediterráneo económico*, nº 11, pp. 113-128

CARR, A.; KARIYAWASAM, A.; CASI, M. (2008): “A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives”, *Organization Development Journal*, Vol. 26, nº 1, pp. 79-87

CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): “Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures”. *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, pp. 1-21.

CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2000): “Las cooperativas en las modernas economías de mercado: perspectiva española”, *Economistas*. XVIII/ 83, pp. 113-123.

CHETTY, S. y BLANKENBURG, D. (2000): “Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach”, *International Business Review*, Vol. 9, nº 1, pp. 77-93.

COOK, M.L., e ILIOPOLOUS, C. (1999): “Beginning to inform the Theory of the Cooperative firm; emergence of the new generation cooperative”, *The Finish Journal of Business Economics*, Vol. 4, pp. 525-535.

COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2009): Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español. Retrieved June, 2009 from <http://www.agroalimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>.

CUERVO, A. y MONTORO, M.A. (2010): “Iniciativa emprendedora y vocación global el empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo”, *Economía industrial*, nº 375, pp. 125-137.

DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. (2003): “A resource-based approach to the study of export performance”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, nº 3, pp. 242-261.

DONOSO, I., RUDZKI, R., SHADBOLT, N. y BAILEY, W. (2003): “The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development”, *Agribusiness perspectives papers*, nº 61.

EBNETH O. y THEUVSEN L., (2005). "Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical Evidence from the European Dairy Sector". International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois.

EDWIN, J. y TRIJP, H.C.M. (1998): "Branding Fresh Food Products: Exploratory Empirical Evidence From Netherlands", *European review of Agricultural Economics*, nº 25, pp. 228-242.

ERRASTI, A.M., HERAS, P., ELGOIBAR, P. y BEGUIRISTAIN, A. (2002): "La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social", *Revista de dirección y administración de Empresas*, nº 10, pp. 119-145.

FACES, F. (2010): "Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias". Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero 2010.

FONTANA, A. y FREY, A.H. (2000): "From structured to questions to negotiated text" en NK Denzin y Lincoln, *Handbook of qualitative research*, London Sage Publications Inc, pp.645-672.

FULTON, J.R.; POPP, M.P. y GARY, C. (1996): "Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing cooperatives". *Journal of Cooperatives*. Vol. 11, pp. 5-21.

GARCÍA, E. (2001): "La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza", *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191, pp. 197-221.

GARCÍA ERQUIAGA, E. (2007): "Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial", *Revista ICE*, nº 838, pp. 157-168.

GARCÍA, J.M.; SEXTON, R. y LÓPEZ-GARCÍA, T. (2009): "Acción colectiva en el sector hortofrutícola valenciano: una comparación internacional". Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional, XXXV Reunión de estudios regionales, Valencia, 26 y 27 de noviembre de 2009.

GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, Vol. 9, nº 2, pp. 51-71.

GOMEZ, J.D. (2008): "El proceso de internacionalización del sector cooperativo agrario: intercooperación y relaciones transnacionales y transfronterizas". En *V Encuentro de investigadores Latino-Americanos de cooperativismo*. Brasil.

GRACIA, A. y ALBISU, L.M. (2004): "Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas", *Economía Industrial* nº 355/356, pp.197-210.

HARDESTY, S. D. (2005): "Cooperatives as Marketers of Branded Products", *Journal of Food and Distribution Research*, Vol. 36, nº1, pp. 237-242.

- JULIÁ, J. y MELIÁ, E. (2007): “Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25”, *Working paper CIRIEC*, n° 2007/06 pp. 1-40.
- JULIA, J. y SERVER, R. (2003): “Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 74, n° 3, pp. 465-488.
- LANG, M.G. (1995): “The future of agricultural cooperatives in Canadá and the United States: discussion”, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77, n° 5, pp. 1162-1165.
- LEONIDU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. y SAMIEE, S. (2001): “Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis”. *Journal of Business Research*, n° 55, pp. 51-67.
- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001): “The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis”. *International Business Review*, n° 10, pp. 399-420.
- LÓPEZ, N.; MONTES-PEÓN, J. M. y VÁZQUEZ-ORDAS, C. (2003): “Innovation in the Spanish food and beverage industry: an integrated approach”, *International Journal of Biotechnology*, X (XXXX), pp. 1-24.
- LOSADA, F.; RUZO, E.; BARREIRO, J.M.; NAVARRO, A. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa”. *Revista ICE*, n° 837, pp. 255-272.
- MARCUELLO, C. y SAZ, M.I. (2008): “Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico”. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, n° 94, pp. 59-79.
- MARÍN, M., MELIÁ, E., y MARÍ, S. (2008): “Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España”. En *27 Congreso Internacional CIRIEC*. Sevilla.
- MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): “Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas”, *Boletín Económico del Banco de España*, n° 5, pp. 43-55.
- MÍNGUEZ, R. (2010): “Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME”, *Economía industrial* n° 375, pp. 113-124.
- MIR, J., FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008): “Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios”, *Papeles de Economía Española*, n° 117, pp. 142-156.
- MORALES, A.C. (2006): Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *CIRIEC-España*, n° 56, pp. 161-186.

OECD (1996): The Oslo Manual. París: OECD

PRATT, G. (1998): “The need for performance measurement in co-operatives: a practitioner view”, *The World of Co-Operative Enterprise*, Vol. 1, nº 8.

RODRÍGUEZ, R. y GONZÁLEZ, E. (2006): “Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar”, *Boletín económico de ICE*, nº 2891, pp. 45-60.

RUIZ, M.C.; HERNÁNDEZ M.J. y GARCÍA E. (2006): “Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España”, *CIRIEC-España*, nº 56, noviembre 2006, pp. 65-86.

SEIPEL, M. y HEFFERNAN, W. (1997): “The transnational challenge: cooperatives and the global food system”. *Rural cooperatives*, Vol. 64, nº 4, pp. 6-10.

SERVER, R.J. y MELIÁ, E. (2002): “La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión”, *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 196, pp. 33-52.

THIRKELL, P. y DAU, R. (1998): “Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters”. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 9/10, pp. 813-829.

VARGAS, A. (2001): “El cooperativismo agrario andaluz y la cooperación empresarial transfronteriza con Portugal”, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 75, pp. 151-169.

WILSON, W. (1999): “Co-operation, some thoughts for the future: A personal view”, *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, nº 160, pp. 99-105.

YEOH, P. (2000): “Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies”. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, nº 3, pp. 36-60.

YIN, R.K. (1994): “Case Study Research. Design and Methods”, *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Second Edition, Sage Publication, London.