



CIRIEC
españa

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 72, Octubre 2011, pp. 73-95

Análisis de las actividades de cooperación en agronegocios

Carmen De Nieves Nieto

UPCT - Centro Universitario de la Defensa San Javier

Eva Martínez Caro

Antonio Juan Briones Peñalver

Universidad Politécnica de Cartagena

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

www.ciriec.es

www.ciriec-revistaeconomia.es

Análisis de las actividades de cooperación en agronegocios

Carmen De Nieves Nieto

Profesora Colaboradora. Área Organización de Empresas. UPCT - Centro Universitario de la Defensa San Javier

Eva Martínez Caro

Profesora Contratada Doctora. Área Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena

Antonio Juan Briones Peñalver

Profesor Colaborador. Área Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena

RESUMEN

Muchas empresas consiguen articular estrategias críticas para su competitividad a través de acuerdos de cooperación y alianzas con terceros. Es por ello que el presente estudio trata de analizar las relaciones de cooperación, realizando un estudio empírico en agronegocios de la Región de Murcia. Los resultados indican que aproximadamente la mitad de los agronegocios realizan acciones de cooperación, siendo los subsectores dedicados al acondicionamiento y comercialización en exclusiva o bien junto a actividades de producción, los que más cooperan. El subsector de la producción agraria se caracteriza por ser el que menos coopera tanto con agentes internos (proveedores, competidores y clientes) como con agentes externos (centros de investigación y asociaciones). Las principales razones que llevan a los agronegocios a cooperar son el acceso a nuevos mercados y superar barreras comerciales mientras que los principales resultados obtenidos de esa cooperación son el aumento de la capacidad y el ahorro de los recursos. Cooperando con proveedores y competidores, y en menor medida, con asociaciones se consiguen mejores resultados. Sin embargo, la cooperación con clientes y con centros de investigación no se refleja en los resultados. Finalmente, dado que existen empresas que no realizan cooperación, este estudio determina cuáles son las principales amenazas a la cooperación y propone soluciones.

PALABRAS CLAVE: Cooperación, agronegocios, agentes directos, agentes indirectos, razones, ventajas, amenazas.

CLAVES ECONLIT: P130, Q130, O180.

Cómo citar este artículo: NIEVES, C. de, MARTÍNEZ, E. y BRIONES, A.J. (2011): "Análisis de las actividades de cooperación en agronegocios", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 73-95.

Analyse des activités de coopération dans l'industrie agroalimentaire

RESUME : De nombreuses entreprises parviennent à articuler des stratégies décisives pour leur compétitivité, à travers des accords de coopération et des partenariats avec des tiers. Cette étude tente d'analyser ces relations, à travers une observation empirique des sociétés du secteur de l'industrie agroalimentaire de la région de Murcie. Les résultats montrent que pratiquement la moitié d'entre elles met en œuvre des actions de coopération, les plus actifs de ce point de vue-là étant les sous-secteurs spécialisés exclusivement dans le conditionnement et la commercialisation ou participant parallèlement à des activités de production. Le sous-secteur de la production agricole possède la caractéristique d'être celui qui coopère le moins, que ce soit avec des agents internes (fournisseurs, concurrents et clients) ou externes (centres de recherche et associations). Les raisons essentielles qui poussent les entreprises du secteur de l'industrie agroalimentaire à rechercher ce type d'alliances sont l'accès à de nouveaux marchés et le fait de pouvoir franchir des barrières commerciales, tandis que les principaux résultats de cette coopération sont l'augmentation de leur capacité et l'économie des ressources. En coopérant avec fournisseurs et concurrents et, dans une moindre mesure, avec des associations, on obtient de meilleures performances. Cependant, la coopération avec les clients et les centres de recherche n'est pas reflétée dans les résultats. Enfin, étant donné que certaines entreprises ne présentent aucune politique de ce genre, l'étude identifie les principales menaces auxquelles la coopération est exposée et propose des solutions.

MOTS CLÉ : Coopération, secteur et entreprises agroalimentaires, agents directs, agents indirects, raisons, avantages, menaces.

Analysis of cooperative activities in agribusiness

ABSTRACT: Many companies are able to implement strategies that are critical for competitiveness through cooperation agreements and alliances with other agents. This study attempts to analyze cooperative relationships through an empirical study of agribusinesses in Murcia (Spain). The results suggest that approximately half of the agribusinesses engage in cooperative activities and that the most cooperative subsectors are those that pack and market the produce (exclusively or in addition to growing the crops). The growers subsector undertakes the fewest cooperative activities, whether with internal agents (suppliers, competitors and customers) or with external ones (research centres and associations). The main reasons for cooperation are access to new markets and overcoming commercial barriers. The most important results of cooperation are greater capacity and savings on resources. The best results are obtained by cooperating with suppliers and competitors, and to a lesser extent with associations. Cooperation with clients and research centres is not reflected in the results. Finally, since some companies do not cooperate with others, the reasons need to be analyzed, so this study determines the main threats to cooperation and proposes solutions.

KEY WORDS: Cooperation, agribusiness, direct agents, indirect agents, reasons, advantages, threats.

1.- Introducción

En el actual contexto económico de mayor interdependencia entre las economías que está condicionando fuertemente la capacidad de las empresas para afrontar en solitario una estrategia de crecimiento que le permita su desarrollo en mercados cada vez más abiertos y competitivos (Fernández y Arranz, 1999), la necesidad de establecer alianzas cobra más fuerza. La globalización aconseja que se adopten estrategias de crecimiento a través de actividades de cooperación como medida para mejora de la competitividad (Morandeira et al., 2010). En efecto, en un esfuerzo por ser más competitivas, emprendedoras y flexibles, las empresas más innovadoras están estableciendo una extensa gama de acuerdos de cooperación (De Nieves et al., 2010). De hecho, las alianzas son un elemento central de la mayoría de los modelos de negocio (Casarotto y Pires, 2001; Miles et al., 2006; Kaplan et al., 2010; Lozares et al., 2011; Martínez et al.).

Diversos autores (p.e. García-Canal, 1993; Casani, 1996; Muñoz y Montoro, 2007), coinciden a la hora de definir la cooperación empresarial o acuerdos de cooperación entre empresas, como aquellos acuerdos, mediante los cuales éstas comparten recursos, capacidades o actividades, con el objetivo de llevar a cabo un intercambio de conocimiento, que les permita innovar para mejorar sus posiciones en el mercado y reforzar sus ventajas competitivas, siempre que estas empresas no lleguen a fusionarse.

La intercooperación empresarial es vista como una de las estrategias de crecimiento para la accesibilidad de recursos y capacidades, crear estructuras y acuerdos que generen sinergias y produzcan valor añadido en el ámbito de la economía social (Briones, 2009; Morandeira et al., 2010). De otra forma, las actividades de cooperación a través de la participación democrática se consideran medidas que facilitan el crecimiento interno cooperativo y garantizan la supervivencia en competencia (Báez, 2011).

Escribá (2002) señala que las alianzas entre empresas se forman con el fin de lograr objetivos, comúnmente deseados por las empresas participantes, mediante el acceso a nuevos recursos y capacidades de cada una de ellas. Esta dependencia mutua que caracteriza a las alianzas, conlleva a que cada empresa participante sea vulnerable al comportamiento de la otra parte, aunque las empresas cooperantes sigan siendo organizaciones soberanas con sus propios objetivos particulares y el derecho inalienable de perseguirlos, incluso a expensas de las otras (Buckley y Casson, 1988).

1.- Los datos de este trabajo proceden del Proyecto "Mejoramiento de las capacidades en los agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia, en las áreas emergentes de la economía, la responsabilidad social y las estrategias de cooperación de las empresas" financiado por el Programa de Cooperación Interuniversitario e Investigación Científica entre España e Iberoamérica, Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID), Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Proyecto AECID (A/8124/07).

De este modo, la cooperación interempresarial estaría situada entre los distintos modos de actividad empresarial con el mercado, en el amplio compendio entre la lucha competitiva entre empresas por un lado, y la concentración empresarial por otro (Richardson, 1972).

En el caso particular de las PYMES, las medidas de cooperación y colaboración se consideran una herramienta de importancia estratégica para el crecimiento empresarial, ya que las empresas son cada vez más conscientes de que compartir recursos, capacidades o actividades, les permitirá innovar para mejorar sus posiciones en el mercado (Martínez, et al., 2011). Esto se debe a que se pueden poner en marcha acciones que tiendan tanto a mejorar el desempeño de las empresas en los mercados, como a impulsar el desarrollo económico y social. Es por ello que la cooperación entre PYMES se ha erigido en los últimos tiempos como una de las estrategias más apropiada para responder eficientemente a un nuevo entorno empresarial en que se permite, por un lado mantener la flexibilidad de las empresas individuales, y de otro que las empresas aprovechen los recursos y capacidades que poseen sus socios (Senise y Parras, 2005).

El presente artículo trata de analizar las actividades de cooperación empresarial abordando aspectos como los motivos por los que se adoptan acuerdos de colaboración, los agentes con los que se coopera, o los resultados que las empresas esperan conseguir fruto de la cooperación. Para ello se plantean todos estos aspectos desde un punto teórico y, a continuación, se realiza estudio empírico en el que, a través de una aplicación al sector de los agronegocios, se contrasta la teoría con la realidad empresarial.

2.- Marco teórico

Los objetivos particulares de una empresa pueden tener una influencia importante en el desarrollo de la relación cooperativa (Escribá, 2001), puesto que las necesidades individuales de los socios o la consecución de estos objetivos en plazos de tiempo diferentes, podrían provocar cambios en los incentivos para continuar cooperando. Este aspecto es uno de los motivos de que, cada vez con mayor frecuencia, se esté dando una mayor importancia al estudio de la dinámica y la evolución de las alianzas por parte de los investigadores (Lorange y Roos, 1993; Ring y Van de Ven, 1994; Yan y Gray, 1994; Smith *et al.* 1995; Parkhe, 1998; Rugman y Boyd, 1999; Doh, 2005).

Los acuerdos cooperativos pueden crearse por muy distintos motivos, e incluso ser complementarios (Arcas *et al.*, 2000). Éstos pueden ir, desde el instinto defensivo para sobrevivir, al deseo ofensivo de alcanzar una ventaja competitiva (Arcas y Hernández, 2007). Haciendo un compendio de las principales razones estratégicas que conducen a las organizaciones a tomar la decisión de adoptar acuerdos de cooperación como solución a sus necesidades o expectativas, se encuentran las siguientes:

- Especializarse como grado en que las empresas de una alianza están más relacionadas con sus competencias distintivas (Peters y Watterman , 1996);
- Crear y compartir redes comerciales por aquellas empresas que en lugar de considerarse individualmente, se relacionan desde el prisma del sistema organizativo que conforman (Puig, 2004; García-Canal y Vidal, 2005);
- Superar las barreras de los mercados, y así los acuerdos de cooperación son un medio que tienen las empresas para afectar directamente sobre la competencia (Salas, 1989);
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, y así las relaciones interorganizativas facilitan su adaptación ante la globalización de los mercados y de la tecnología (Ariño, 2003);
- Mejorar la eficacia en sistemas de trabajo que favorecen el desarrollo de grupos autónomos o influyentes (Pettigrew y Fenton, 2000);
- Acceder a nuevos recursos y capacidades, con el fin de acceder a bienes específicos que no posee la empresa pero que complementan su actividad (Fernández, 2003; Morandeira *et al.*, 2010);
- Investigar, desarrollar e innovar (I+D+i) (Canet y Dasi, 2002; González, 2004);
- Obtener un tamaño adecuado para competir, puesto que las alianzas permiten el logro de una masa crítica en determinados recursos, al tiempo que evitan la duplicidad de actividades y liberan la utilización de recursos para otras tareas (Fernández, 2003); y,
- Crear y explotar las *sinergias* positivas, convirtiéndose en economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian (Gómez-Gras, 1998; Escribá, 2003; Medina y Ramos, 2004).

Al hablar de cooperación entre empresas, se suele hacer referencia a entidades en general. Pero puede darse un paso más adelante, tratando de identificar el tipo de agentes colectivos que componen las citadas entidades con las cuales se establecen relaciones de cooperación. Los agentes de colectivos en las relaciones de colaboración, confianza y apoyo mutuo, denominadas relaciones fuertes (Putnam, 2001) procuran efectividad en la coordinación y cooperación en beneficio mutuo (Martí y Lozares, 2008).

Las nuevas condiciones de mercado hacen necesario mejorar la coordinación entre los productores, la industria y la distribución (García *et al.*, 2009). Esto implica la existencia de tres tipos de agentes en cooperación (Cegarra *et. al.*, 2005): (1) Proveedores: Con quienes se intenta reducir los costes de adquisición, de materias primas y activos; mejorar el proceso productivo y el producto, y aumentar la rentabilidad. (2) Clientes: El objetivo de la cooperación con clientes es lograr su fidelidad así como reducir el riesgo y la incertidumbre hasta índices mínimos. (3) Competidores: Se coopera con ellos para crear y explotar sinergias, así como para aprovechar asimetrías y complementariedades de los recursos sin eliminar la competencia.

Sin embargo, las relaciones cooperativas pueden llegar a ser más amplias y, como señala Chaves (1996), hay que tener en cuenta el papel que pueden jugar terceras partes como son los agentes del

entorno institucional (asociaciones empresariales, cámaras de comercio, etc.) o los poderes públicos en su papel de promover la aparición de la cooperación. Además, hay que considerar que actualmente se han ido incrementando acuerdos cooperativos con las instituciones en su papel de promover el desarrollo y la investigación, generándose así un mayor número de relaciones entre asociaciones o centros de investigación.

Por tanto, se podrían clasificar los agentes de cooperación en agentes internos, donde se incluirían a proveedores, clientes y competidores, y en agentes externos, formados por instituciones, asociaciones, centros de investigación, etc.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que si cada vez son más las empresas que participan en esta forma organizativa se debe a que las alianzas estratégicas presentan ventajas originales que incitan, en algunos casos, a que las empresas las prefieran a las formas más clásicas de organización (fusiones, adquisiciones, crecimiento interno). En relación con los resultados que se esperan obtener gracias a acuerdos de cooperación se pueden enumerar los siguientes (Badaracco, 1992): (1) Disminuir el riesgo económico, al ser compartido por los socios cooperantes el coste de las acciones que realicen. (2) Aprovechar mejor los recursos limitados de las empresas e incrementar sus capacidades y sus competencias, sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y capacidades. (3) Desarrollar acciones que pueden ser importantes para las empresas, pero cuyo coste es superior a los beneficios que podrían obtener si actuase en solitario. (4) Compartir conocimientos complementarios entre empresas situadas en distintos lugares de la cadena de valor del sector o especializadas en actividades diferentes. (5) Ganar tiempo respecto a los competidores. Permite un ahorro de tiempo en el logro de objetivos estratégicos. (6) Preservar la flexibilidad de la empresa, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante.

No debemos obviar que existen una serie de barreras que pueden dificultar el establecimiento de actividades de cooperación, tales como la inexperiencia, falta de información, confianza y una deficiente gestión en el proceso de la colaboración (De Nieves *et al.*, 2010).

Con carácter general, las PYMES desconocen los beneficios que la cooperación empresarial conlleva. Al no existir una concienciación del empresariado sobre los beneficios de la cooperación, las empresas no buscan de forma activa acuerdos de carácter internacional ni se asocian horizontalmente entre sí dentro del territorio nacional para mejorar su competitividad (Ministerio de Economía, 2003). Además, las PYMES suelen contar con recursos financieros limitados lo que les impide asumir, en muchas ocasiones, el coste de un seguimiento posterior de los resultados así como de un asesoramiento complementario y personalizado. Para el buen funcionamiento y gestión de la cooperación, es aconsejable que en las experiencias pasadas se hubiera generado positivamente cierta reciprocidad entre las partes que intervienen (Dyer *et al.*, 2002), o algún grado de relación entre los socios (De Nieves y Briones, 2009), reduciendo así las asimetrías y amenazas (Menguzzato, 1995), e influyendo positivamente en la generación de valor (De Quevedo, 2005). Por otro lado, la confianza ha sido tratada en una amplia variedad de contextos organizativos cooperativos y del entorno de la economía

social. Sabater y Montes (2001), consideran que se debe generar confianza en todas las fases del proceso de la cooperación. Su visión se basa en el consenso que es capaz a través de acuerdos que en su fase inicial generaron confianza y son capaces de proporcionar beneficios colectivos a vista de asegurar a largo plazo la obtención de bienes económicos (Putnam, 2001). Los acuerdos basados en la confianza entre las partes adquieren una dimensión fundamental para el éxito (Montoro *et al.*, 2000; Chiasi, 2004), siendo casi imposible mantener relaciones de colaboración a largo plazo cuando esta confianza no exista (Escribá y Meguzzato, 1999).

3.- Metodología

Para realizar el estudio empírico se seleccionó el sector agrícola, y en concreto, el hortofrutícola. Este sector representa un papel muy importante, tanto dentro de la agricultura como en el conjunto de la economía española. En los últimos 30 años el sector hortofrutícola se ha convertido en el primer sector de la agricultura española en valor de producción. España es ya el primer productor de frutas y hortalizas para el consumo en fresco y el primer exportador de estos productos. Es pues un sector muy dinámico que incorpora nuevos métodos y modernas tecnologías, obligado por el carácter abierto de fuerte competencia interna y, sobre todo, por el desarrollo que experimenta en otras regiones y países. Las relaciones de cooperación en el ámbito agrario pueden constituir una estrategia clave para las empresas participantes para responder de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno y afrontar con garantías de éxito los actuales retos de las cooperativas agrarias (Meliá y Juliá, 2008; Martínez *et al.*, 2011). Por estas razones, se consideró el sector hortofrutícola como un sector adecuado para el análisis de actividades de cooperación.

En primer lugar, se elaboró un cuestionario con 23 ítems. Mediante este cuestionario se pretendía conocer los grupos de interés con quienes se desarrollan acciones colaborativas, las razones que llevan a las empresas a realizar dichas actividades y así como las ventajas obtenidas de estos acuerdos. Por último, se deseaba también identificar los motivos por los que las empresas no realizan actividades colaborativas. Las variables del cuestionario se midieron a través de escalas Likert de 5 puntos, donde un valor de 1 significa un desacuerdo total del individuo con el ítem y un valor de 5 significa un acuerdo total con el ítem. El cuestionario se testó y depuró con un grupo de expertos pertenecientes a empresas del sector agroindustrial, instituciones públicas y privadas, y organizaciones agrarias.

Posteriormente se realizó la recogida de datos tras dirigir el cuestionario a 664 empresas, entre las que se encontraban tanto empresas de producción agrícola, como empresas dedicadas a la preparación y conservación de frutas y hortalizas, venta de insumos, venta de equipos agrícolas, semi-

llas y semilleros, diseño y asesoría del riego e invernaderos. De estos 664 cuestionarios, se obtuvieron 226 cuestionarios completos: 84 se recibieron vía postal y los 142 restantes se obtuvieron a través de entrevistas personales. Estas entrevistas se realizaron a agricultores y ganaderos, utilizando dependencias y técnicos de la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG-IR) de la Región de Murcia.

Los datos correspondientes a la ficha técnica de la investigación quedan representados en la siguiente Tabla.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Universo	664
Ámbito	Regional
Método de la investigación	Cuestionario autoadministrado. Entrevista personal
Tamaño de la muestra	226
Nivel de confianza	95,5% K=2 p= q = 50%
Error muestral (e)	10%
Recogida de datos	Julio – Diciembre 2008
Paquete estadístico	SPSS 15.0

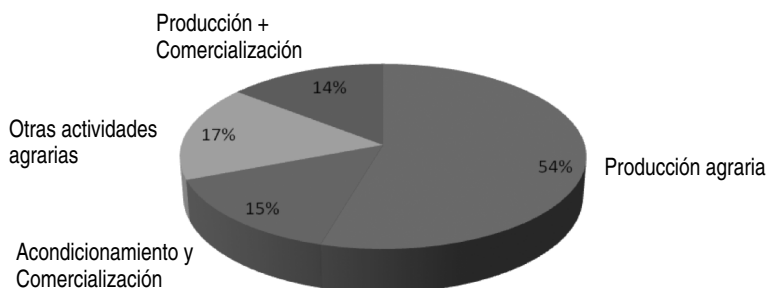
FUENTE: Elaboración propia.

4.- Análisis y resultados

4.1. La cooperación en los distintos subsectores

Del total de empresas tratadas, el mayor peso viene representado por los productores agrarios (54%). En segundo lugar, se encuentran las empresas dedicadas a otras actividades agrarias (17%) entre las que se incluyen la venta de abonos, fitosanitarios y elementos de riego, venta de equipos agrícolas, semillas y semilleros, diseño y asesoría de riego, e invernaderos. El tercer lugar lo ocupan las empresas dedicadas a la preparación y conservación de frutas y hortalizas (15%), lo que supone el acondicionamiento y la manipulación de estos productos, incluyendo entre sus actividades la comercialización de frutas y hortalizas a nivel nacional, así como la exportación y la importación de las mismas. Finalmente, un 14% de los agronegocios se dedican tanto a la producción agraria como al acondicionamiento y comercialización (Véase la Ilustración 1).

Gráfica 1. Composición por subsectores de la procedencia de respuestas

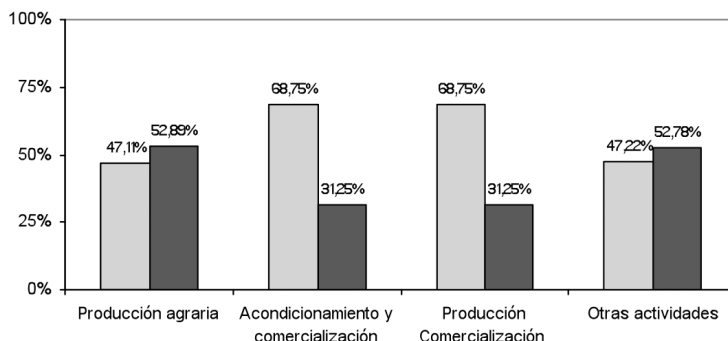


FUENTE: Elaboración propia.

El interés de los empresarios por la cooperación puede ser decisivo para que éstos pongan en marcha dicho proceso. De ahí que en primer lugar se analice el tipo de empresas que realizan actividades de cooperación, encontrándose que en los sectores de acondicionamiento y comercialización, y producción agraria junto a acondicionamiento, el porcentaje de empresas que cooperan es alto (69%). En los sectores de producción agraria y de otras actividades, los porcentajes de agronegocios que cooperan y que no cooperan son bastante similares, aunque es ligeramente superior el de empresas que no cooperan (53%) (Véase la Ilustración 2).

En conclusión, se puede señalar que mientras que en los sectores en los que se realiza algún tipo de acondicionamiento y comercialización hay una alta predisposición a la cooperación, en los sectores de producción y de otras actividades sería necesario fomentar este tipo de alianzas.

Gráfica 2. Grado de cooperación- no cooperación por subsectores



FUENTE: Elaboración propia.

4.2. Grupos de interés en la cooperación

Una vez conocido el colectivo de empresas que realizan actividades de cooperación, se pasa a estudiar con quién se realiza dicha cooperación.

Para ello, se lleva a cabo un análisis factorial (Tabla 2) que determina la existencia de dos grandes tipos de agentes: los proveedores, competidores y clientes, que se pueden agrupar en un primer bloque denominado *agentes internos*, y las instituciones y asociaciones u organizaciones, que se considerarían como un segundo bloque denominado *agentes externos*.

Tabla 2. Análisis factorial de los grupos de interés

Variable	Ítems	α^2	F ₁	F ₂	KMO ³
Grupos de Interés	Proveedores	0.75		0.56	0.701
	Competidores			0.30	
	Clientes			0.77	
	Instituciones (Centros de Investigación)		0.46		
	Organizaciones (Asociaciones)		0.44		

FUENTE: Elaboración propia.

Atendiendo a los datos que arroja la Tabla 3, en la que se muestra el análisis ANOVA realizado, se puede decir que hay diferencias significativas entre los distintos subsectores, tanto en el caso de los agentes internos como de los externos. Según los análisis post-hoc realizados mediante el test de Waller-Duncan a los agentes internos, se observa la existencia dos grupos de medias diferenciados. El primer grupo estaría formado por las empresas pertenecientes al subsector de la producción agraria, en el que hay un menor grado de cooperación, y un segundo grupo formado por las empresas que cooperan en los demás subsectores, con un grado de cooperación mayor. Por lo que puede afirmarse la existencia de un mayor grado de cooperación con agentes internos en los agronegocios dedicados al acondicionamiento y manipulación, producción y manipulación y otras actividades agrarias.

Para los agentes externos, el análisis post-hoc realizado a través del test de Waller-Duncan obtiene el mismo resultado que en los agentes internos: la existencia de dos grupos diferenciados. El primero está constituido por los agronegocios de producción agraria, con un menor grado de cooperación, mientras que segundo grupo incluye el resto de agronegocios.

2.- El acuerdo general sobre el límite inferior para el alfa de Cronbach es de 0,70 aunque se acepta un mínimo de 0,6 para el caso de creación de nuevas escalas (Nunnally, 1978).

3.- El estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin, o índice KMO, que es un cociente por el que se compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlaciones parciales para el conjunto de las variables. Un valor de 0,5 es el límite por debajo del cual se considera inaceptable el análisis puesto que las correlaciones se darían entre pares de variables, de tal forma que en tales correlaciones no intervendrían otras variables y no habría estructura de correlación (Luque, 2000).

Tabla 3. Cooperación por subsectores con los distintos tipos de agentes de cooperación

	Agentes Internos	Agentes Externos
Producción agraria	2,74 (0,61) [57]	2,03 (0,81) [55]
Acondicionamiento y comercialización	3,32 (0,73) [21]	2,92 (1,33) [21]
Producción+Comercialización	3,25 (0,82) [21]	2,89 (1,13) [19]
Otras actividades	3,57 (0,82) [16]	3,50 (0,91) [17]
F	7,99 ***	11,85 ***

Las celdas muestran media (desviación típica) [tamaño muestra]. Significatividad: *** $p < 0.000$

FUENTE: Elaboración propia.

Profundizando más en el conocimiento acerca de aquellos agentes con quienes se establecen relaciones de cooperación, la Tabla 4 muestra la cooperación existente en cada subsector con cada tipo de agente. Realizando un análisis post-hoc de las medias a través del test de Waller-Duncan, se obtiene que la cooperación con proveedores es mayor en los agronegocios dedicados al acondicionamiento y comercialización, la producción y comercialización y otras actividades agrarias, mientras que es menor en los agronegocios del subsector de la producción agraria. Esta misma situación se repite para el caso de la cooperación con los competidores, debido a que el mismo análisis muestra que el subsector de la producción agraria es quien menos coopera con sus competidores.

El mayor nivel de cooperación llevada a cabo con los clientes se encuentra en el subsector correspondiente a otras actividades agrarias. Esto se debe principalmente a que los agronegocios de este subsector tienen que adaptarse a las demandas solicitadas por parte de sus clientes, y de ahí surja una importante disposición y tendencia a la cooperación en base a las demandas de sus clientes con el objetivo de conseguir su fidelización.

Respecto a la cooperación con instituciones, quienes menos cooperan con éstas son los productores agrarios, mientras que quien más lo hace es el sector de otras actividades agrarias. Finalmente, la cooperación con asociaciones u organizaciones repite como subsector con el que menos se coopera el de la producción agraria.

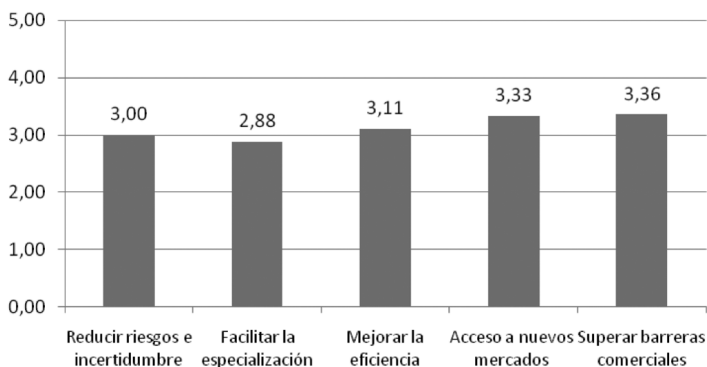
Tabla 4. Cooperación con los distintos grupos de agentes por subsector

Sector	Proveedores	Competidores	Clientes	Instituciones	Organización (Asociaciones)
Producción agraria	2.85 (0.59) [55]	1.66 (0.87) [53]	3.57 (0.65) [56]	1.57 (0.94) [54]	2.45 (0.93) [55]
Acond. y manipulac.	3.65 (0.98) [20]	2.44 (1.19) [18]	3.71 (0.95) [21]	2.42 (1.50) [19]	3.35 (1.30) [20]
Prod. + manipulac.	3.45 (0.82) [20]	2.47 (1.38) [19]	3.75 (0.96) [20]	2.63 (1.30) [19]	3.15 (1.11) [19]
Otras actividades	3.81 (0.91) [16]	2.75 (1.00) [16]	4.26 (0.88) [15]	3.66 (1.17) [15]	3.37 (1.08) [16]
	F= 10,033***	F=6,495***	F= 2,922*	F= 14,445***	F= 5,795**

FUENTE: Elaboración propia.

4.3. Razones para la cooperación

La cooperación en los agronegocios surge debido a diversas razones expuestas previamente en el marco teórico. Los resultados obtenidos en el estudio empírico confirman lo expuesto en el marco teórico acerca de las razones que llevan a la cooperación en los agronegocios. Como se muestra en la Ilustración 3, aunque todas las razones parecen tener una importancia similar, destacan ligeramente el acceso a nuevos mercados y superar barreras comerciales.

Gráfica 3. Razones para cooperar por subsectores

FUENTE: Elaboración propia.

Los análisis ANOVA realizados (Tabla 5) señalan que no hay diferencias significativas entre los distintos sectores respecto a la importancia dada a los motivos de reducir riesgos e incertidumbre, y superar barreras comerciales.

Los análisis post-hoc de las medias realizados mediante el test de Waller indican que el sector de otras actividades es el que considera más importante la especialización a la hora de cooperar, mientras que el sector de la producción agraria es el que encuentra este motivo menos relevante.

Por otro lado, el sector de la producción agraria es el que menos importancia da a mejorar la eficiencia así como a acceder a nuevos mercados a la hora de establecer iniciativas de cooperación.

Tabla 5. Razones para cooperar por subsectores

Sector	Reducir riesgos e incertidumbres	Especialización	Mejorar eficiencia	Nuevos mercados	Superar barreras comerciales
Producción agraria	2.81 (0.73) [53]	2.52 (0.76) [55]	2.78 (0.85) [55]	3.00 (0.82) [54]	3.21 (0.82) [52]
Acond. y manipula.	3.40 (1.39) [20]	3.28 (1.00) [21]	3.13 (0.83) [22]	3.61 (0.92) [21]	3.45 (0.96) [22]
Prod. + manipula.	3.04 (1.02) [21]	2.85 (1.15) [21]	3.45 (0.68) [20]	3.80 (0.81) [21]	3.50 (1.01) [22]
Otras actividades	3.06 (1.09) [15]	3.66 (0.89) [15]	3.75 (0.93) [16]	3.46 (0.74) [15]	3.50 (0.89) [16]
	F= 1,771	F=7,845***	F= 7,084*	F= 6,048**	F= 0,857

FUENTE: Elaboración propia.

Los análisis de regresión de la Tabla 6 indican que las principales razones por las que los agronegocios llevan a cabo prácticas de cooperación con proveedores son reducir riesgos y el lograr una mayor especialización, mientras que al hacerlo con clientes se espera conseguir el acceso a nuevos mercados. Por su parte, se coopera con competidores no sólo con el objetivo de reducir riesgos, sino también para mejorar la eficiencia.

Por otra parte, la razón que llevaría a cooperar con los centros de investigación sería para conseguir mejorar la eficiencia. Realizar esa cooperación con asociaciones no sólo tendría como objetivo mejorar la eficiencia sino también superar barreras comerciales.

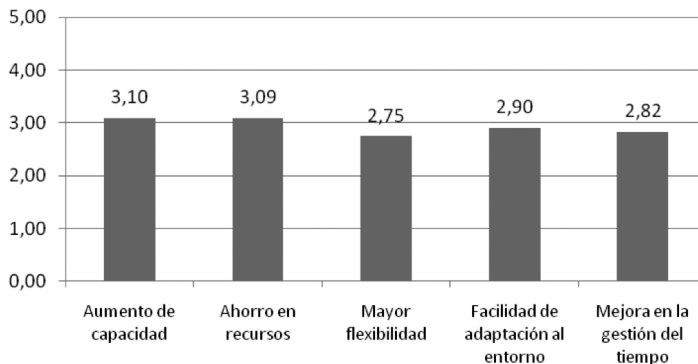
Tabla 6. Razones que llevan a colaborar con los distintos agentes

Variables independientes	Coeficientes Estandarizados Beta				
	Proveedores	Competidores	Clientes	Centros Investigación	Asociaciones
Reducir riesgos	0,201*	0,242**	0,163	0,004	0,026
Especialización	0,229*	-0,045	-0,143	0,178	-0,031
Mejorar eficiencia	0,173	0,444**	0,156	0,298*	0,368**
Nuevos mercados	0,184	0,033	0,325*	0,113	0,104
Barreras comerciales	-0,167	-0,057	-0,115	0,084	0,305*
R2 corregida	0,229	0,230	0,093	0,299	0,414

FUENTE: Elaboración propia.

4.4. Resultados de la cooperación

En la Ilustración 4 se muestran los principales resultados de la cooperación. Aunque todos los resultados tienen puntuaciones similares, destacan ligeramente los resultados referentes al aumento de capacidad y al ahorro de recursos.

Gráfica 4. Resultados de la cooperación

FUENTE: Elaboración propia.

Sin embargo, estos resultados de la cooperación varían en función del subsector en el que se trabaje, según el análisis Anova realizado (Tabla 7). Para profundizar en esa situación se ha realizado un análisis post-hoc de las medias a través del test de Waller-Duncan. Los resultados de estos tests indican que en los subsectores de acondicionamiento y manipulación, de producción y manipulación, así como en el de otras actividades, se obtienen mejores resultados respecto al aumento de capacidad, el ahorro de recursos una mayor flexibilidad y una mejora en la gestión del tiempo, que en el sector de la producción agraria.

Tabla 7. Resultado de la cooperación según subsectores

Sector	Aumento capacidad	Ahorro recursos	Mayor flexibilidad	Adaptación entorno	Mejora en gestión tiempo
Producción agraria	2.66 (0.83) [57]	2.61 (0.91) [54]	2.32 (0.69) [55]	2.72 (0.73) [54]	2.50 (0.90) [55]
Acond. y manipul.	3.68 (1.12) [22]	3.52 (1.20) [21]	3.19 (1.12) [21]	3.15 (1.08) [20]	3.15 (1.11) [19]
Prod. + manipul.	3.31 (0.94) [19]	3.50 (0.82) [20]	3.22 (0.87) [18]	2.90 (0.99) [21]	3.10 (1.02) [20]
Otras actividades	3.52 (1.12) [17]	3.62 (0.95) [16]	3.15 (1.06) [13]	3.21 (0.89) [14]	3.21 (0.97) [14]
	F= 8,059***	F=8,588***	F= 8,802*	F= 1,863	F= 3,955*

FUENTE: Elaboración propia.

Así pues, no existen diferencias significativas entre los sectores respecto a la adaptación al entorno, obteniéndose resultados similares fruto de la cooperación.

Por otra parte, el análisis de regresión realizado tomando como variables dependientes las ventajas de la cooperación y como independientes los distintos agentes de cooperación (Tabla 8), indica que se obtienen mejores resultados respecto al aumento en la capacidad colaborando con competidores, mientras que se obtiene un mayor ahorro en recursos colaborando con proveedores. Para lograr una mayor flexibilidad y adaptación al entorno se debe colaborar con proveedores y competidores.

De modo que para obtener una mejor gestión del tiempo es aconsejable cooperar prioritariamente con proveedores, competidores y asociaciones.

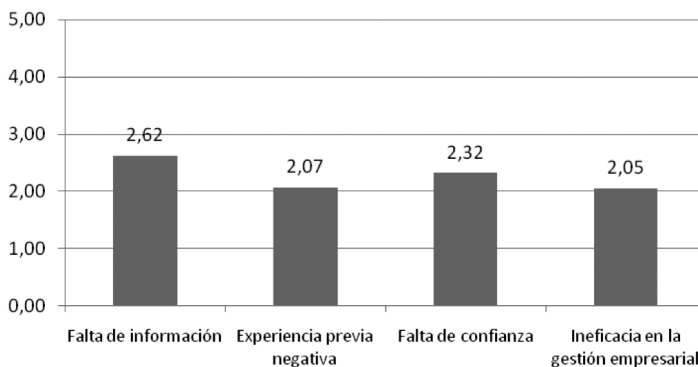
Tabla 8. Resultados de la cooperación con distintos agentes

Variables independientes	Coeficientes Estandarizados Beta				
	Aumento capacidad	Ahorro recursos	Mayor flexibilidad	Adaptación entorno	Mejora gestión tiempo
Proveedores	0,086	0,333**	0,264*	0,235*	0,206*
Competidores	0,385**	0,102	0,394***	0,270*	0,319**
Clientes	0,040	0,105	0,029	0,017	-0,057
Centros Investigación	0,079	0,162	-0,025	-0,058	0,017
Asociaciones	0,122	0,156	0,153	0,124	0,340**
R2 corregida	0,281	0,315	0,402	0,189	0,404

FUENTE: Elaboración propia.

4.5. Amenazas a la cooperación

Finalmente, cabe señalar que no todas las empresas consideran la cooperación como una actividad prioritaria para la empresa, ya que como se comentó previamente, existe en este sector un porcentaje importante de empresas que no realizan actividades de cooperación. Ante tal situación, se cuestionó a quienes declararon no realizar cooperación, los motivos por los cuales no llevan a cabo dicha acción. La Ilustración 5 muestra las causas para la falta de cooperación, pudiendo señalar que en primer lugar se encontraría la falta de información, seguida de la falta de confianza en los socios. En una misma situación y con menos importancia se encontrarían la experiencia previa negativa y la ineficacia en la gestión empresarial.

Gráfica 5. Causas de la no cooperación en los agronegocios

FUENTE: Elaboración propia.

Para conocer los motivos de la falta de cooperación por subsectores, se realizó un análisis ANOVA (Tabla 9) que indica que mientras que no existen diferencias significativas entre los distintos subsectores respecto a la falta de confianza en los socios ni respecto a la ineficacia en la gestión empresarial, la falta de información y la experiencia previa negativa, sí que influyen de manera distinta en los diversos subsectores. Un análisis post-hoc de las medias mediante el test de Gabriel revela la existencia de dos grupos bien diferenciados, tanto para la falta de información como para la experiencia previa negativa. El primer grupo de subsectores lo compondrían la producción agraria, y el acondicionamiento y manipulación, mientras que el segundo grupo de subsectores incluiría la producción y manipulación, y otras actividades agrarias. Este último grupo considera la falta de información y la experiencia previa negativa como amenazas más importantes a la cooperación que el primer grupo.

Tabla 9. Amenazas a la cooperación por subsectores

Sector	Falta de información	Experiencia previa negativa	Falta de confianza en los socios	Ineficacia en la gestión empresarial
Producción agraria	2.47 (1.23) [62]	1.76 (1.04) [60]	2.25 (1.24) [60]	1.95 (1.11) [60]
Acond. y manipul.	2.00 (1.07) [8]	2.00 (0.63) [6]	2.33 (1.36) [6]	2.50 (1.22) [6]
Prod. + manipul.	3.44 (1.31) [16]	2.70 (1.31) [17]	2.53 (1.35) [15]	2.06 (1.06) [16]
Otras actividades	3.83 (1.32) [6]	3.28 (1.49) [7]	2.60 (1.67) [5]	2.75 (1.25) [4]
	F= 5,094**	F=6,060**	F= 0,272	F= 1,012

FUENTE: Elaboración propia.

5.- Conclusiones

El objetivo de este trabajo era analizar cómo se llevan a cabo acciones de cooperación en empresas agroindustriales, en particular en el sector hortofrutícola. El realizar una investigación en este sector es especialmente relevante ya que se trata de un sector con una manifiesta necesidad de desarrollo e innovación. Además es el primer sector de la agricultura española en valor de producción.

En primer lugar se ha tratado de determinar el nivel de cooperación en este sector, encontrándose que aproximadamente la mitad de los agronegocios declaran haber realizado actividades colaborativas. Realizando un análisis por subsectores se halla que las empresas que realizan actividades de acondicionamiento y comercialización (en exclusiva o junto a otras actividades como la producción)

son las que más cooperan. Por tanto, para fomentar la cooperación en los agronegocios habría que centrar los esfuerzos prioritariamente en los subsectores de producción agraria y de otras actividades (semillas, semilleros, riegos, invernaderos, fitosanitarios, etc.).

Centrándonos en los agentes con los que cooperan los agronegocios, se observa que el subsector de la producción agraria es el que menos colabora, tanto con agentes internos (proveedores, competidores y clientes) como con agentes externos (centros de investigación y asociaciones). Realizando un estudio pormenorizado, se confirma que el subsector de la producción agraria es el que menos coopera con proveedores, competidores y asociaciones, no habiendo diferencias entre los demás subsectores. Con respecto a los clientes, el subsector de las otras actividades es el que más colabora con los clientes a diferencia del resto de subsectores entre los cuáles tampoco hay diferencias significativas.

Asimismo, es el que más colabora con las instituciones y centros de investigación, siendo otra vez el sector de producción agraria el que menos colabora con estos agentes. En conclusión, podemos decir que el subsector de otras actividades, aunque es uno de los que menos colabora, cuando lo hace coopera de manera más activa con todos los agentes debido a que es un sector que requiere una mayor innovación constante en sus productos, servicios y procedimientos. Por otra parte, se refuerza la idea de que el subsector de producción agraria, además de ser el otro subsector que menos actividades de cooperación realiza, es el que menos colabora con cualquier agente, a excepción de los clientes, y por tanto, es el subsector en el que más habría que fomentar las acciones de cooperación.

Por otra parte, las empresas que realizan cooperación, buscan especializarse, reducir el riesgo y la incertidumbre, mejorar la eficiencia, y sobre todo, crear redes y superar barreras comerciales así como acceder a nuevos mercados y recursos, etc., lo que podría definirse como crear sinergias positivas con el objeto de mejorar la situación competitiva. Todos estos beneficios se podrían asociar a las razones por las cuales las empresas ponen en marcha acuerdos colaborativos. Si comparamos entre los distintos subsectores, cabe destacar que el subsector de otras actividades considera la especialización como una razón más importante que el resto de los subsectores, lo que era de esperar dadas las características del mismo. Por el contrario, el subsector de la producción agraria es el que da menos importancia a la especialización, a mejorar la eficiencia y a acceder a nuevos mercados, respecto a los demás subsectores. También es reseñable que según la razón que lleva a la cooperación, las empresas deciden colaborar con uno u otro agente.

Como resultados de la cooperación las empresas señalan, una mayor flexibilidad, una mejor adaptación al entorno, mejoras en la gestión del tiempo y, en mayor medida, el aumento de la capacidad así como el ahorro en recursos. Estos resultados son mayores en los subsectores de acondicionamiento y manipulación, producción y manipulación y otras actividades agrarias, que en la producción agraria.

Cooperando con proveedores y competidores, y en menor medida con asociaciones, se consiguen mejores resultados. Sin embargo, es importante señalar que la cooperación con clientes y con centros de investigación, no se refleja en los resultados. Esta conclusión, merecería un estudio adicional con el objetivo de identificar las razones por las que, a pesar de las empresas tienen voluntad de colaborar con clientes y con centros de investigación, y de hecho manifiestan cooperar con ellos cuando desean mejorar la eficiencia y acceder a nuevos mercados, esta cooperación finalmente no da resultados.

Teniendo en cuenta que la falta de información se considera como la principal causa por la que los agronegocios no coopera, sería aconsejable que las asociaciones e instituciones fomentaran ese tipo de información mediante jornadas, campañas divulgativas y otras actividades. Estas acciones podrían ayudar colateralmente a reducir la falta de confianza que las empresas muestran respecto a la cooperación, la cuál constituye la segunda gran amenaza a la cooperación.

Finalmente, en futuros estudios, además de la influencia de la colaboración con clientes y centros de investigación en los resultados, sería interesante realizar un estudio considerando la personalidad jurídica de las empresas entrevistadas para indagar si ésta influye en las acciones de cooperación.

Bibliografía

- ARCAS, N., HERNÁNDEZ, M. y MUNUERA, J.L. (2000): "La relación entre cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 36, pp. 179-202.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2007): "Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, pp. 151-171.
- ARINO, A. (2003): "Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity", *Journal of International Business Studies*, vol. 34, nº 1, pp. 66-80.
- BADARACCO, J.L. (1992): *Alianzas Estratégicas*, Ed. McGraw Hill, Madrid.
- BÁEZ, J.M. (2011): "La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 70, pp. 127-148.

- BRIONES, A.J. (2009): "Crecimiento en cooperación en las Entidades de economía Social: creatividad, innovación y responsabilidad". En: XII Jornadas de investigadores en economía social y cooperativa, CIRIEC-España y UCOMUR, Murcia.
- BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1988): "A theory of cooperation in international business". En Contractor, F.J. y Lorange, P. (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA, Lexington Books, pp. 1-30.
- CANET, M.T. y DASÍ, M.A. (2002): "Complejidad interna y variables de comportamiento y diseño organizativo: una aplicación a las actividades de I+D". En: XII Congreso Nacional ACEDE, Septiembre, Palma de Mallorca.
- CASANI, F. (1996): "La naturaleza de la cooperación empresarial: delimitación del concepto y principales enfoques teóricos", *Dirección y Organización*, vol. 17, nº 1, pp. 67-77.
- CASAROTTO, N. y PIRES, L. (2001): *Redes de pequeñas e medias empresas e desenvolvimento local*, Editora Atlas, São Paulo.
- CEGARRA, J.G., BRIONES, A.J. y ROS, M.M. (2005): "La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas. Un estudio empírico en PYMES," *Cuadernos de Administración*, nº 18, pp. 79-98.
- CHAVES, R. (1996): "La lógica de la cooperación entre agentes independientes. Análisis de tres enfoques teóricos", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 22, pp. 185-216.
- CHIASI, A.M. (2004): "Social Cohesion and related Concepts". En Genov H., *Avances in Sociological Knowledge*. Verlag für Socialwissenschaften, pp. 205-218.
- DE NIEVES, C. y BRIONES, A.J. (2009): "Las empresas de economía social y su relación con las instituciones: colaboración con la universidad en asuntos medioambientales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, pp. 85-111.
- DE NIEVES, C., MARTÍNEZ, E. y BRIONES, A.J. (2010): "Cooperación Interempresarial". En Briones, A.J. (Eds.) (2010): *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia*, Universidad Politécnica de Cartagena.
- DE QUEVEDO, E., DE LA FUENTE, J.M. y DELGADO, J.B. (2005): "Reputación corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 2, pp. 81-97.
- DOH, J.P. (2005): "Offshore outsourcing: implications for international business and strategic management. Theory and practice", *Journal of Management Studies*, vol. 42, nº 3, pp. 695-704.
- DYER, J.H., KALE, P. y SINGH (2002): "Creación de valor a través de alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, nº 109, pp. 24-32.

- ESCRIBÁ, A. y MENGUZZATO, M. (1999): "Determinantes y efectos del comportamiento cooperativo de los socios en las alianzas entre empresas", *Revista ICADE*, vol. 48, pp. 25-43.
- ESCRIBÁ, A. (2001): "Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 13, pp. 469-497.
- ESCRIBÁ, A. (2002): "Propuesta de un marco teórico para el análisis de las alianzas formadas por empresas asimétricas". En: XVI Congreso Nacional AEDEM, Junio, Alicante.
- ESCRIBÁ, A. (2003): "Efectos de las asimetrías organizativas de los socios en las alianzas estratégicas: una evidencia de naturaleza cualitativa", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 4, pp. 125-150.
- FERNÁNDEZ, E. (2003): "Alianzas empresariales y transferencia de tecnología". En Mandado, E.; Fernández, F.J. y Doiro, M. (Eds.): *La innovación tecnológica en las organizaciones*, Ed. Thomson, Madrid.
- FERNÁNDEZ, J.C. y ARRANZ, N. (1999): "Las redes de cooperación empresarial: ¿Una organización para el próximo milenio?", *Dirección y Organización*, vol. 21, pp. 12-19.
- GARCÍA, J.M., SEXTON, R. y LÓPEZ-GARCÍA, T. (2009): "Estrategias de cooperación de los productores de frutas y hortalizas. Una comparación trasatlántica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, pp. 193-216.
- GARCÍA-CANAL, E. (1993): "La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura", *ICE Revista de Economía*, nº 714, pp. 87-98.
- GARCÍA-CANAL, E. y VIDAL, M. (2005): "Nuevas formas de organización en red: el caso de Dupont en Asturias". En: Tascón, J. (Dir.) *Redes de empresas en España. Una perspectiva teórica, histórica y global*, LID Editorial Empresarial, Madrid.
- GÓMEZ-GRAS, J.M. (1998): "Bases para la identificación de socios potenciales en acuerdos de cooperación", *Esic Market*, nº 101, pp. 143-155.
- GONZÁLEZ, B. (2004): "Patrones de comportamiento de los agentes integrantes de una red regional de investigación y desarrollo", En: XIV Congreso ACEDE, Septiembre, Murcia.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. y RUGELSSJOEN, B. (2010): "Managing alliances with the balanced scorecard", *Harvard Business Review*, vol. 88, nº 10, pp. 114-120.
- LORANGE, P. y ROOS, J. (1993): *Strategic Alliances*, Ed. Blackwell Publishers, Oxford.
- LOZARES, C., LÓPEZ, P., VERD, J.M., MARTÍ, J. y MOLINA, J. (2011): "Cohesión, vinculación e integración sociales en el marco del capital social", *REDES – Revista Hispana para el Análisis de las Redes Sociales*, vol. 20, nº 1, pp. 1-28
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos de Investigación de Mercados*, Pirámide, Madrid.

- MARTÍ, J. y LOZARES C. (2008): "Redes organizativas locales y capital social: Enfoques complementarios desde el análisis de redes sociales", *Portularia*, vol. 8, nº1, pp. 23-39.
- MARTÍNEZ, E., BRIONES, A.J. y DE NIEVES, C. (2011): "Estrategias para compartir conocimiento en agronegocios: Responsabilidad social, cooperación empresarial e innovación", *REDEE- Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 20, nº 3, pp. 63-76.
- MEDINA, J. y RAMOS, A.R. (2004): "La investigación sobre las relaciones interorganizativas: un estudio bibliométrico", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, nº 1, pp. 14-163.
- MELIÁ, E. y JULIÁ, J.F. (2008): "La intercooperación: una respuesta a las actuales demandas del cooperativismo agrario", *Estudios de Economía Aplicada*, nº 26, pp. 57-88.
- MENGUZZATO, M. (1995): "La triple lógica de las alianzas estratégicas". En: Cuervo, A. (Dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa*, Civitas, Madrid, pp. 503-523.
- MILES, R.E., MILES, G. y SNOW, C.C. (2006): "Collaborative Entrepreneurship: a business model for continuous innovation", *Organizational Dynamics*, vol. 35, nº 1, pp. 1-11.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2003): *Instrumentos para promover la cooperación empresarial en España*, Dirección General de la Política de la PYME.
- MONTORO, A., MORA, E. y GUERRAS, L.A. (2000): "La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación", *Revista de Economía de la Empresa*, vol. 40, nº 14, pp. 31-57.
- MORANDEIRA, J., BAKAIKOA, A. y DE ELIZAGARATE, V. (2010): "El fomento de la intercooperación en economía social: análisis del comportamiento de los beneficiarios de ayudas en el País Vasco", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, pp. 157-183.
- MUÑOZ, J. y MONTORO, M.A. (2007): "Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial", *Revista Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 17, pp. 141-163.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- PARKHE, A. (1998): "Understanding trust in international alliances", *Journal of World Business*, vol. 33, nº 3, pp. 219-240.
- PETERS, T. y WATTERMAN, R. (1992): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*, Editorial Folio, Barcelona.
- PETTIGREW, A.M. y FENTON, E.M. (2000): "Complexities and dualities in innovative forms of organizing". En Pettigrew, A.M. y Fenton, E.M. (Eds.), *The Innovating Organization*, Sage Publications, London, pp. 279-300.
- PUIG, F. (2004): "La internacionalización de las Pymes en la industria textil. Características y performance". En: XIV Congreso ACEDE, Septiembre, Murcia.

- PUTNAM, R. (2001): "Le déclin du capital social aux Etats-Unis. Entretien avec Robert Putnam", *Sciences Humaines*, nº 41, pp. 33-63.
- RICHARDSON, G.B. (1972): "The organisation industry", *The Economic Journal*, nº 82, pp. 883-896.
- RING, P.S. y VAN DE VEN, A.H. (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, pp. 90-118.
- RUGMAN, A. y BOYD, G. (1999): *Deepening Integration in the Pacific Economies. Corporate Alliances, Contestable Markets and Free Trade*, Ed. Peter J. Buckley, Centre for International Business, University of Leeds, UK. Edward Elgar Publishing.
- SABATER, R. y MONTES, A. (2001): "La fase inicial del proceso de cooperación empresarial. Propuesta de un modelo". En: XI Congreso Nacional de ACEDE, septiembre. Zaragoza.
- SALAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, nº 266, pp. 47-60.
- SENISE, O. y PARRAS M. (2005): "Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 51, pp. 237-268.
- SMITH, K.G., CARROL, S.J. y ASHFORD, S.J. (1995): "Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 1, pp. 7-23.
- YAN, A. y GRAY, B. (1994): "Bargaininig power, management control and performance in United States -China joint ventures: a comparative case study", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, pp. 1478-1517.

