

PRINCIPALES PROBLEMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS¹

POR

Teresa FAYOS GARDÓ² y
Haydeé CALDERÓN GARCÍA³

RESUMEN

Es imprescindible que las cooperativas agroalimentarias, al igual que el resto de empresas agroalimentarias, se internacionalicen, y para ello es necesario partir del conocimiento de los problemas que las cooperativas encuentran en su desarrollo internacional. Utilizando una metodología que combina la revisión teórica con una investigación cualitativa, se identifican los principales problemas partiendo de una muestra de cooperativas españolas internacionalizadas. Una vez identificados, se clasifican diferenciando los externos de los internos. Los resultados obtenidos en este estudio exploratorio sugieren que las principales barreras externas son la competencia y la estructura de la distribución, mientras que las internas son la falta de recursos financieros, imagen y marca, e investigación y desarrollo. Identificados los problemas, los directivos y los organismos de apoyo, podrán articular las medidas necesarias para minimizarlos.

Palabras clave: Internacionalización, barreras, cooperativas agroalimentarias, apoyo a la internacionalización.

¹ Los autores desean agradecer a las empresas analizadas y al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España, y en concreto a la Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación, su desinteresada colaboración

² Dra Teresa Fayos Gardó: Profesora departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Correo electrónico: teresa.fayos@uv.es

³ Dra Haydeé Calderón García: Profesora departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Correo electrónico: haydee.calderon@uv.es

Claves Econlit: Q13, Q17, M38

MAJOR INTERNATIONALIZATION PROBLEMS OF SPANISH FOOD AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

Food and agricultural cooperatives, as well as other food companies must consider internationalization as essential for them for their survival; and although there are governmental and private agencies that can support them in this challenge, it is necessary to deeply study the problems that cooperatives face in international markets. Using a methodology that combines theoretical review with qualitative research, the main problems from a sample of internationalized Spanish cooperatives are identified and classified by differentiating the internal from the external ones so as in the near future the necessary measures to minimize or avoid them could be taken by managers and support agencies. The results of this exploratory study, suggest that the most important external barriers are competition and the structure of the distribution, while the internal ones are the lack of, financial resources, image and brand, and research and development.

Key words: Internationalization, Barriers, Food and Agriculture Cooperatives, Government Export Promotion.

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo es una fórmula de asociación adecuada para abordar la internacionalización de las empresas del sector agroalimentario. En épocas de recesión económica como la que nos encontramos, la mayoría de estudiosos consideran que la internacionalización se convierte en una de las pocas opciones de supervivencia. Maietta y Sena (2010) han demostrado que las cooperativas parecen estar más capacitadas que otras empresas para reducir ineficiencias cuando el crédito es escaso; por su parte Basterretxea y Albizu (2010) da un paso más al considerar que las cooperativas que mantienen programas de formación pueden ser, incluso en recesión, generadoras de ventajas competitivas. Aunque también tenemos corrientes que sostienen que es frecuente que las cooperativas sean caracterizadas como empresas ineficientes en comparación o competencia con las empresas capitalistas convencionales (Coque. 2008), si su gestión no es adecuada.

Con el objetivo de clarificar cuales son los problemas que se les presentan a las cooperativas agroalimentarias en su internacionalización, en primer lugar se revisa la literatura académica sobre las barreras a la internacionalización que encuentran las empresas, identificando a continuación, a pesar de la escasa literatura existente, la problemática específica de las cooperativas agroalimentarias. Seguidamente se presenta un estudio empírico exploratorio con una muestra de cooperativas españolas del sector agroalimentario que se encuentran en etapas avanzadas del proceso de internacionalización. El objeto de este estudio exploratorio es contrastar los problemas aludidos en la literatura.

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan la novedad de identificar y clasificar los principales problemas que encuentran las cooperativas en su proceso de internacionalización en externos e internos. El conocimiento de los mismos será útil, ya que consideramos, que se puede trasladar al sector cooperativo, la opinión de Leonidou (2004) de que conocer y comprender los problemas que las empresas encuentran en la internacionalización es crucial para distintos agentes implicados. En nuestro caso los resultados pueden ser útiles para los directivos de las cooperativas tanto internacionalizadas como no, con el objetivo de que puedan tomar las medidas adecuadas que reduzcan o eviten su impacto; para los organismos públicos y privados de apoyo, de forma que puedan identificar las áreas en las que pueden ser más útiles a las empresas; y para los investigadores en cooperativismo, con el objeto de que puedan utilizar los conocimientos adquiridos en el avance del marco teórico de su internacionalización.

2. LA NECESIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS.

La supervivencia del sector agroalimentario y de manera específica de sus cooperativas pasa necesariamente por la expansión internacional. Solo el crecimiento hacia otros mercados permitirá superar los problemas derivados de la dependencia, abrirse a nuevos mercados que compensen la saturación de los mercados occidentales, defenderse de la competencia, hacer frente a la entrada de empresas extranjeras en los mercados locales y aprovechar las oportunidades internacionales que les permitan actuar con una ventaja competitiva (Colom, Escardíbul, Cristobal y Saez, 1998; Marín, Meliá y Marí, 2008; Juliá, Meliá y García 2012). Una gran parte de las empresas agroalimentarias españolas son cooperativas. En España existen (Cooperativas agro-alimentarias, 2010) cerca de 4000

cooperativas agroalimentarias (10,5% del total de la UE-27), de las que el 4% son cooperativas de 2º grado y el 86% de 1er grado. En total facturan 18.889 millones de euros y proporcionan empleo directo a más de 94.000 personas. Por sectores productivos, las entidades asociativas suponen el 80% en la oferta de mosto, el 70% en la producción de aceite de oliva y vino, el 60% en la de arroz, el 45% de la producción, en los sectores de cítricos, leche de vaca y de oveja y frutos secos; y en menor medida, suponen el 35% en la producción de aceituna de mesa, frutas, carne de ovino y caprino, cereales, oleaginosas y algodón.

Debido a la explosión del comercio internacional a lo largo de los últimos 40 años, las multinacionales agroalimentarias, principales competidores de las cooperativas agroalimentarias, están activamente ampliando sus actividades y concentrando la industria (Schroeder, Wallace y Macondo, 1993; Wilson, 1999), sin embargo, las cooperativas también se han visto involucradas en el proceso debido a que los mercados agrícolas han dejado de ser locales para pasar a ser globales, con las oportunidades, retos y riesgos que ello implica (Donoso, Rudzki, Shadbolt y Bailey, 2003). El proceso de concentración empresarial vigente hoy día en el cooperativismo español supone que la integración horizontal permite también que las cooperativas accedan a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor de los productos agrarios incrementando el valor añadido; comienza a ser importante el volumen de producto con marca propia y el volumen de las exportaciones (Fuentes, Sánchez y Santos, 2001). Así, la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias es una tendencia crucial, a la que las cooperativas se enfrentan, lo deseen o no.

Ebneith y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Sin embargo, en España, a pesar del reconocimiento de la importancia de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias, como vía de crecimiento y de supervivencia, aún son pocas las cooperativas internacionalizadas, aunque su número esté creciendo. El 33,6% de las cooperativas de primer grado son exportadoras (tabla 1) (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de €), porcentaje que asciende al 42,2% si nos fijamos en las cooperativas de 2º grado (cuya media de exportación por empresa ascendió a 12,5 millones de € en 2010). Estos porcentajes son esperanzadores si los comparamos con el grado de internacionalización de las empresas españolas en su conjunto, ya que de acuerdo con el Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio el porcentaje de

empresas exportadoras regulares españolas representa un 38,7%, con una media de exportación por empresa de 1,7 millones de euros (datos de 2010).

Tabla 1. Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

	1 ^{er} grado (>1M€)	2 ^o grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las coop. exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
Canales de exportación		
A través de otras cooperativas	23,76	15,79
A través de intermediarios españoles	49,50	45,61
A través de importadores o intermediarios extranjeros	57,42	56,14
Directamente a cadenas de distribución extranjeras	26,33	26,31
A través de empresas o delegaciones propias en el exterior	5,94	3,51
Otros canales de exportación	7,92	17,54

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010)

A la vista de la tabla 1, no hay duda del mayor grado de desempeño internacional de las cooperativas de 2^o grado frente a las de 1^o. En ambos casos, las cooperativas utilizan mayoritariamente la estrategia de exportación. Por otra parte, Baamonde (2009) apunta que sigue existiendo una gran dependencia de los operadores intermedios, ya que sólo un 26% de las cooperativas realizan sus exportaciones directamente a cadenas de distribución extranjeras. La situación es más preocupante si nos fijamos en la inversión en el exterior, ya que únicamente el 3,7% de las de primer grado y el 7,4% de las de segundo grado están implantadas en el exterior.

No hay duda de que la internacionalización es un proceso complejo en el que se presentan continuamente nuevos retos, para los que las cooperativas agroalimentarias, como cualquier otra empresa, no están siempre suficientemente preparadas.

Cuando hablamos de la problemática que encuentran las empresas en sus procesos de internacionalización, la primera conclusión que nos da el estudio de la literatura es que no todas las empresas tienen las mismas necesidades o problemas. Existen además distintas segmentaciones en función del tipo de requerimientos o intensidad de los mismos. Revisando la amplia literatura existente sobre la materia, comprobamos que las taxonomías más usuales en la literatura clasifican las necesidades de las empresas en función de su tamaño, nivel de internacionalización o experiencia, características de sus directivos, y sector o producto ofertado.

No obstante, han surgido recientemente indicios de que es necesario replantearse dichas taxonomías dados los cambios en el entorno. Un ejemplo lo tenemos en el tamaño de las empresas; actualmente vemos como empresas pequeñas se apoyan en la tecnología, o en directivos con elevada orientación internacional para aprovechar sus ventajas en el exterior. En cuanto al nivel de internacionalización o experiencia, se constata la existencia, en ocasiones, de un salto por parte de las empresas en el seguimiento de las fases del proceso de internacionalización tal y como vienen siendo consideradas tradicionalmente por el Modelo de Uppsala. Ejemplo de ello es el hecho de que la experiencia exportadora no sea una variable que influya en la cooperación en actividades de internacionalización; las empresas están cooperando con otras empresas en el exterior, e incluso invirtiendo en el exterior, desde las primeras etapas de su internacionalización (Calderón, Fayos y Tubillejas, 2007). Resultados de recientes investigaciones (Rocha Freitas y Silva, 2008) también contradicen la literatura tradicional que sugiere que la percepción de los obstáculos es menos intensa a medida que las empresas adquieren experiencia internacional; mientras que (Ayouz y Remaud, 2003), demostraron que tienen más probabilidades de exportar las empresas jóvenes que las que llevan vendiendo en el mercado interior un muy elevado número de años. Por su parte, Pinho y Martins (2010) para el caso de Portugal, apenas encontraron diferencias en la problemática según el nivel de internacionalización.

Aunque existe menos evidencia empírica sobre las diferencias entre empresas de distintos sectores en cuanto a sus necesidades de apoyo en la internacionalización, es comúnmente aceptado que en función del producto o sector al que pertenece la empresa son distintos sus problemas, y en consecuencia sus necesidades, cara a los mercados exteriores (Seringhaus 1987). Existen en la literatura diversos resultados empíricos a favor de esta aseveración. Naidu y Rao (1993), Cavusgil y Zou (1994) y Tesfom y Lutz (2006) afirman que las necesidades de la empresa varían en función el tipo de industria a la que pertenezcan. Czinkota y Ronkainen (2001) consideran que ello es debido al diferente atractivo y grado de competencia que se da en cada sector. Ayouz y Remaud (2003) van incluso más allá constatando que el sector agroalimentario es, en este sentido, único y diferente del resto de sectores.

No es objetivo de este trabajo segmentar las necesidades en función de todos los criterios apuntados, sino que partimos de la premisa de que existen indicios (Donoso et al., 2003) de que las cooperativas agroalimentarias son un sector a analizar desde la perspectiva

de que pueden tener necesidades o problemas específicos en su internacionalización. Problemática que es necesario identificar y si es posible diferenciar de la de otros sectores con el objetivo de que los gerentes de cooperativas, así como los organismos de promoción y apoyo puedan desarrollar las estrategias y programas más adecuados a las necesidades identificadas.

3. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

3.1. Problemas en la internacionalización de las empresas

Los problemas que tienen las empresas que se internacionalizan se derivan de las barreras que encuentran a la hora de posicionar sus productos, servicios, tecnologías, o conocimientos en otros mercados. Aunque en la literatura encontramos distintas clasificaciones sobre los problemas, la clasificación de la que partimos, en línea con la mayor parte de investigadores, es la que propusieron Cavusgil y Zou (1994), distinguiendo entre barreras internas y externas. Esta tipología facilita una base comprensiva para entender los problemas en la internacionalización y es útil para la formulación de las estrategias de marketing apropiadas y los programas públicos de apoyo (Pinho y Martins, 2010).

Las barreras internas, son intrínsecas a la empresa y se asocian con insuficientes recursos organizacionales para el desarrollo de la estrategia de marketing internacional (Leonidou, 2000). Estas incluirían (Cavusgil y Zou, 1994), información y conocimiento del mercado, recursos humanos, recursos financieros, calidad de producto, y adaptabilidad técnica; Las barreras internas podemos clasificarlas en tres grupos: informacionales, funcionales, y de marketing (Leonidou, 2004).

Las barreras externas se encuentran, de acuerdo con Tesfom y Lutz (2006), tanto en el entorno nacional como en el del país de destino de la actividad internacional, e incluirían de acuerdo con Cavusgil y Zou (1994) la estructura industrial, la competencia, barreras de los consumidores, de procedimiento, y barreras relacionadas con el sistema de distribución. Según Leonidou (2004) las barreras externas pueden clasificarse en procedimentales, gubernamentales, del entorno, y “task barriers” o barreras debidas a la competencia, y/o a los consumidores en destino.

Cuadro 1. Clasificación barreras al comercio (Leonidou, 2004)

Internas	Informacionales	
	Funcionales	
	Marketing	Producto Precio Distribución Logística Promoción
Externas	Procedimentales	
	Gubernamentales	
	“Task barriers”	
	Del entorno	Económicas Político-legales Socioculturales

Dentro de cada uno de los subgrupos identificados tanto para las barreras internas como para las externas, los distintos investigadores proponen e identifican tanto para el caso de España (Alonso y Donoso, 1996, Esteruelas y Díaz, 1993; Buisán y Espinosa, 2007; Jarillo y Martínez, 1991; Claver y Quer, 2001) como para otros mercados (Hibbert, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991; Kotable y Czinkota, 1992.; Katsikeas y Morgan, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Tesfom y Lutz, 2006; Leonidou, 2000; Rocha et al., 2008; Pinho y Martins, 2010) una amplia variedad de problemas que las empresas pueden encontrar. Consideramos, tal como demuestra la literatura, que las posibilidades de segmentación son infinitas, como también son diversos y en ocasiones contradictorios los resultados de las investigaciones empíricas realizadas.

Sin embargo, no sólo son importantes las barreras identificadas, sino el hecho de que el impacto de las barreras será diferente en cada caso y dependerá de: factores asociados con las características de la dirección (factores de la dirección), la propia organización (factores organizativos), y los factores del entorno donde opere la empresa (Leonidou, 2004). Para esta investigación resultan especialmente interesantes los factores organizativos ya que comprenden el tamaño de la empresa y el sector industrial al que pertenezca. Así, a menor tamaño empresarial más vulnerable será la empresa a las variables asociadas a la limitación de recursos y dificultades operacionales (Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 2004), mientras que empresas de distintos sectores perciben de forma diferente las distintas barreras (Cavusgil y Zou, 1994; Kedia y Chhokar 1986; Tesfom y Lutz, 2006; Leonidou, 2004).

3.2. Problemas de las cooperativas agroalimentarias para su internacionalización

En España es escasa la literatura académica sobre los problemas a los que hacen frente las cooperativas agroalimentarias en su internacionalización, por lo que para aproximarnos a ellos, lo haremos en primer lugar desde el estudio de la problemática del sector agroalimentario, sector al que las cooperativas agroalimentarias pertenecen.

3.2.1. Problemática del sector agroalimentario

Un reciente estudio empírico sobre el sector agroalimentario español (Calderón, Fayos y Mir, 2009 y Fayos, Calderón y Mir, 2009) obtuvo que las empresas agroalimentarias consideraban como problemas más importantes en su internacionalización: el hacer frente a la competencia, el conocer los mercados exteriores, y como superar las barreras al comercio. Otros problemas serían la falta de recursos financieros en general, y para invertir en el exterior, la red de distribución en el exterior, la imagen de España, y el aseguramiento de las operaciones exteriores. Estos resultados se compararon con las medias de los otros sectores de actividad, y se vio como, los problemas logísticos y de transporte adquirirían una especial relevancia en este sector respecto a otros. El resto de problemas no presentaron diferencias significativas.

No obstante, a pesar de que las empresas agroalimentarias consideran que tienen problemas similares a los que existen para empresas de otros sectores, el análisis de las características empresariales de ambos colectivos constató que estas eran diferentes (Fayos et al., 2009) por lo que consideramos que es necesario seguir investigando con mayor fiabilidad las carencias y necesidades reales.

Los resultados de otros estudiosos sobre el sector agroalimentario español, coinciden con algunos de los problemas anteriores. Andrés (2008) considera que el sector agroalimentario está compuesto por PYMEs que juegan en desventaja, ya que se caracterizan por no disponer de recursos suficientes, tanto para elaborar un sistema de información que las mantenga al día de la situación interna y externa, como para hacer frente al reto de la formación. Este, además de la carencia de RRHH, RRFF y tecnológicos escasos, puede lastrar las posibilidades de proyección internacional del sector. Adicionalmente, tanto Andrés (2008) como Álvarez (2003) demuestran que la variable tamaño incide en la probabilidad de que una empresa invierta en el exterior; y (Boccherini, 2009) considera que la reducida dimensión

media de las empresas y cooperativas agroalimentarias españolas, y en muchos casos la escasa formación empresarial de sus directivos, es una importante barrera para el éxito de la estrategia de deslocalización. Ayouz y Renaud (2003) confirman la relación existente entre internacionalización y necesidad de RRHH preparados en el sector agroalimentario.

Ameur y Gil (2003) estudiaron la innovación y el cambio en productos, y demostraron que el sector agroalimentario español parece encontrarse en una fase de madurez, ya que el porcentaje de empresas que cambian productos es pequeño e inferior al de otros sectores industriales, y que la innovación se dirige más hacia el lanzamiento de nuevos productos para completar gamas que hacia políticas de diferenciación. También subrayaron estos autores que la industria agroalimentaria muestra una propensión innovadora inferior a otros sectores industriales.

Por último, Andrés (2008) apuntó también la falta de cooperación manifiesta en el sector, lo que consideramos sería una barrera dentro de la planificación de marketing y desarrollo de la distribución.

En el cuadro 2 se recogen las aportaciones de los autores citados clasificadas de acuerdo con la clasificación de Leonidou (2004).

Cuadro 2. Barreras en la internacionalización de las empresas del sector agroalimentario

Clasificación problemas (Leonidou, 2004)	Barreras externas identificadas	
Task barriers	Competencia	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras del entorno	Barreras al comercio	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras gubernamentales	Imagen de España	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Aseguramiento de las operaciones ext.	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Falta o ineficacia de apoyo institucional	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Barreras internas identificadas	
Barreras de marketing	Desconocimiento de los mercados	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Problemas logísticos y de transporte	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Red de distribución en el exterior	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Adaptación del producto	Ameur y Gil (2003) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Escasa planificación de marketing	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Inversión en I+D	Andrés (2008) Ameur y Gil (2003)

		Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras de funcionamiento	Falta de recursos financieros	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Recursos humanos	Andrés (2008) Ayouz y Renaud (2003) Bocherini (2009) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Problemática específica de las cooperativas agroalimentarias

En cuanto a las cooperativas agroalimentarias, a pesar de la escasa investigación académica sobre las barreras a su internacionalización, encontramos algunos autores que analizan y establecen cuales son las dificultades o retos con los que se encuentran la internacionalización (Buccola, Durham, Gopinah, y Henderson, 2001; Donoso et al., 2003; Gómez, 2008; Mir, Fayos y Calderón, 2008; Seipel y Heffernan, 1997; Juliá y Meliá, 2007; Fuentes et al., 2011; Schroeder et al., 1993; Encinas, Calatayud y García, 2011). A continuación destacamos las más importantes, indicando en que tipo clasificaríamos cada una de ellas:

Desarrollo de una orientación de marketing desde una orientación de producción. Tradicionalmente, las cooperativas del sector han estado centradas en vender los productos de sus cooperativistas, obviando otros elementos que proporcionan valor añadido a la oferta (Barreras internas de marketing).

Posición en la cadena alimentaria. Considerando al agricultor como el origen de la oferta, la distancia entre el productor primario y el consumidor es muy grande, siendo difícil percibir las señales del consumidor (Barreras internas de marketing).

Creciente competencia en el mercado por parte de las grandes empresas transnacionales agroalimentarias (Barreras externas de tipo comercial).

Concentración del sector empresarial de la distribución con el consecuente aumento de poder frente a los proveedores (Barreras externas).

Los intereses divergentes de sus miembros (Barreras de funcionamiento).

Barreras estratégicas derivadas del tamaño y de la cultura empresarial que provocan aversión al riesgo asociado a la inversión internacional (Barrera interna potenciada por factores organizativos y de dirección).

Con respecto al tamaño, tradicionalmente se ha puesto de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales, ya que el desarrollo de una política exportadora comprometida comporta la movilización de unos recursos difíciles de alcanzar por las organizaciones de menor tamaño (Server y Meliá, 2002; Juliá y Server, 2003). Ebneith y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Así, el tamaño se revela crítico como factor de mejora de la gestión. Landeta, Albizu y Charterina (2006) demuestran que la calidad de la gestión mejora en relación directa al tamaño de las empresas. Por lo tanto, o las sociedades cooperativas crecen o será muy difícil su supervivencia en un mercado altamente competitivo (Arcas, Munuera y Hernández, 2002; Ruiz, Hernández y García, 2006). La concentración empresarial se convierte en la culminación del principio empresarial de crecimiento, en una estrategia de futuro del principio cooperativo (Bel, 1996 y 1997).

El tamaño también es necesario para realizar las inversiones requerida en productos y procesos (Ruiz et al., 2006; Juliá y Meliá, 2007; Faces, 2010;), para la creación de sociedades con otros agentes que aporten valor añadido (García, Oreja y González, 2002; Ruiz et al., 2006), para el acceso a tecnologías de información y comunicación (Ruiz et al., 2006); y para el acceso a la financiación en un entorno en el que el crédito es escaso (Faces, 2010; Baamonde, 2009).

Con respecto a la cultura empresarial, un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar replanteándose elementos más profundos, como valores o cultura (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009), para lo que la gestión humana tiene un papel fundamental, y debe considerarse más allá de la administración de personal. Para el caso de las cooperativas agroalimentarias, Ameur y Gil (2003) demuestran que la formación tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de exportar, que el sector agroalimentario es único y que factores como la integración del director tiene un impacto en la estrategia de marketing. Rodríguez y

González (2006) por su parte, encuentran diferencias en el grado de internacionalización en función de la generación involucrada en sus órganos de decisión.

Los recursos humanos son también elemento clave para los proyectos de implantación exterior ya que las dificultades para encontrar los recursos humanos adecuados para el desarrollo del proyecto es posiblemente el principal obstáculo de una exitosa implantación exterior (Buisán y Espinosa, 2007). Por su parte Andrés (2008) y Martín y Rodríguez (2009) consideran que también es clave disponer de recursos humanos preparados para llevar a cabo los acuerdos de cooperación necesarios, en ocasiones, para poder internacionalizarse.

Carr, Kariyawasam y Casi (2008) demuestran empíricamente que las cooperativas exitosas son aquellas en las que existen líderes que buscan el cambio y la mejora sin perder de vista que su principal objetivo son los intereses de toda la cooperativa. Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo; el mayor tamaño permite a la empresa obtener recursos que puedan destinarse a contratar directivos más preparados.

En definitiva, el tamaño favorecerá tanto la disponibilidad de recursos financieros, como la disponibilidad de recursos humanos, pero es necesario que los recursos humanos que contrate la dirección sean los adecuados para hacer frente a la situación actual de los mercados sin olvidar las características de las cooperativas. La disponibilidad de estos dos tipos de recursos favorecerá la necesaria innovación, cambio, adaptación, flexibilidad y cooperación que exigen hoy el éxito y la permanencia en los mercados exteriores.

No obstante, a pesar de las dificultades intrínsecas que parecen existir en el sector cooperativo agroalimentario español, no debemos obviar que en la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas que muestran una realidad esperanzadora, siendo los más significativos (Mir et al., 2008; Julia y Server, 2003; Donoso et al., 2003;): la modernización de los sistemas de producción agraria e innovación de la oferta del sector, el desarrollo de servicios vinculados a la industria agroalimentaria, los nuevos sistemas de organización empresarial que dan lugar a cambios estratégicos, el incremento de las empresas que se han adherido a marcas de calidad, la tendencia a una mayor concentración, y la tendencia a la integración vertical en un intento de incrementar el control hacia la distribución minorista. En definitiva nos encaminamos hacia unas cooperativas

agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global (Nilson, 1998; Ruiz et al. 2006).

Estamos por tanto de acuerdo con Donoso et al. (2003) y Schroeder et al. (1993) en que la existencia de problemas no implica que las cooperativas no puedan internacionalizarse con éxito ya que existen exitosos ejemplos en distintas partes del mundo. También en España tenemos excelentes ejemplos de cooperativas exitosas en los mercados internacionales (Llano, 2009). Es a estas empresas a las que nos hemos dirigido para explorar cuales son los problemas a los que se enfrentan en los mercados exteriores.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

El objetivo general del estudio empírico es identificar los principales problemas que encuentran en su internacionalización empresas cooperativas españolas que tienen un desarrollo internacional avanzado.

Se ha seleccionado para realizar la investigación una muestra de conveniencia que comprenda cooperativas que cumplen las siguientes características: tienen directivos con formación en gestión y dirección de empresas, tienen un tamaño superior a la media, son españolas, y tienen una elevada experiencia internacional (más de 10 años en el exterior) en un amplio y diverso número de mercados (más de 30 países).

Adicionalmente, el estudio de cooperativas con un elevado nivel de internacionalización, y que poseen por tanto con un conocimiento más profundo de toda la problemática tanto de exportación como de inversión en el exterior, puede ser de orientación para otras empresas en fases iniciales de sus procesos de internacionalización.

En cuanto a los objetivos específicos, serán:

1. Identificar los principales problemas externos que tienen las cooperativas agroalimentarias internacionalizadas en los mercados exteriores
2. Identificar los principales problemas internos que tienen las cooperativas agroalimentarias internacionalizadas en los mercados exteriores
3. Obtener indicios de si son o no los mismos que presentan las empresas agroalimentarias no cooperativas

Como metodología de investigación científica se ha utilizado el estudio de casos múltiple, metodología que aunque “no habitual, si es de creciente utilización en las diversas áreas de economía de la empresa” (Villarreal y Landeta, 2010:31), específicamente, en Marketing (Moreno, 2005) y en el estudio de la función directiva (Rialp, 1998; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillat 2005). En concreto, tanto los anteriores autores como Villarreal y Landeta (2010) desarrollan esta metodología aplicándola con éxito en el estudio de casos múltiple sobre internacionalización de empresas españolas. Juliá et al (2012) también ha utilizado el estudio de casos múltiples en el análisis del desarrollo estratégico de cooperativas europeas.

La información se ha obtenido a través del estudio de las memorias de las empresas y de entrevistas en profundidad a sus gerentes. Las entrevistas personales siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007:28) “son una forma eficiente de recoger valiosos datos empíricos, especialmente cuando el fenómeno de interés es altamente episódico e infrecuente”. Se utilizaron preguntas abiertas porque permitían al entrevistado describir lo importante y sobresaliente sin influencias (Patton, 2002; Hutchinson Fleck y Lloyd-Reason, 2009). En la entrevista, se presentaba también al entrevistado una lista precodificada de 30 barreras al comercio identificadas después de la revisión de la literatura pertinente, clasificadas entre problemas externos (12) e internos (18). Dicha relación se presentó a las cooperativas después de la entrevista para que valorasen su importancia utilizando una escala de 5 puntos, dejando así abierta la posibilidad de aportar otros problemas específicos, no previamente identificados en la literatura.

Los resultados obtenidos de las entrevistas se han trabajado cualitativamente, manteniendo la perspectiva descriptiva, no obstante, y siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007) para presentar la información se han utilizado cuadros que resuman las evidencias obtenidas y enfatizan el rigor y la profundidad de la investigación llevada a cabo.

Para obtener información sobre la problemática de las cooperativas se ha trabajado con una muestra de 10 cooperativas agroalimentarias con un nivel de internacionalización medio-alto o alto, de diferentes productos (ovino, fruta fresca, hortalizas, lácteos, aceitunas, frutos secos, vino y aceite) y ubicadas en diferentes comunidades autónomas españolas (Aragón, C. Valenciana, Andalucía, Baleares, Cataluña, Galicia y País Vasco).

A continuación, siguiendo a Toledano y Urbano (2007) y a Villarreal y Landeta (2010), resumimos en el cuadro 3 el diseño metodológico del estudio empírico.

Cuadro 3. Diseño metodológico

Unidad de análisis	Cooperativas con alto grado de internacionalización que puedan aportar información relevante sobre la problemática y barreras encontradas en sus procesos de internacionalización.
Ámbito geográfico, y universo	España, y cooperativas españolas internacionalizadas.
Tipo de Muestra	Muestra de conveniencia lógica y teórica
Muestra	10 cooperativas agroalimentarias con un nivel de internacionalización medio-alto o alto, de diferentes productos, y ubicadas en diferentes comunidades autónomas españolas.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad presenciales (45-60 minutos)
Fuentes de información	Fuentes secundarias: páginas web de las cooperativas entrevistadas, memorias, y publicaciones especializadas. Entrevistas en profundidad
Informadores clave	Directores generales o responsables de internacionalización de las cooperativas de la muestra.
Cuestiones planteadas	1) Problemática o barreras externas a la internacionalización. 2) Problemática o barreras internas a la internacionalización.
Métodos y procedimiento de análisis de la evidencia	Método fundamentalmente de tipo cualitativo (búsqueda de factores explicativos clave, búsqueda de palabras y temas recurrentes o “ <i>core meanings</i> ”, creación de explicación teórica). Complementariamente se utilizó una lista precodificada de barreras al comercio recogida de la literatura con escala Likert de 5 puntos. Análisis cualitativo de los datos.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Se confirma el rigor y calidad de la validez constructiva interna y externa, la fiabilidad y la consistencia, adaptando la propuesta de evaluación de Villarreal y Landeta (2010)
Fecha de realización	Septiembre 2009 a Mayo 2010

5. RESULTADOS

5.1. Problemas externos

En el cuadro 4 se presentan los problemas externos que las cooperativas agroalimentarias de la muestra han marcado con mayor o menor grado de importancia.

Los principales problemas apuntados son la competencia de terceros países, los márgenes comerciales, el tamaño de los distribuidores, la saturación de los mercados y la escasa diferenciación entre los productos de una importante parte de las empresas de la muestra. Sin embargo, la mayor parte de estos problemas consideramos que pueden derivarse de las propias carencias internas de las cooperativas por la falta de empeño de las mismas en buscar fuentes de diferenciación de producto.

En este sentido, Rocha et al. (2008) obtuvo como resultado de un estudio longitudinal realizado a lo largo de un periodo de 27 años, una sorprendente estabilidad de los problemas a lo largo del tiempo, encontrando sin embargo, un incremento inesperado de la percepción de todos los obstáculos. Este hecho podría justificarse por la intensificación de la competencia en los mercados internacionales durante las últimas décadas.

Los problemas a los que las cooperativas agroalimentarias asignan un nivel medio de importancia serían aquellos relacionados con la normativa de los mercados exteriores. A modo de ejemplo, la estricta y compleja normativa sanitaria para introducir productos hortofrutícolas en Japón fue un factor nombrado más de una vez por las cooperativas entrevistadas.

Cuadro 4. Problemas externos

Principales problemas	Problemática media	Aspectos que les resultan poco problemáticos
Competencia terceros países Márgenes comerciales Tamaño de los intermediarios Comoditización productos sector (no diferenciación) Saturación de los mercados	Normativas sanitarias/seguridad alimentaria Normativas medioambientales	Barreras de entrada Imagen de España Consumidores más exigentes Escaso apoyo institucional
Task Barriers	Barreras del entorno	Barreras gubernamentales

En el cuadro 4 se recogen también aspectos que les resultan menos problemáticos: barreras de entrada, imagen de España, y consumidores más exigentes. Recordemos que al analizar la problemática de las empresas agroalimentarias en sus procesos de internacionalización, eran precisamente a los dos primeros a los que se les asignaba un grado más elevado de complicación, lo que nos aporta ya una primera fuente de posible diferenciación entre las empresas agroalimentarias en general y las cooperativas agroalimentarias en particular. En relación a las barreras de entrada, una de las empresas entrevistadas, evitó los elevados aranceles para sus productos en el mercado brasileño “invirtiendo productivamente en Argentina, ya que Brasil había eliminado los aranceles procedentes de esta zona”; otra empresa apuntó que, “dada la problemática encontrada para introducir sus productos en China, lo hicieron a través de Hong Kong”.

El apoyo institucional se percibe también como un factor poco problemático por parte de las cooperativas agroalimentarias, lo que además les diferencia de los resultados que presentaba el conjunto del sector agroalimentario que le asignaba una importancia media. Esta diferencia consideramos que es debida a que las cooperativas agroalimentarias son conscientes de los esfuerzos que realiza la administración cara a este colectivo.

Resumiendo, los principales problemas a los que hacen frente las cooperativas agroalimentarias son los denominados por la literatura “task barriers”, y en menor medida las

barreras del entorno, mientras que las barreras gubernamentales presentan para las cooperativas agroalimentarias una problemática muy inferior.

5.2. Problemas internos

En cuanto a los problemas internos, el primero que aparece, confirmando las apreciaciones de todos los estudiosos del sector, es el tamaño insuficiente, y ello a pesar de que las cooperativas que forman parte del estudio tienen un tamaño superior a la media. Recordemos además, que los académicos no consideran que el tamaño sea una barrera, sino un factor que puede incrementar la importancia de otras barreras, que en este caso serían: el poco poder de negociación frente a los distribuidores, la falta de inversión en I+D, y la escasez de recursos financieros.

Cuadro 5. Problemas internos que dificultan la internacionalización

Principales problemas	Problemática media	Aspectos que les resultan poco problemáticos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Tamaño insuficiente</i> (*) ▪ Poco poder de negociación frente a distribuidores ▪ Inversión en I+D ▪ Falta de imagen corporativa o marca ▪ Escasez recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Falta de liderazgo</i>(*) ▪ Falta de valor añadido al producto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflicto de intereses entre las empresas de las cooperativas ▪ No continuidad en el suministro ▪ Inconstante calidad de producto ▪ Problemas logísticos y transporte

Barreras de funcionamiento (RRFF) Barreras de marketing	Barreras propias de las cooperativas Barreras de marketing
--	---

(*) *no son barreras según la clasificación de la literatura, aunque las cooperativas los han considerado como tales.*

En cuanto al escaso poder de negociación, se les preguntó también a las cooperativas agroalimentarias cuales eran los agentes con los que encontraban mayor problemática a la hora de negociar, siendo de mayor a menor la problemática con: grandes superficies, centrales de compra, establecimientos de descuento, mercados mayoristas, supermercados, y minoristas. Conviene resaltar un problema adicional propuesto por una de las cooperativas en relación con la distribución minorista que podríamos denominar “El gap temporal”: “la internacionalización de los minoristas está afectando a la internacionalización de las empresas fabricantes, ya que cuando los minoristas llegan antes a los nuevos mercados la entrada es automática, lo cual condiciona la posterior llegada de los fabricantes, cuya entrada suele ser gradual”.

Por último, y en relación con la gran distribución, una gran parte de las empresas entrevistadas coincidieron en la necesidad de aliarse o estrechar lazos con ellos, aspecto propuesto en la literatura por Mir et al. (2008) y por Gil y Ruiz (2009) que consideran que las relaciones a largo plazo en la cadena de distribución mejoran la satisfacción del cliente y ayudan a las empresas a competir en términos de tiempo.

Otros problemas internos considerados muy importantes por parte de las cooperativas agroalimentarias son la falta de imagen corporativa o marca de sus productos; en palabras de una de las cooperativas entrevistadas “el conocimiento por parte del consumidor sigue siendo la asignatura pendiente de las cooperativas”. No obstante esta apreciación, consideramos que las cooperativas están en el buen camino, ya que el que no manifiesten que la exigencia de los consumidores exteriores es un problema, implica que disponen de productos adaptados a ellos; quedaría pendiente sin embargo dotarlos de un mayor valor que les permita diferenciarlos de sus competidores (problemática media) lo que debería hacerse a través de la imagen y la marca (problemática elevada).

Las barreras que resultan poco problemáticas a este colectivo serían el conflicto de intereses interno entre las empresas de las cooperativas, y la falta de continuidad en el suministro y calidad de los productos. Una de las cooperativas reconoció haber reducido la estacionalidad de sus productos “integrando a otra cooperativa situada más al norte que producía más tardíamente”. Por otra parte, las cooperativas entrevistadas que comercializan productos perecederos si que asignan una importancia más elevada tanto a la gestión del carácter perecedero de los productos como a su estacionalidad.

Por último, con respecto a los problemas logísticos y de transporte, que en las empresas agroalimentarias presentaban un nivel de importancia destacado, para el sector de las cooperativas agroalimentarias no parece ser un factor que impida el desarrollo de sus actividades internacionales.

6. CONCLUSIONES, LINEAS DE ESTUDIO E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Una primera conclusión que puede resultar de utilidad para las cooperativas que todavía tienen pendiente el reto de la internacionalización se deriva de la percepción de que los problemas que han encontrado las cooperativas internacionalizadas no serán diferentes de

los que encontrarán las que quieren estarlo; adicionalmente, las más recientes investigaciones han empezado a demostrar que la disponibilidad de directivos líderes y preparados, y un tamaño adecuado, minimizan la percepción de las barreras.

Las principales barreras externas identificadas por las cooperativas internacionalizadas son la competencia y la estructura de la distribución –tamaño-, mientras que las internas son la falta de: recursos financieros, imagen y marca, e investigación y desarrollo.

Hoy en día nadie duda que la gran distribución es algo inevitable: los resultados obtenidos subrayan su importancia tanto como un problema externo (tamaño de la misma) como interno (incapacidad de negociar con ellas). Las dificultades de la negociación se deben a factores organizacionales de la empresa, tamaño sobre todo, y directivos en menor medida. Para hacer frente a este reto se apuntan distintas vías: incrementar tamaño (asociación, colaboración, integración), creación de joint-ventures con productores locales en destino, y alianzas estratégicas con otros exportadores, etc. Todo ello debe compaginarse (Mir et al. 2008) con la búsqueda de un nuevo tipo de relación más estrecha con las cadenas (relaciones más eficaces, seriedad en el cumplimiento de los acuerdos, realización de acciones conjuntas de marketing, etc.). Para ello, es imprescindible tanto la disponibilidad de recursos humanos preparados como una buena gestión de los mismos; siguiendo a Calderón et al (2009) la gestión humana debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva.

La falta de imagen corporativa y marca de las cooperativas, no es tampoco un problema reciente, y son diversos los estudios en los que se propone como las cooperativas pueden, a través de estos instrumentos de marketing, ofrecer un valor superior a la competencia (Llano, 2009; Mir et al., 2008; Beverland, 2006; Hardesty, 2005). Este problema, que se extiende a todo el sector agroalimentario parte del hecho de que las agroindustrias parecen estar demasiado alejadas de los consumidores (Gracia y Albisu, 2004).

Quizás la debilidad interna más extendida no sólo entre el sector cooperativista sino en general por todas las PYMEs españolas sea en estos momentos la escasez de recursos financieros. No obstante, diversos estudiosos del cooperativismo como Carr et al. (2008) consideran que uno de los principales factores de éxito de las cooperativas es su estabilidad financiera. En este sentido, los representantes de las cooperativas, junto con los responsables

de la administración española siguen trabajando para que este factor no constriña su desarrollo internacional.

Aunque las cooperativas entrevistadas no han apuntado encontrar especial problemática en la inversión en el exterior, no debemos olvidar el bajo índice de inversión en el exterior que presenta el sector cooperativo. Moyano et al. (2008) y Gracia y Albisu (2004) consideran que frente a los nuevos retos surgidos por la globalización, una acción clave para el aseguramiento de la capacidad competitiva de las cooperativas es la apuesta hacia una mayor implicación con los mercados; consideramos que en ellos se deben incluir “todos” los mercados exteriores en los que opere la empresa.

Los estudiosos del sector cooperativo agroalimentario están unánimemente de acuerdo en la necesidad de internacionalización y en mejorar la competitividad de las cooperativas, y en que los directivos de las cooperativas adopten lo que Leonidou (2004) denomina una perspectiva proactiva hacia estas barreras. Si bien es cierto que algunos problemas externos son difíciles de corregir o solventar, no sucede lo mismo con los internos. Con respecto a los internos, consideramos que podrían ser de utilidad para las cooperativas agroalimentarias poner en práctica algunas propuestas: anticipar, identificar y entender los problemas, para después de priorizarlos, diagnosticar su causa, su posible grado de solución, y después de cuantificar los medios necesarios para realizarlo, comenzar a tomar medidas correctoras con aquellos más urgentes, intensos y críticos para la internacionalización.

Con respecto a las barreras externas, el papel de los organismos públicos y privados de apoyo está resultando crucial a través del suministro de información, y análisis sobre los mercados exteriores, para que las cooperativas consigan como mínimo entender dichos problemas como paso previo para que dejen de ser una amenaza y pasen a ser una oportunidad.

En general, las cooperativas agroalimentarias son conscientes de la importancia del apoyo institucional, y este les parece adecuado. No obstante hay que tener en cuenta dos consideraciones: primera, los organismos deben partir de la identificación de las barreras o problemática específica del colectivo cooperativo agroalimentario, pero sin olvidar una vez diseñados los programas, que al aplicarlos y evaluarlos estos tendrán una diferente incidencia en función de determinados factores propios de cada una de las cooperativas. Segunda, los apoyos además de seguir en las líneas ya tradicionales de información y asesoramiento sobre

mercados exteriores, deben prestar particular atención al aspecto de acceso a la financiación, a la vez que se plantean la puesta en marcha de acciones importantes que apoyen a las cooperativas bien a incrementar tamaño, o a facilitarles la búsqueda de formas alternativas de cooperación o colaboración que tengan un efecto similar.

Los resultados confirman que las cooperativas siguen considerando el tamaño como un problema tradicional, no obstante, no debemos perder de vista el hecho de que el tamaño no es el problema, sino que es un factor clave que incrementa la percepción de otras barreras y al que es necesario prestar la mayor atención antes de acometer procesos de internacionalización.

Por último, se propone profundizar en el estudio de las cooperativas agroalimentarias ya que hemos encontrado indicios de que la importancia de los problemas que encuentran las cooperativas agroalimentarias es distinta de la encontrada por las empresas agroalimentarias en general. Para ello proponemos seguir utilizando la clasificación de problemas utilizada ampliamente en la literatura, ya que, parece ser adecuada para el análisis de la problemática internacional de las cooperativas agroalimentarias.

Una futura línea de investigación sería la realización de una investigación cuantitativa con una muestra amplia de cooperativas agroalimentarias que permita, segmentar incluso por subsector, lo que permitirá diferenciar por ejemplo, entre empresas de productos perecederos de los que no lo son. Otras líneas futuras estarían relacionadas con la realización de estudios cuantitativos buscando diferencias significativas al comparar el desempeño con otras empresas del sector agroalimentario no cooperativas, así como una comparativa con cooperativas de otros países tanto europeos como americanos.

Para apoyarlas en su desarrollo internacional es por tanto necesario, en muchas ocasiones, el apoyo de organismos y entidades públicas o privadas que colaboren con ellas en el proceso de reducir incertidumbres y facilitar el acceso a fuentes de conocimiento o financiación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, M.: Un análisis de los factores determinantes de la inversión directa en el exterior de las empresas catalanas manufactureras. *VI Encuentro de Economía Aplicada*, 2003. Granada, España.
- AMEUR, M. y GIL, J.M.: Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española, *Economía Agraria y Recursos Naturales*, nº 3, 6, 2003, p. 101-127
- ANDRÉS, S.: Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, nº 26, 2008, p. 73-87
- ARCAS, N., MUNUERA, J.L. y HERNÁNDEZ, M.: Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, 2002, p. 7-26
- AYOUZ, M.K. y REMAUD, H.: The Internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests. *International Food and Agribusiness Management Review*, nº 5, 2, 2003, p. 1-27
- BAAMONDE, E.: El cooperativismo agroalimentario. *Mediterráneo Económico*, nº 15, 2009, p. 229-246
- BASTERRETXEA, I. y ALBIZU, E.: ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, 2010, p. 75-96.
- BEL, P.: Comportamiento de las sociedades cooperativas agrarias en un mercado competitivo. *Cooperación Agraria*, nº 6, 1996, p. 40-41.
- BEL, P.: Análisis del marco socio-económico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias. *REVESCO*, nº 63, 1997, p. 9-44.
- BEVERLAND, M.: Can Cooperatives Brand? Exploring the interplay between cooperatives structure and sustained brand marketing success. *Food Policy*, nº 32, 2006, p. 480-495.
- BOCCHERINI, J.A.: La deslocalización: ¿Riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?. *Mediterráneo Económico*, nº15, 2009, p. 277-298
- BUCCOLA, S., DURHAM, C., GOPINATH, M. y HENDERSON, E.: Food manufacturing cooperatives overseas business portfolios. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, nº 261, 2001, p. 107-124.

- BUISÁN, M. y ESPINOSA, E.: Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones. *Revista ICE*, nº 839, 2007, p. 9-21
- CALDERON, H., FAYOS, T. y MIR, J.: *Valoración de las políticas de promoción de la internacionalización del sector agroalimentario. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2009, p. 465-476
- CALDERON, H., FAYOS, T. y TUBILLEJAS, B.: El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional. *Mediterráneo económico*, nº 11, 2007, p. 113-128
- CALDERÓN, G., CUARTAS, J. y ÁLVAREZ, C.M.: Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, nº 1935, 2009, p. 151-166.
- CARR, A., KARIYAWASAM, A. y CASI, M.: A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *Organization Development Journal*, nº 261, 2008, p. 79-87
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S.: Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, nº 581, 1994, p. 1-21
- CZINKOTA, M. y RONKAINEN, I.: *International Marketing*. The Dryden Press, USA. 2001. ISBN: 0-324-19046-8.
- CLAVER, E. y QUER, D.: La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Revista ICE*, nº 794, 2001, p. 37-59.
- COLOM, A., ESCARDÍBUL, B., CRISTÓBAL, E. y SAEZ, E.: Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida. *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario*, nº 2, 1998, p. 185-204.
- Cooperativas Agro-Alimentarias 2010. Memoria de actividades 2009. Retrieved October, 2010 en http://www.agro-alimentarias.coop/1/1_7.php?page=5&idTipo=
- COQUE, J.: Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, nº 95, 2008, p. 56-93.
- CUERVO-CAZURRA, A.: Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4º trimestre, 2004, p. 18-24.
- DONOSO, I., RUDZKI, R., SHADBOLT, N. y BAILEY, W.: The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development. *Agribusiness perspectives papers*, Australian Agribusiness Perspective Papers. *Agribusiness Association OnLine Publishing* www.agribusiness.asn.au, nº 61, 2003.

- EBNETH, O. y THEUVSEN, L.: Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical Evidence from the European Dairy Sector. International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois. 2005.
- EINSENHARDT, K.M. y GRAEBNER, M.E.: Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, nº 50, 1, 2007, p. 25-32.
- ENCINAS, B., CALATAYUD, E. y GARCÍA G.: Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros. *CIRIEC España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, nº 72, 2011, p. 125-156.
- ESTERUELAS, M. y DIAZ, M.A.: Un enfoque valorativo de la promoción Comercial. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 718, 1993, p. 105-117.
- FACES, F.: 2010. Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias. Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero 2010.
- FAYOS, T., CALDERON, H. y MIR, J.: Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España. *Economía Industrial*, nº 373, 2009, p. 111-122.
- FUENTES, F., SANCHEZ, S. y SANTOS, L.: Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del valle de los Pedroches COVAP. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, nº 104, 2001, p. 38-62.
- GARCÍA, A., OREJA, J.R. y GONZALEZ, E.: Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, nº 41, 2002, p. 111-138.
- GIL, I. y RUIZ, M.E.: Valor de la relación, compromiso, TIC y lealtad en el canal de comercialización. *Innovar*, nº 1933, 2009, p. 77-90.
- GOMEZ, J.D.: El proceso de internacionalización del sector cooperativo agrario: intercooperación y relaciones transnacionales y transfronterizas”. En *V Encuentro de investigadores Latino-Americanos de cooperativismo*. Brasil. 2008.
- GRACIA, A. y ALBISU, L.M.: Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas. *Economía Industrial*, nº 355/356, 2004, p. 197-210.

- HARDESTY, S. D.: Cooperatives as Marketers of Branded Products. *Journal of Food and Distribution Research*, n°361, 2005, p. 237-242.
- HUTCHINSON, K., FLECK, E. y LLOYD-REASON, L.: The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n° 19, 4, 2009, p. 371-388
- JULIÁ, J. y MELIÁ, E.: Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25. *Working paper CIRIEC*. 2007, p.1-40.
- JULIA, J. y SERVER, R.: Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union. *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 743, 2003, p. 465-488.
- JULIA, J., MELIA, E. y GARCIA, G.: Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business*, n° 6, 1,1012. p. 27-46.
- KATSIKEAS, C.S. y MORGAN, R.E.: Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export marketing experience. *European Journal of Marketing*, n° 285, 1994, p. 17- 33
- KEDIA, B.L. y CHHOKAR, J.: Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation. *Management International Review*, n° 264, 1986, p. 33-43.
- KOTABLE, M. y CZINKOTA, M.R.: State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis". *Journal of International Business Studies*, 4th 1992, p. 637-658.
- LANDETA, J., ALBIZU, E. y CHARTERINA, J.: ¿Existen diferencias en la gestión entre empresas cooperativas y no cooperativas?. *Economía Social*, n° 28, 2006, p. 40-45.
- LEONIDOU, L.C.: Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, n° 6, 2000, p. 121-148.
- LEONIDOU, L.C.: An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, n° 243, 2004, p. 279-302.
- LLANO, M.A.: Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española". *Mediterráneo Económico*, n° 15, 2009, p. 299-316.
- MAIETTA, O.W. y SENA, V.: Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 811, 2010, p.21-38
- MARÍN, M., MELIÁ, E., y MARÍ, S.: Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España". En *27 Congreso Internacional CIRIEC*. Sevilla. 2008.

- MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A.: Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas. *Boletín Económico del Banco de España*, nº 5, 2009, p. 43-55.
- MIR, J., FAYOS, T. y CALDERÓN, H.: Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios. *Papeles de Economía Española*, nº 117, 2008, p. 142-156.
- MORENO, M.C.: La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, Año 4, nº 6, 2005, p. 68-85.
- MOYANO, J., PUIG F. y BRUQUE, S.: Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, 2008, p. 233-249
- NAIDU, G.M. y RAO, T.R. : Necesidad e insuficiencia de la promoción comercial exterior. *Journal of Business Research*, nº 27, 1993, p. 85-101.
- NILSON, J.: The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Research*, nº 281, 1998, p. 39-47.
- PATTON, M.Q.: *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA. 2002. ISBN: 0-7619-1971-6.
- PINHO, J.C. y MARTINS, L.: Exporting barriers: insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, nº 8, 2010, p. 254-272
- RIALP, A.: El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 abril, Arnedillo, La Rioja. 1998.
- RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLAT, Y.: The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, nº 32, 2005, p. 133-171.
- ROCHA, A.D., FREITAS, Y.A. y SILVA, J.F.D.: Do Perceived Export Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of manufactured Goods. *Latin American Business Review*, nº 91, 2008, p. 102-128
- RODRÍGUEZ, R. y GONZÁLEZ, E.: Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar. *Boletín económico de ICE*, nº 2891, 2006, p. 45-60.
- ROSSON P.J. y SERINGHAUS, F.H.R.: *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers. 1991. ISBN: 0-7923-9090-3.

- RUIZ, M.C., HERNÁNDEZ M.J. y GARCÍA E.: Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* nº 56, 2006, p. 65-86.
- SCHROEDER, B., WALLACE, T. y MACONDO, F.: Cooperatives, statutory marketing organizations, and global business strategy. *Agribusiness*, nº 92, 1993, p. 175-187.
- SEIPEL, M. y HEFFERNAN, W.: The transnational challenge: cooperatives and the global food system. *Rural cooperatives*, nº 644, 1997, p. 6-10.
- SERINGHAUS, F.H.: The Role of Informational Assistance in Small Firms' Export Involvement. *International Small Business Journal*, nº 52, 1987, p. 26-36.
- SERVER, R.J. y MELIÁ, E.: La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 196, 2002, p. 33-52.
- Servicio de Estudios. Cámaras de Comercio 2010: Comercio Exterior. Informe anual 2009 y perspectivas 2010.
- TESFOM, G. y LUTZ, C.A.: Classification of export marketing problems of small and médium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Marketing*, nº 13, 2006, p. 262-281.
- TOLEDANO, N. y URBANO, D.: Políticas de apoyo a la creación de empresas en España: un estudio de casos. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, nº 2905, 2007, p. 33-46
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J.: El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 163, 2010, p. 31-52.
- WILSON, W.: Co-operation, some thoughts for the future: A personal view. *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, nº 160, 1999, p. 99-105.