



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 49, agosto 2004, pp. 143-166**

Integración cooperativa y TIC's: presente y futuro

**Adoración Mozas Moral
Enrique Bernal Jurado**

Universidad de Jaén

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

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Integración cooperativa y TIC's: presente y futuro

Adoración Mozas Moral
Enrique Bernal Jurado

Universidad de Jaén

RESUMEN

En las últimas décadas, la economía mundial ha estado inmersa en un profundo proceso de transformación que se ha visto acelerado desde mediados de los noventa por la difusión masiva de Internet y su aprovechamiento para agilizar los intercambios comerciales entre agentes y regiones. El objetivo de este trabajo consiste en analizar cuál es la situación actual y perspectivas del uso de Internet, especialmente del comercio electrónico, en el sector cooperativo español de segundo grado. El método utilizado para la investigación se apoya en un trabajo empírico en el que se han realizado encuestas a más del 37 por ciento de las sociedades cooperativas de segundo grado españolas.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas de segundo grado, cooperativismo, tecnologías de la información y de la comunicación, comercio electrónico, *Internet*.

CLAVES ECONLIT: L000, L100, M100, O300, O320, O380, P130.

Intégration coopérative et TIC : présent et avenir

RÉSUMÉ: Au cours des dernières décennies, l'économie mondiale a été plongée dans un profond processus de transformation qui s'est accéléré à partir du milieu des années quatre-vingt dix par la diffusion massive d'Internet et son exploitation pour donner plus de souplesse aux échanges commerciaux entre agents et régions. L'objectif de ce travail est d'analyser la situation actuelle et les perspectives de l'utilisation d'Internet, notamment du commerce électronique, dans le secteur coopératif espagnol de second degré. La méthode utilisée pour cette étude repose sur un travail empirique dans lequel ont été réalisées des enquêtes sur plus de 37 % des sociétés coopératives espagnoles de second degré.

MOTS CLÉ: Coopératives de second degré, coopératisme, technologies de l'information et de la communication, commerce électronique, Internet.

Cooperative integration and ICTs: present and future

ABSTRACT: In recent decades, the world economy has undergone a profound process of transformation which has speeded up since the mid-1990s because of the massive implementation of the Internet and the consequent facilitation of trade between agents and regions. The purpose of this paper is to analyse the current situation and prospects for the use of the Internet, especially e-mail, in the second-level cooperative sector in Spain. The research method used is based on an empirical study in which surveys were carried out amongst more than 37 per cent of Spanish second-level cooperatives.

KEY WORDS: Second-level cooperatives, information and communication technologies, e-mail, Internet.

1.- Introducción

Los acuerdos de cooperación entre empresas se encuadran dentro de una nueva estrategia en la organización industrial, que tienen como origen el aumento de la competencia en los mercados, algo que ya era bien conocido en el ámbito de las relaciones entre países (Ohmae, 1989, p. 96). Así, el incremento de la presión competitiva derivada de las reformas y transformaciones que acontecieron a finales de los ochenta provocó una intensa oleada de reestructuraciones empresariales que pretendían mejorar la flexibilidad y redefinir la dimensión óptima de la organización en aras a reducir costes. En este proceso, las reacciones empresariales que dominaron fueron las concentraciones y las alianzas interorganizativas (Dyer y Singh, 1998; Ontiveros, 2001), algunas de las cuales se adoptaron bajo la forma jurídica de cooperativas de primer y segundo grado (Kristensen, 1992; Hughes, 1994). Coincidimos con Arcas, *et al.* (2000, 184) en que el principal objetivo de estas últimas asociaciones es responder de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno (Green y Dos Santos, 1992; Shaw y Gibbs, 1995), a través de la coordinación de las actividades que mejore la eficiencia de los intercambios (Abbot, 1996).

Las funciones desempeñadas por las cooperativas de segundo grado han facilitado de manera importante el desarrollo cooperativo. Consideradas como "cooperativa de cooperativas", han permitido (Juliá *et al.*, 1996; Juliá, 1999 y Barea y Monzón, 1992) una mayor concentración de la oferta, la diversificación de productos y calendarios, la apertura de nuevos mercados, la contratación de servicios y adquisición de inputs de forma conjunta, la adopción de nuevos procesos industriales y la proliferación de la gestión (Juliá *et al.*, 1996).

Existen muy pocos trabajos dedicados al estudio de las sociedades cooperativas de segundo grado en España, y la mayoría de ellos son análisis sectoriales dedicados al ámbito agrícola. A pesar de esto, esos estudios han dejado patente su importancia actual en el mercado español. De esta forma, para el caso del sector agrario, de acuerdo con Montero (1999), en España en 1999 el 70 por ciento de las cooperativas agrarias pertenecían a una de las 175 cooperativas agrarias de segundo grado existentes entonces y comercializaban a través de ellas más del 30 por ciento de sus ventas.

Sin embargo, el desarrollo de este tipo de entidades no ha estado exento de obstáculos¹. Siguiendo al citado autor (Montero, 1994 y 1999) una sexta parte de las cooperativas de segundo grado creadas han desaparecido en 1997. Entre sus causas se señalan los localismos, protagonismos, desconfianzas, politización, intereses creados, falta de tiempo o de información de los consejos rectores o de los

1.- Un estudio donde se recogen las razones emitidas por los presidentes de cooperativas oleícolas para su integración en cooperativas de segundo grado, así como para su no integración, puede verse en Mozas 1998.

socios, carencia de equipos promotores, medios, etc. Por su parte, Arcas *et al.* (2000) señalan como factores de éxito de las relaciones entre cooperativas de primer y segundo grado la dependencia existente entre ellas, entendida como la necesidad que tienen las cooperativas de primer grado de mantener la relación para lograr sus objetivos y la frecuencia, tanto de los intercambios económicos, como de los contactos entre el personal de ambas cooperativas.

En este contexto, desde el comienzo del uso de *Internet* para fines comerciales, a principios de los noventa, han surgido numerosos estudios que ponen de manifiesto las importantes posibilidades que ofrece la aplicación de *Internet* en los distintos ámbitos de la actividad empresarial, tanto en lo que se refiere a las relaciones con los clientes y proveedores (*Extranet*), como en la organización interna de la empresa (*Intranet*).

Centrándonos en el ámbito cooperativo de segundo grado, el comercio electrónico vía *Internet* ofrece un importante instrumento con el que facilitar a estas empresas el cumplimiento de algunas de sus principales funciones, como son la de promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos. Pero, además, tal y como señala Vargas (2002), *Internet* proporciona a las empresas un poderoso instrumento de participación y de gestión del conocimiento organizacional, que hace posible su captura, procesado y puesta a disposición del mismo allí donde se necesita y en las condiciones requeridas por el usuario. Ello permite una descentralización de la información precisa para tomar decisiones y su puesta a disposición de quienes están en la "línea caliente" de la empresa, allí donde se presentan los problemas y hay que dar soluciones rápidas, ganando en agilidad y capacidad de respuesta, dando lugar, en suma, a organizaciones más planas y descentralizadas.

Si en el resto de sociedades no cooperativas se hace necesaria la rápida y correcta información para la adopción de decisiones, en las sociedades cooperativas de primer y segundo grado, este hecho resulta imprescindible, puesto que la participación en la toma de decisiones es la nota característica y la información es un elemento clave para su correcta adopción. *Internet*, por tanto, se configura como una herramienta básica en la gestión en estas entidades que puede facilitar y generar una mayor transparencia en la información, además de agilizar y mejorar la participación de los socios.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este trabajo consiste en analizar cuál es la situación actual y perspectivas de evolución del uso de *Internet* por parte del conjunto de sociedades cooperativas de segundo grado españolas, poniendo especial atención al uso del comercio electrónico, así como a las posibilidades que ofrece su utilización para el desarrollo del sector. Para alcanzarlo, el trabajo se ha estructurado como sigue: tras esta introducción, en el segundo apartado se realiza un acercamiento a las bases teóricas sobre las que se asienta la relación entre el uso de las nuevas tecnologías y el cooperativismo de segundo grado. En el tercer apartado se describe el método utilizado en la presente investigación. A continuación, se ofrecen algunos resultados de un cuestionario dirigido a responsables de la gestión en las empresas cooperativas de segundo grado españolas. En un último apartado se ofrecen las principales conclusiones sobre los temas tratados.

2.- Bases teóricas de la relación entre cooperativismo y nuevas tecnologías

Los estudios sobre cooperativismo se han desarrollado bajo distintos enfoques teóricos, entre los que se encuentran la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937 y Williamson, 1975), la teoría de la agencia (Simon, 1957, Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1976) o la teoría de los recursos y capacidades (Penrose, 1959; Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Wemerfelt, 1984), entre otros.

Desde la perspectiva de la teoría de los costes de transacción, los acuerdos de cooperación suponen una centralización en la gestión de los contratos para la obtención de los recursos necesarios en la producción, y que tiene como fin el aumento de la eficiencia contractual. Esta teoría (Hodge *et al.* 1998) ve a la organización como una serie de transacciones o intercambios entre individuos y organizaciones. Debido a la variabilidad en el grado de incertidumbre que existe en las transacciones, los individuos y las organizaciones involucradas experimentan costes de transacción en su ejecución. Según Salas (1987, p. 24), los costes de transacción pueden clasificarse como:

- Costes de información: valor de los recursos consumidos en la identificación y contacto de las partes que intervienen en la transacción.
- Costes de negociación: valor de los recursos consumidos en la redacción de las cláusulas y condiciones del contrato.
- Costes de garantía: valor de los recursos consumidos para asegurar el cumplimiento de lo acordado o protegerse de las consecuencias negativas del incumplimiento.

Por su parte, el objeto del análisis de la teoría de la agencia es la relación entre principal (propietario) y agente (directivo y/o empleados no propietarios) que están comprometidos en un proyecto empresarial, que mantienen una relación de cooperación, pero que tienen objetivos diversos y diferentes actitudes ante el riesgo. Esta teoría observa a la organización como una serie de relaciones contractuales entre propietarios y trabajadores. Los propietarios de las empresas invierten para mejorar su bienestar. A causa de una variedad de factores, entre los que se incluyen la naturaleza humana y la incertidumbre, los agentes pueden involucrarse en actividades que no conducen a la maximización del beneficio del principal. De hecho, estos comportamientos pueden estar dirigidos a satisfacer los intereses particulares de directivos y empleados (Hodge *et al.*, 1998, p. 242). La aparición de estos comportamientos oportunistas viene posibilitada por la existencia de dos tipos de asimetrías informativas que provoca incertidumbre entre las partes: la selección adversa y el riesgo moral². El principal puede evitar dichos comportamientos incurriendo en los denominados costes de agencia, que según Jensen y Meckling (1976, p. 308) son:

2.- La selección adversa (información oculta) se presenta porque una de las partes tiene mayor información relevante para el desarrollo del contrato antes de la formalización del mismo. El riesgo moral (acción oculta) se refiere a las posibles acciones que una parte puede desarrollar con posterioridad a la realización del contrato y que no siendo observables por la otra parte, puede ir en contra de los intereses de ésta.

- Costes de formalización: diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones de las partes.
- Costes de supervisión: pagados por el principal para controlar la actividad del agente.
- Costes de garantía: abonados por el agente para garantizar al principal que no realizará acciones perjudiciales para éste.
- Pérdida residual: pérdida del principal por las decisiones del agente que se desvían de aquéllas que él hubiera adoptado.

En este sentido, los acuerdos de colaboración, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, tratan de satisfacer los objetivos de todas las entidades cooperantes, así como los de los individuos que la integran, fijando una serie de compromisos previos³.

Por último, la teoría de los recursos y capacidades defiende que los resultados de una empresa dependerán de los recursos de que dispongan y de las capacidades que desarrollen estas empresas. Tal y como recoge Bueno Campos (1996, pp. 191-192) explicando los orígenes de la teoría de los recursos y capacidades ésta tuvo dos aportaciones pioneras: la de Peronse (1959) y la de Andrews (1971). El primero estima que la empresa es un conjunto de recursos productivos básicamente tangibles y recursos humanos, si bien los factores esenciales para el crecimiento de la empresa, bien por expansión, o bien por diversificación, son los servicios que rinden estos recursos o modo en que los mismos son empleados. En concreto, la dimensión de una empresa se explica por el conjunto de recursos y su crecimiento, por la capacidad de generar, en general, servicios empresariales y, en particular, servicios directivos. Estos servicios configuran la competencia empresarial (espíritu emprendedor). Andrews (1971) desarrolla la competencia distintiva y la define como el conjunto de recursos específicos de la empresa y de las formas en que son utilizados los mismos, es decir, "no es lo que puede hacer sino lo que puede hacer especialmente bien". Precisamente, para él, la estrategia es la habilidad de usar esa competencia distintiva de forma que le permita a la empresa crear una ventaja respecto a los competidores de su ámbito de actuación. De acuerdo con la *teoría de los recursos o capacidades*, el objetivo que justifica los acuerdos de cooperación es la complementariedad y/o transferencias de recursos, de forma que cada una de las empresas cooperantes accede a capacidades o conocimientos que no posee.

Sin embargo, las anteriores teorías presentan, individualmente, una serie de limitaciones para explicar las relaciones de intercambio y un carácter complementario que aconsejan su consideración desde planteamientos no excluyentes (Arcas *et al.*, 2000). Así, por ejemplo, la teoría de los costes de transacción económicos sólo tienen en cuenta aquellas transacciones que tienen lugar entre la jerarquía y el mercado (Anderson y Coughlan, 1987; Klein, 1989; Sarkar *et al.*, 1998; Amit y Zott, 2001), ignorando otras relaciones, tales como las que aparecen en las redes formadas por varias organiza-

3.- En opinión de Eisenhardt (1989, p. 64), la teoría de la agencia hace dos contribuciones específicas al pensamiento organizativo. La primera es el tratamiento de la información para controlar el oportunismo del agente y, la segunda, el tratamiento que se hace del riesgo. Se asume que las organizaciones tienen un futuro incierto que sólo está parcialmente controlado por sus miembros. La incertidumbre se analiza en términos de transacciones riesgo/recompensa. Así recompensando la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos se transfiere parte del riesgo al agente.

ciones. Al objeto de superar tales limitaciones, diversos autores han tratado el cooperativismo desde el punto de vista de la teoría de redes interorganizacionales (Hughes, 1994; Hillier, 1996; Arcas *et al.*, 2000; Buendía, 1999). Efectivamente, las cooperativas de segundo grado junto con sus empresas asociadas de primer grado podrían ser encuadradas como organizaciones en red. De hecho, la sociedad cooperativa de segundo grado y sus cooperativas asociadas conforman un sistema de relaciones y/o contactos que permiten el intercambio de bienes y servicios o de aquellas informaciones que incorporan conocimiento (Vázquez, 1999; Malecki y Tootle, 1996).

Teniendo en cuenta que una de las características que definen tales relaciones es la existencia de un conjunto de vínculos débiles (Grabher, 1993), uno de los principales factores de éxito de las agrupaciones de segundo grado consiste en la adecuada gestión de la red, de forma que permita aprovechar las ventajas que se derivan de este tipo de estructuras y, al mismo tiempo, evitar las tensiones que se producen como consecuencia del fuerte dinamismo interno, provocado por unas relaciones asimétricas y de carácter jerárquico establecidas entre las empresas y resto de actores en la red. Así, las relaciones de poder internas condicionan la dinámica de la propia red y su eficiencia. En este sentido cobra una importancia fundamental una variable no económica, como es la confianza entre los distintos actores (Granovetter, 1992; Mosted, 1995), que a su vez se encuentra directamente relacionada con el grado de desarrollo y el mantenimiento del sistema de comunicación entre ellos (Nouwens y Bouwman, 1995; Antonelli, 1992).

No debemos olvidar que una cooperativa de primer grado también puede considerarse una alianza, un acuerdo de colaboración entre empresarios individuales, en definitiva una red interpersonal y que de los acuerdos a que se lleguen depende la existencia y/o la permanencia de las sociedades cooperativas de segundo grado. Según Holmlund y Törnroos (1997) las redes interpersonales están basadas en la manera de cómo actúan las personas en la empresa y que los conceptos que hacen que la red permanezca son: la confianza⁴, el compromiso, la atracción y el vínculo social. En este contexto, la percepción de que otra persona es digna de confianza contribuye a generar tres tipos de conducta en quien confía: estar dispuesta a invertir en la relación, comunicarse abiertamente y abstenerse de conductas oportunistas. Por tal motivo, muchos autores insisten en que para alcanzar el éxito en una alianza es importante que los distintos actores confíen los unos en los otros (Renart, 1998, pp. 27-28).

En este contexto, el grado de éxito en las relaciones entre cooperativas de primer y segundo grado depende tanto de los resultados económicos, como de las relaciones de confianza y grado de colaboración entre los diversos actores que componen tanto las cooperativas de primer como las de segundo grado.

Bajo dichas premisas, la gestión eficiente de la red formada por las cooperativas de primer y segundo grado puede verse facilitada por el uso de *Internet* en el ámbito empresarial. En este sentido, diversos autores han puesto de manifiesto el papel desempeñado por las tecnologías de la informa-

4.- Se puede definir confianza como la expectativa por parte de una persona o grupo en la empresa de una conducta éticamente justificable por parte de otra persona, grupo o empresa en una tarea conjunta o en el intercambio económico.

ción, en general, y por *Internet*, en particular, como elemento dinamizador de la red. Es abundante al respecto la literatura que señala que las tecnologías de la información tienen el potencial de reducir los costes de transacción entre actividades y reducir el riesgo inherente a cada transacción (Bakos, 1991, Strader y Shaw, 1997; Benjamín y Wigand, 1995 y 1997; Steinfeld, Kraut y Plumier, 1997), de mejorar la eficiencia en las actividades de la cadena de valor (Rayport y Sviokla, 1995; Evans y Wurster, 1997; Ghosh, 1998; Porter y Millar, 1985) y de facilitar la difusión del conocimiento organizativo (Gurteen, 1998; Swan *et al.*, 1999). Ello permitiría dar respuesta a los objetivos económicos que justifican la cooperación empresarial, al mismo tiempo que crear una red de telecomunicaciones interorganizacional e interpersonal vía *Internet* que incrementase el valor añadido de la relación establecida entre las cooperativas de primer y segundo grado.

3.- Metodología

Tal y como hemos indicado anteriormente la finalidad básica de la investigación propuesta consiste en analizar cuál es la situación actual y perspectivas de evolución del uso de las nuevas tecnologías, especialmente del comercio electrónico, en el sector cooperativo español de segundo grado, entendiendo por tales entidades la unión de dos o más cooperativas para el cumplimiento y desarrollo de fines comunes de orden económico.

Como consecuencia de la ausencia de un único registro actualizado que centralice la información de carácter nacional referida a las cooperativas de segundo grado, los datos para la determinación de la población real tuvieron que ser obtenidos de los censos individualizados que sobre tales entidades poseen los respectivos registros de cada comunidad autónoma y de las plazas de Ceuta y Melilla. Así, la primera fase del trabajo consistió en la localización de tales registros, el contacto telefónico con la persona responsable para advertirle de nuestra petición y en el posterior envío de cartas a aquéllos, en la que se explicaba detalladamente el motivo de la solicitud de información. Desde comienzos del mes de mayo hasta finales de diciembre de 2003, fueron atendidas nuestras peticiones por todos los registros de cooperativas autonómicas, a excepción de los de Castilla la Mancha y Cantabria. Ante esta circunstancia, para estas dos últimas comunidades autónomas hemos asumido como válido el registro de sociedades cooperativas aportado en el trabajo de Montero (1999). Finalmente, el censo de sociedades cooperativas de segundo grado de ámbito nacional fue solicitado a la Dirección General de Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, petición que fue finalmente atendida.

El número de sociedades cooperativas registradas que obtuvimos asciende a 383. Sin embargo, hemos detectado que existen al menos 103 sociedades cooperativas de segundo grado que han desaparecido, están inactivas o han cambiado de personalidad jurídica. Por tanto, la población real asciende

a 280 sociedades cooperativas de segundo grado en España. De ellas nos contestaron 102, esto es, casi el 37 por ciento. En el cuadro 1 se detalla tal información por comunidades autónomas y las plazas de Ceuta y Melilla, así como las existentes a nivel nacional.

Cuadro 1: Sociedades cooperativas de segundo grado a nivel estatal

Comunidad autónoma/ plaza	Sociedades cooperativas registradas	Sociedades cooperativas desaparecidas o inactivas o con cambio de personalidad jurídica	Sociedades cooperativas activas	Encuestas recibidas
Andalucía	102	37	65	20
Aragón	12	0	12	3
Asturias	4	1	3	1
Baleares	2	0	2	1
Canarias	1	1	0	0
Cantabria	1	0	1	1
Castilla La Mancha	26	5	21	9
Castilla y León	35	8	27	12
Cataluña	43	13	30	8
Extremadura	27	7	20	12
Galicia	17	9	8	6
Madrid	4	1	3	1
Murcia	1	1	0	0
Navarra	6	0	6	3
País Vasco	38	1	37	14
La Rioja	5	2	3	2
Valencia	30	5	25	5
Ceuta	0	0	0	0
Melilla	0	0	0	0
Nivel Nacional	29	12	17	4
TOTAL	383	103	280	102

Fuente: Elaboración propia.

Identificada la población objeto de estudio, se determinó el tamaño muestral con un nivel de confianza del 95,5 por ciento con un error muestral admisible del 5 por ciento como máximo y estableciendo una dispersión muestral máxima de los elementos contemplados en relación a las variables estudiadas. La extracción de los elementos muestrales se realizó mediante un procedimiento de muestreo aleatorio simple, aplicado mediante el empleo de tablas de números aleatorios. El detalle del diseño muestral se presenta en el cuadro 2.

Cuadro 2: Ficha técnica

Población:	
Unidades de muestreo	Cooperativas de segundo grado
Población total	280 sociedades
Elementos del muestreo	Directivos/Gerentes de Cooperativas de segundo grado.
Alcance	Nacional
Tiempo	Mayo de 2003 a enero de 2004
Muestreo	
Tipo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95,5
Margen de error	5%
Tamaño muestral	162
Tipo de encuesta	Autoadministrada
Encuestas recibidas	102
Tasa de respuesta	63%

Fuente: Elaboración propia.

Para la obtención de datos primarios, se contactó previamente por vía telefónica con la persona responsable de la administración de cada entidad que conforma la muestra⁵, a fin de explicarles los objetivos del estudio que motivó la llamada e indicarles nuestra intención de enviarles por correo un cuestionario para recabar la información pertinente. En caso de falta de respuesta, a los 30 días nos volvíamos a poner en contacto con el responsable a fin de volver a solicitar su colaboración y, en caso de extravío, enviarles de nuevo el cuestionario por correo.

5.- Tras una primera fase de identificación de las cooperativas de segundo grado existentes en España, hubo que recabar información sobre sus teléfonos de contactos a través de los servicios de información de compañías telefónicas o, en caso de no poderse por esta vía, de los Ayuntamientos, concretamente de las oficinas de tributos. En ellas nos indicaba si habían cambiado de domicilio y nos confirmaban su desaparición o cambio de personalidad jurídica. En los casos en que los Ayuntamientos no nos podían confirmar su desaparición o cambio de personalidad jurídica o su inactividad, enviamos la carta a través de la oficina de correos, muchas de las cuales fueron devueltas indicando la desaparición o inactividad de la cooperativa de segundo grado. A pesar de ello, somos conscientes que, en algunos casos, en las que las empresas han desaparecido, están inactivas o han cambiado de personalidad jurídica, no rechazaron la carta, con lo que ponemos indicar que hay menos de 280 sociedades cooperativas activas, aunque no podemos asegurar el número.

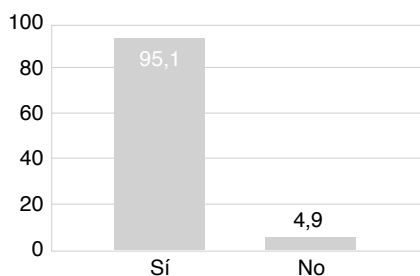
Por lo que se refiere a la confección del cuestionario, tras su elaboración, y antes de darlo por definitivo, fue contestado por cuatro sociedades cooperativas de segundo grado y por dos profesores universitarios conocedores del campo de estudio a fin de comprobar si aquél se adaptaba adecuadamente a nuestras necesidades de recogidas de datos. Tras realizar estas primeras entrevistas, se efectuaron pequeños ajustes en algunas de las cuestiones planteadas, tras los cuales, dimos finalmente por válido el cuestionario. Éste contiene un total de 29 preguntas. El programa utilizado para el tratamiento y análisis de los datos ha sido el SPSS PC+ para windows. En el presente trabajo se han aplicado exclusivamente técnicas e instrumentos de estadística descriptiva.

4.- Uso comercial de *Internet* en el ámbito de las cooperativas de segundo grado españolas

4.1. Dotación

Un elemento básico para valorar el nivel de uso de las TIC's entre las empresas de un sector se refiere a la proporción de ellas que tienen acceso a *Internet*. A este respecto los resultados del trabajo empírico llevado a cabo (figura 1) indican que el 95,1 por ciento de las cooperativas de segundo grado españolas tenían acceso a *Internet* en 2004. Este porcentaje es bastante más elevado que el que arroja las últimas estadísticas disponibles del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2003), según el cual el 81,7 por ciento de las empresas españolas tenían conexión a *Internet* en 2002. No obstante, dicha conclusión hay que tomarla con la debida cautela, debido al desfase temporal de dos años existentes entre los datos, máxime si tenemos en cuenta el importante ritmo de crecimiento del número de nuevos actores en *Internet* desde su aparición.

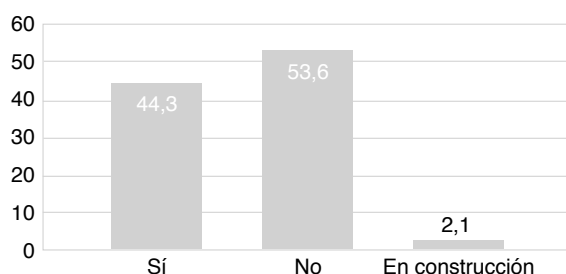
Figura 1. ¿Está su cooperativa conectada a *Internet*? (%)



Fuente: Elaboración propia.

Este elevado porcentaje desciende hasta el 44,3 por ciento cuando nos centramos en el número de empresas que, además de estar conectadas a la Red, han decidido tener presencia en *Internet* a través de la construcción de sus propias páginas *web* (figura 2). Ello significa que más de la mitad de las empresas analizadas no han dado aún el primer paso necesario, la simple presencia en la Red, para el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece la aplicación de este medio de comunicación a fines comerciales. Teniendo presente las salvedades realizadas en el párrafo anterior, este porcentaje se situaría por encima del promedio nacional de hace dos años, que según el INE (2003) se situaba en el 40,9 por ciento de las empresas españolas en el año 2002.

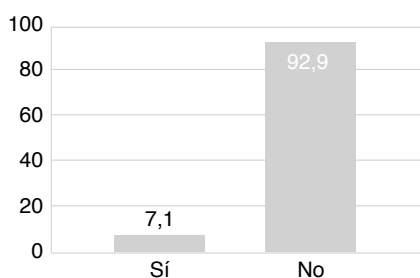
Figura 2. ¿Tiene página web? (%)



Fuente: Elaboración propia.

Si nos referimos, no a la simple presencia, sino a la utilización de la Red para la realización de las transacciones comerciales (figura 3), nos encontramos que tan sólo el 7 por ciento de las cooperativas encuestadas realizan actividades de venta *online*, entendiendo este concepto en un sentido amplio. Esta cifra es muy superior a las que se deriva de las estadísticas del INE (2003), según las cuales tan sólo el 1,7 por ciento de las empresas españolas venderían a través de *Internet* en 2002⁶, aunque le suponemos cierta tendencia al alza dado el tiempo transcurrido.

Figura 3. ¿Vende a través de Internet? (%)



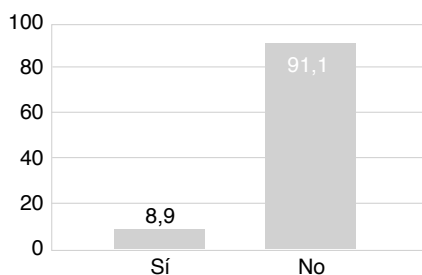
Base: Total empresas con página web.

Fuente: Elaboración propia.

6.- Debemos hacer mención a la ausencia de unificación de criterios en lo que se refiere al contenido del término "comercio electrónico" y por tanto del de "venta a través de Internet". Ello ha quedado reflejado en las importantes diferencias existentes entre estudios a la hora de cuantificar el volumen actual de comercio electrónico tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Éste es un aspecto que debe ser tenido en cuenta en la comparación de información sobre comercio electrónico.

Resultados parecidos a los anteriores obtenemos cuando nos referimos al uso de *Internet* para actividades de abastecimiento (figura 4). El 9 por ciento de las cooperativas entrevistadas reconocía haber comprado a proveedores vía *Internet*. Cabe señalar que el grado de implantación del B2B entre las empresas española se situaba en 2003, según el estudio de la AECE (2003), en torno al 7 por ciento. Esta cifra es muy similar a la arrojada por el INE (2003), según la cual el porcentaje de empresas que compraban a través de la Red en 2002, ascendía al 6,9 por ciento.

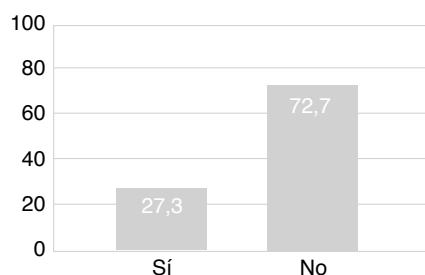
Figura 4. ¿Compra a proveedores a través de Internet? (%)



Fuente: Elaboración propia.

Con relación al uso de *Internet* en el ámbito interno de la organización, se pretendía conocer el nivel de implantación de la *Intranet* en la organización⁷ (figura 5). Este sistema facilita y abarata la distribución de información en el seno de la organización ya que permite, entre otras opciones, la publicación de documentos electrónicos (convenios colectivos, normas, ...), recursos electrónicos (formularios, motores de búsqueda, ...), la comunicación interactiva (grupos de discusión, correo electrónico, ...) o servir de soporte para el mantenimiento del teletrabajo en la empresa. Su uso puede restringirse al ámbito interno de la empresa (sólo a empleados) o bien extenderse a un grupo de empresas colaboradoras o clientes. Y entre sus potenciales beneficios se encuentran el aumento de la productividad de la empresa y la reducción de la curva de aprendizaje de las nuevas aplicaciones internas, fruto de la mejora de la interacción y la aceleración de los procesos de negocio dentro de la compañía (Laso e Iglesias, 2003). Los resultados del estudio realizado señalan que el 27 por ciento de las cooperativas de segundo grado la utilizan.

7.- Siguiendo la definición de la AECE (2001) se entiende por *Intranet* "Una Red interna propia exclusivamente de una organización que utiliza los protocolos y herramientas habituales de Internet, tales como TCP/IP, http, html, etc."

Figura 5. ¿Dispone de Intranet? (%)

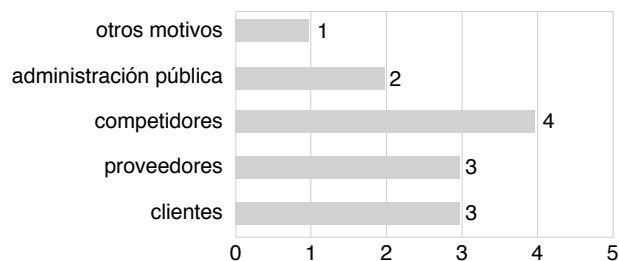
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Usos

Los anteriores apartados nos han permitido conocer el grado de penetración de *Internet* entre las cooperativas de segundo grado y la intensidad de su utilización para fines transaccionales y de gestión interna. A continuación, profundizamos en la naturaleza, intensidad y eficiencia del uso de estos recursos. En este sentido, se intentaba valorar la intensidad con la que se utiliza la Red para obtener información relacionada principalmente con su actividad comercial (figura 6). Entendemos que la transparencia que ofrece *Internet* permite a las empresas tener información actualizada sobre el mercado objetivo, accediendo a las condiciones de oferta de otras empresas competidoras y de empresas suministradoras de inputs, información estadísticas, publicaciones del sector, etc... En este sentido, llama la atención la escasa utilización de la Red para estos fines. Efectivamente, tan solo se reconocía la utilización frecuente de la Red para obtener información sobre la administración pública, algo que no ocurría en el caso de proveedores, clientes y, sorprendentemente, de los competidores.

Figura 6. ¿Con qué frecuencia se conecta usted a Internet para buscar información sobre...?

(mediana de las respuestas, sobre una escala de 1=muy frecuentemente a 5=nunca)



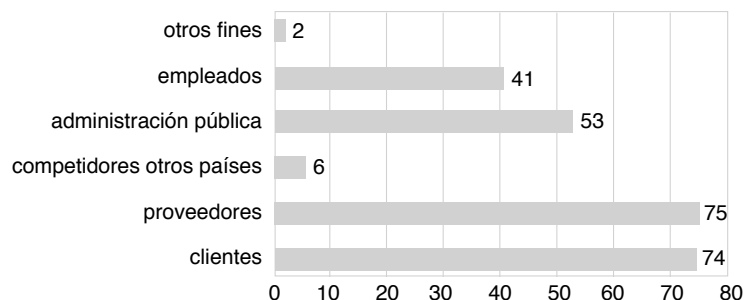
Base: Total empresas con acceso a Internet.

Fuente: Elaboración propia.

El uso más intensivo de *Internet* en el ámbito empresarial se refiere al intercambio de información con otros agentes del mercado vía correo electrónico (figura 7). Efectivamente, el uso frecuente de este medio para comunicarse con clientes y proveedores era reconocido por el 74 y 75 por ciento, respectivamente, de las empresas entrevistadas. Igualmente, es frecuente el uso del correo electrónico para comunicarse con las administraciones públicas, bien para cumplir con las obligaciones fiscales o para realizar consultas al respecto. El uso del correo electrónico para el intercambio de información con otros eslabones de la cadena de valor es más intensa que el que se hace con otros departamentos o personal de la propia empresa.

Figura 7. Utilizan el correo electrónico frecuentemente para intercambiar información con ...

(% respuestas afirmativas)



Base: Total empresas con acceso a Internet.

Fuente: Elaboración propia.

Se refleja en el estudio un escaso desarrollo de la actividad empresarial *online* por parte de las cooperativas de segundo grado⁸. Tan solo un 12 por ciento de las empresas entrevistadas cuenta con una web transaccional que soporte la venta de sus productos. La mayor parte de ellas, un 74 por ciento, reconocen que el principal uso que hacen de tal medio es el publicitar sus productos, dirigiendo al potencial comprador a otros medios tradicionales, como son el teléfono, para culminar la transacción (figura 8). En el ámbito del presente estudio, no se ha encontrado ninguna cooperativa de segundo grado que haya desarrollado una estrategia de sustitución en la Red⁹. Relacionado con el motivo anterior, se encuentra el objetivo de captar nuevos clientes, citado por la mitad de las empresas con *web*. Las posibilidades que ofrece *Internet*, referidas a la exposición de los productos de las empresas

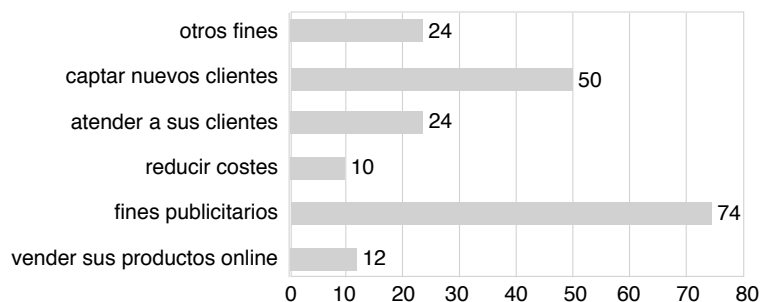
8.- Los modelos de negocio mantenidos por las empresas en Internet pueden clasificarse de una manera genérica en "web informativo", en los que la empresa utiliza la web para dar a conocer sus actividades sus productos/servicios; "web transaccional", en la que la web soporta, directa o indirectamente, el intercambio de bienes y servicios; y, por último, "web operacional", en la que se utiliza la web para compartir documentos entre distintas áreas de una organización o entre distintas organizaciones (Koh y Balhazard, 1997). La presencia en la Red a través de página web debe de interpretarse como una primera fase de una progresiva implementación del comercio electrónico a la actividad comercial. De acuerdo con los citados autores, en sus inicios las empresas optan por un modelo básicamente informacional, para posteriormente ir evolucionando hacia modelos más complejos en los que se van añadiendo nuevas funcionalidades (modelo transaccional y modelo operativo).

9.- Siguiendo la clasificación de los autores Song y Zahedi (1998), caben distinguirse dos tipos de estrategias empresariales en la Red: la estrategia de sustitución, en la que la empresa realiza toda su actividad exclusivamente a través de Internet, y la estrategia complementaria, en la que esta actividad online complementa a la desarrollada por las empresas en los mercados tradicionales.

durante 24 horas, los 365 días del año, a un mercado donde las distancias físicas entre comprador/vendedor han visto reducida su importancia, conforma un medio ideal para la captación de nuevos clientes.

Figura 8. Utilizan su página web para ...

(% respuestas afirmativas)



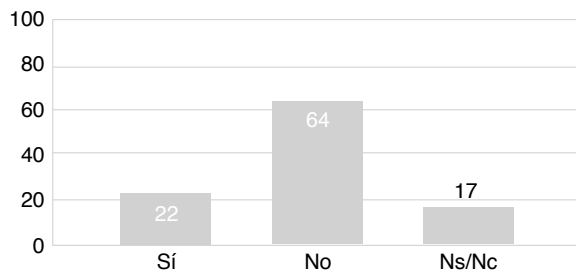
Base: Total empresas con página web.

Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a las empresas por su impresión sobre el grado de demanda de servicios comerciales *online* por parte de sus clientes (figura 9). En líneas generales, puede decirse que las empresas del sector sienten escasa necesidad de emprender negocios a través de *Internet* para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sólo una de cada cinco empresas, aproximadamente, perciben la demanda de tales servicios por parte de sus clientes. En relación con la ausencia de solicitud expresa de servicios de comercio electrónico por parte de proveedores y clientes en nuestro trabajo, cabe señalar que en el último estudio de la AECE (2003) se expone, también, como la principal razón para no realizar comercio electrónico B2B por parte de las empresas españolas.

Figura 9. ¿Están interesados sus clientes en las iniciativas de e-business o negocio a través de *Internet*?

(% de respuestas)

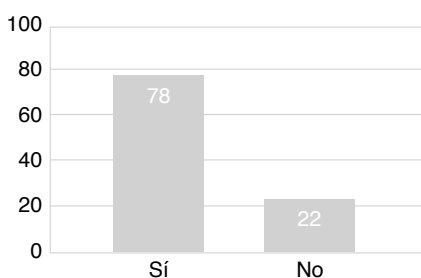


Fuente: Elaboración propia.

Pese a esta ausencia de demanda por parte de la clientela, la mayoría de las cooperativas de segundo grado (80 por ciento) perciben la presencia en *Internet* como un instrumento útil para generar nuevas oportunidades de negocio (figura 10).

Figura 10. ¿Cree que disponer de página web es algo que puede impulsar a otras empresas a hacer negocio con ustedes?

(% de respuestas)



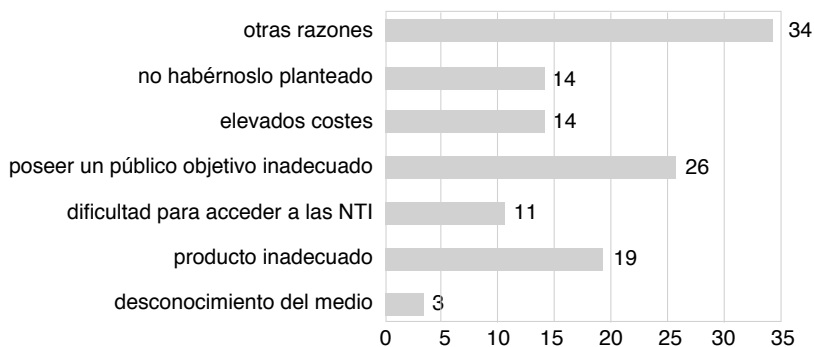
Fuente: Elaboración propia.

4.3. No uso

Los motivos aludidos por las empresas para la no posesión de páginas web se refieren a la existencia de un público objetivo inadecuado, razón mencionada por el 26 por ciento de las empresas sin página web. A este motivo le sigue la dificultad de comercializar por este medio los productos de la empresa (figura 11).

Figura 11. No tenemos página web por...

(% respuestas afirmativas en cada caso)

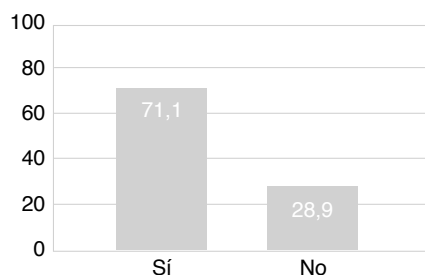


Base: Total empresas que no poseen páginas web.
Fuente: Elaboración propia.

4.4. Uso futuro

Los resultados derivados de las respuestas a las cuestiones analizadas reflejan una escasa utilización de la Red para fines comerciales y una reducida percepción de necesidad para atender a la clientela. Ante esta situación actual, la siguiente cuestión analizada permite arrojar alguna luz sobre la tendencia en la utilización de este medio durante los próximos años (figura 12). A este respecto, cabe señalar una actitud positiva de las empresas entrevistadas ante la adopción de *Internet* para fines comerciales, tal y como lo refleja el que más del 70 por ciento de las empresas que no poseen páginas *web* tienen intención de tenerla en un futuro.

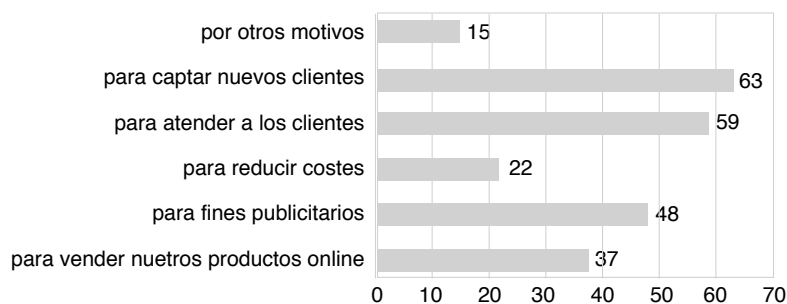
Figura 12. ¿Piensan tener su página web en un futuro? (%)



Base: Empresas que no poseen páginas web.
Fuente: Elaboración propia.

La intencionalidad de su posesión se dirige hacia la captación de nuevos clientes (63 por ciento nombraban este motivo) o para atender y retener los que actualmente posee la empresa (59 por ciento). El uso de este medio exclusivamente con fines publicitarios seguirá prevaleciendo sobre su utilización para fines transaccionales (figura 13).

Figura 13. ¿Para qué utilizarán su página web? (%)



Base: Empresas que no poseen página web pero que la utilizarán en un futuro.
Fuente: Elaboración propia.

5.- Conclusiones

El objetivo básico que nos fijamos al comienzo de este trabajo consistía en analizar cuál es la situación actual y perspectivas de evolución de la utilización de *Internet* y en especial del comercio electrónico en el sector cooperativo español de segundo grado. Un trabajo de campo de alcance nacional, dirigido a los responsables de tales entidades, nos ha permitido satisfacer tal objetivo.

Si el uso de *Internet* ofrece ventajas potenciales importantes a la actividad de cualquier empresa, aquéllas se hacen más evidentes en organizaciones como las cooperativas de segundo grado, integradas por una red de individuos y de empresas en la que la comunicación entre ellos se erige como un factor fundamental para la consecución de unos objetivos compartidos.

El sector no ha pasado desapercibido ante las posibilidades que ofrecen estas tecnologías. Muy al contrario, de los resultados obtenidos se desprende que las cooperativas de segundo grado españolas cuentan con un grado de conexión a *Internet* y de posesión de páginas *web* elevado si lo comparamos con los últimos datos disponibles para el conjunto empresarial español. Igualmente ocurre en lo que se refiere a la intensidad de uso de la Red para realizar comercio electrónico. No obstante, cabe advertir que sólo un 7 por ciento de estas empresas venden *on-line* a clientes y un 9 por ciento compran a proveedores vía *Internet*, lo que sugiere que cabe hacer aún esfuerzos importantes en lo que se refiere a la implantación y desarrollo del comercio electrónico en el sector. De manera similar, un 73 por ciento de las cooperativas de segundo grado precinden de la utilización de *Intranet* y, por tanto, de sus ventajas al facilitar y abaratar la distribución de información en el seno de la organización.

Sin duda, la propia evolución del mercado, con elevadas tasas de crecimiento en el volumen de negocios *online*, y el *efecto-red* que se deriva del importante crecimiento al que estamos asistiendo en el número de agentes, tanto individuos como empresas, que conforman *Internet*, las mejoras legislativas implantadas a fin de otorgar una mayor seguridad a las transacciones o la evolución de los modelos de negocios *online*, que amplía la gama de posibilidades de uso de estas tecnologías, son factores que catalizarán la extensión del uso del comercio electrónico en un futuro entre las cooperativas de segundo grado.

Bibliografía

- ABBOT, J. *Agricultural and food marketing in developing countries: selected readings*, New York, Ed. CAB International, 1996.
- ALCHIAN, A. A. y DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization, *American Economic Review*, nº 62, 1972, pp. 777-795.
- AMIT, R. y ZOTT, C. Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, nº 22, 2001, pp. 493-520.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution, *Journal of Marketing*, nº 51, 1987, pp. 71-87.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood IL: Richard D. Irwing, 1971. Tomado de E. Fernández; J. M. Montes y C. Vázquez (1997, p.12).
- ANSOFF. *Corporate strategy*, Ed. Mc-Graw Hill, New York, 1965.
- ANTONELLI, C. A. The economic theory of information networks, en Antonelli (ed.): *The economic of information networks*, Amsterdam, 1992, pp. 5-27.
- ARCAS, N., HERNANDEZ, M. y MUNUERA, J. L. La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio, *CIRIEC-España*, nº 36, 2000, pp. 179-202.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO. *Estudio sobre la aplicación del comercio electrónico B2B en las Pymes españolas*, en www.aece.org. 2003
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (AECE). *Estudio a 40 empresas del sector turístico en Internet*, obtenido en www.aece.org. 2001
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO ELECTRÓNICO (AECE). Comercio electrónico en España. Ventas al consumidor, 2002, <http://www.aece.org>
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE EMPRESAS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (SEDISI). *Métrica de la sociedad de la información*, Ministerio de Industria y Energía, Madrid, 2000.
- BAKOS, J. Y. A strategic analysis of electronic market places, *Management Information Systems*, vol. 15 (3), 1991, pp. 295-310.
- BAREA, J. y MONZON, J. L. *Libro blanco de la economía social en España*, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1992.

- BENJAMIN, R. I. y WIGAND, R. Electronic Commerce: effects on electronic markets, *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, nº 3, 1997, obtenido en www.ascusc.org (24 de marzo de 2004).
- BENJAMIN, R. y WIGAND, R. Electronic markets and virtual value chains on the information super-highway", *Sloan Management Review*, vol. 36, nº 2, 1995, pp. 62-72.
- BERNAL JURADO, E. y RODRÍGUEZ COHARD, J.C. Las regiones Objetivo 1 españolas en la sociedad de la información: el comercio electrónico como elemento de desarrollo, *Revista de Estudios Regionales*, nº 67, 2003, pp. 107-136.
- BUENDÍA, I. Las relaciones comerciales cooperativas: un análisis desde el nuevo marco legal, *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 69, 1999, pp. 43-65.
- BUENO CAMPOS, E. *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- COASE, R. H. The nature of the firm, *Economica*, Vol. 4, 1937, pp. 386-405, traducida al castellano con el título: La naturaleza de la empresa, en Cuervo, A.; Ortigueira, M. Y Suárez, A. S. *Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid, 1979.
- COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES. *Informes sobre comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago, varios años*, en www.cmt.es. Revisado en 2004.
- COMISIÓN EUROPEA *Iniciativa Europea de Comercio Electrónico* (COM (97) 157, final) de 16.04.97.
- COPPEL, J. *E-commerce: Impacts and policy challenges*, OCDE Working Papers ECO/WKP(2000)25, Paris.
- DYER, J. H. y SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, nº 18, 1998, pp. 535-556.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 1, 1989, pp. 57-74.
- EMARKETER. The eCommerce B2B Report, http://www.emarketer.com/ereports/e-commerce_b2b/welcome.html. 2001.
- ERNST & YOUNG. *E-Commerce. Customer relationship management*, Ernst&Young, Special Report Technology in Financial Service, London, 1999.
- EUROPEAN INFORMATION TECHNOLOGY OBSERVATORY. Tomado de <http://www.eito.com> 2004.
- EVANS, P.B. y WURSTER, T. S. Strategy and the new economics of information, *Harvard Business Review*, (75: 5), Sept-Oct 1997, pp. 71-82.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E.; MONTES PEON, J. M. y VAZQUEZ ORDAS, C. J. La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: síntesis y estructura conceptual, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, 1997, pp.73-92.

- GHOSH, S. Making business sense of the Internet, *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1998, pp. 126-135.
- GOLDSTEIN, A. y O'CONNOR, D. *E-Commerce for development: prospects and policy issues*, OECD Development Centre, Paris, mimeo, 2000.
- GRABHER, G. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations, en Grabher, G. (eds.): *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*, Ed. Routledge, Londres, 1993.
- GRANOVETTER, M. Problems of explanation in economic sociology, en Nohria, N. y Eccles, R. (eds.): *Network and organization, structure, form and action*, Ed. Harvard Business School Press, Boston, 1992.
- GREEN, R. H. y DOS SANTOS, R. R. Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario, *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 162, 1992, pp. 37-61.
- GURTEEN, D. Knowledge, creativity and innovation, *Journal of Knowledge Management*, vol. 2, nº 1, 1998, pp. 5-13.
- HILLIER, L. Co-operatives and strategic alliances, en *The world of Co-operative enterprise*, Ed. Plunkett Foundation, 1996, pp. 49-55.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, M. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, 5ª edición, Prentice Hall, 1998, Madrid, traducida de la obra en inglés *Organization Theory. A strategic approach*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996.
- HUGHES, D. *Breaking with tradition: building partnerships and alliances in the European food industry*, Ed. Wye College Press, London, 1994.
- INFORMATION SOCIETY PROMOTION OFFICE. Information society indicators in the member states of the European Union, Information Society Activity Centre DG Information Society, October 2000.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2002*, nota de prensa de 6/11/2003, tomado de www.ine.es (12 de marzo de 2004).
- INTERNET SOFTWARE CONSORTIUM. Tomado de <http://www.isc.org>, 2004.
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, pp. 305-360.
- JULIA, J. F. La concentración en el cooperativismo agroalimentario, *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, nº 6, 1999, pp. 27-33.
- JULIA, J. F., SERVER, R. y FERNANDEZ, M. Las cooperativas agrarias, en Barea y Monzón, L.M. *Informe sobre la situación de las cooperativas y sociedades laborales en España*, Ed. Ciriéc-España, Valencia, 1996.

- KLEIN, S. A transaction cost explanation of vertical integration in international markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 17, 1989, pp. 196-208.
- KOH, C. E. y BALTHAZARD, P. Business use of the World Wide Web: a model of business Web usage, *Papers of 1997 Americas Conference of Information Systems*. Association for Information Systems, 1997, Indianapolis (Indiana, USA).
- KRISTENSEN, P. S. Product development strategy in the Danish agricultural complex: global interaction with cluster of marketing excellence, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, Vol. 4, nº 3, 1992, pp. 107-118.
- LASO, I. e IGLESIA, M. *Internet, comercio colaborativo y mComercio: nuevos modelos de negocio*, Ed. Mundi-Prensa, Madrid, 2002.
- LUCKING-REILEY, D. y SPULBER, D. F. Business-to-Business Electronic Commerce, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 15, nº 1, 2001, pp. 55-68.
- MALECKI, E. J. y TOOTLE, D. The role of networks in small firms competitiveness, *International Journal of Technology Management*, vol. 11, 1996, pp. 43-57.
- MONSTED, M. Processes and structures of networks: reflections on methodology, *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 7, 1995, pp. 193-213.
- MONTERO, A. Funciones económicas de las entidades asociativas agrarias, *El Boletín*, nº 13, 1994, pp. 43-53.
- MONTERO, A. *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*, Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 1999.
- MOZAS MORAL, A. *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, 1998.
- MOZAS MORAL, A. *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Premio Arco Iris del Cooperativismo 1997, a la mejor investigación cooperativa, Consejería de Trabajo e Industria, Dirección General de Economía Social, Sevilla, 1999.
- MOZAS MORAL, A. y BERNAL JURADO, E. "El impacto de las nuevas tecnologías en el cooperativismo agrario-agroalimentario. Perspectivas de futuro", *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, 2001, pp. 123-147.
- NIELSEN/NETRATING. Tomado de <http://www.netratings.com> 2004.
- NOUWENS, J. y BOUWMAN, H. Living apart together in electronic commerce: the use of information and communication technology to create network organizations, *Journal of Computer Mediated Communication*, vol. 1, nº 3, 1995, en www.ascusc.org (24 de marzo de 2004).
- OCDE. *The economic and social impacts of electronic commerce: preliminary findings and research agenda*, http://www.OECD.org/subject/e_commerce. 1998

- OHMAE, K. La lógica mundial de las alianzas estratégicas, *Harvard Deusto Business Review*, nº 40, 1989, pp. 96-110.
- ONTIVEROS, E. *La economía en la red. Nueva economía, nuevas finanzas*, Ed. Taurus Digital, Madrid, 2001.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*, Ed. Bail Blackwel, Oxford, 1959.
- PORTER, M. E. y MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 64 (4), 1985, pp. 149-160.
- RAYPORT, J. F. y SVIOKLA, J. J. Exploiting the virtual value Caín, *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 6, 1995, pp. 75-85.
- RENART L. Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas, *Harward Deusto Review*. Noviembre-diciembre, nº 87, 1998, pp.18-28.
- SALAS, V. *Economía de la empresa: decisiones y organización*, Ariel, Barcelona, 1987.
- SARKAR, M. BUTLER, B. y STEINFELD, C. Cybermediaries in electronic marketplace: toward theory building, *Journal of Business Research*, nº 41, 1998, pp. 215-221.
- SHAW, S.A. y GIBBS, J. Retailer-supplier relationships and the evolution of marketing: two food industry cases studies, *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 23, nº 7, 1995, pp. 7-17.
- SIMON, H. A. *Administrative behaviour*, Ed. Mac Millan, New York, 1957.
- SONG, J. y ZAHEDI, F. Determinants of Market Strategies in Electronic Markets, en . *Proceedings of Fourth Americas Conference on Information Systems*. Baltimore, Maryland on August 14-16, 1998, pp. 354-356.
- STEINFELD, C., KRAUT, R. y PLUMMER, A. (1997): The impact of interorganizational networks on buyer-seller relationships, *Journal of Computer Mediated Communications*, vol. 1, nº 3, 1997, en www.ascusc.org (24 de marzo de 2004).
- STRADER, T. y SHAW, M. J. Characteristic of electronic markets, *Decision Support Systems*, vol. 21, 1997, pp. 185-198.
- SWAN, J., NEVELL, S., SCARBROUGH, H. Y HISLOP, D. Knowledge management and innovation: networks and networking, *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, nº 4, 1999, pp. 262-275.
- VARGAS, A. De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa, *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 40, 2002, pp. 123-140.
- VAZQUEZ VARQUERO, A. *Desarrollo, redes e innovación*, Ed. Pirámide, Madrid, 1999.
- WERNERFELT. B. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, 1984, pp. 171-180.
- WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 1975, pp. 3-61.