



**CIRIEC**  
*españa*

**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 72, Octubre 2011, pp. 43-72**

# **El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional**

**Teresa Fayos  
Haydeé Calderón  
Juan Mir**

Universitat de València

*CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*  
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición electrónica: 1989-6816.

© 2011 CIRIEC-España

[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)

[www.ciriec-revistaeconomia.es](http://www.ciriec-revistaeconomia.es)

# **El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional**

**Teresa Fayos**

Profesora Ayudante Doctor

**Haydeé Calderón**

Profesora Titular de Universidad

**Juan Mir**

Profesor Asociado

Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía, Universitat de València

## **RESUMEN**

*El cooperativismo de las empresas es una fórmula de asociación adecuada para abordar la internacionalización del sector agroalimentario. Después de analizar la situación internacional de las cooperativas agroalimentarias y de revisar la literatura sobre éxito exportador, se desarrolla un modelo que sirva de base para determinar cuales son los factores que contribuyen al éxito internacional de estas empresas. Dicho modelo se testa exploratoriamente con cooperativas de éxito en los mercados internacionales apareciendo indicios de que el tamaño y los recursos humanos preparados son factores indispensables para que las cooperativas puedan desarrollar los elementos del marketing mix internacional con éxito en los mercados internacionales.*

**PALABRAS CLAVE:** Cooperativas agroalimentarias, internacionalización, éxito exportador, marketing estratégico.

**CLAVES ECONLIT:** Q130, Q170, F230, M160, M390.

**Cómo citar este artículo:** FAYOS, T., CALDERÓN, H. y MIR, J. (2011): "El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, octubre, pp. 43-72.

## **Le succès de l'internationalisation des coopératives agroalimentaires espagnoles. Proposition d'un modèle d'étude du point de vue du marketing international**

**RESUME :** L'entreprise coopérative est une forme d'organisation appropriée pour aborder l'internationalisation du secteur agroalimentaire. Dans cette étude, nous analyserons la situation internationale des coopératives agroalimentaires et examinerons la littérature qui traite de la réussite à l'export, pour ensuite développer un modèle à partir duquel nous pourrions identifier les facteurs contribuant au succès de ces sociétés sur le plan international. Ce modèle a été testé de manière préliminaire auprès de coopératives ayant réussi sur les marchés internationaux. Les résultats indiquent que la taille et des ressources humaines qualifiées sont des facteurs essentiels pour permettre aux coopératives de développer les outils de marketing international de manière satisfaisante au sein des marchés internationaux.

**MOTS CLÉ :** Coopératives agroalimentaires, internationalisation, réussite à l'exportation, marketing stratégique.

## **Export success in Spanish agri-food cooperatives. Proposal of a model from an international marketing perspective**

**ABSTRACT:** Cooperatives are a suitable association formula for tackling internationalisation in the agri-food sector. In this paper, after analyzing the international situation for agri-food cooperatives and reviewing the literature on export success, a model is developed as a basis for determining which factors contribute to the international success of these companies. The model has been tested in cooperatives that are successful in international markets and evidence has emerged that size and qualified human resources are essential factors for cooperatives to deploy international marketing mix elements successfully in foreign markets.

**KEY WORDS:** Agri-food cooperatives, internationalisation, export success, strategic marketing.

## 1.- Introducción<sup>1</sup>

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que supone la globalización, las empresas se ven impulsadas a internacionalizarse. Las cooperativas agroalimentarias no pueden permanecer ajenas a este reto, por lo que deben incorporar dicho objetivo en su estrategia a medio plazo buscando una vinculación estable con los mercados exteriores.

Si bien es cierto que en los últimos años se ha incrementado la presencia de cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado en los mercados internacionales, -lo que ha posibilitado un mayor uso de las nuevas tecnologías, una mayor especialización de las variedades cultivadas y de las innovadoras técnicas comerciales empleadas, además de una paulatina penetración en la transformación industrial (Gómez, 2008)-, también es cierto que su vinculación con los mercados exteriores se realiza, casi de forma exclusiva a través de la exportación (Marín et al., 2008) debido, en demasiadas ocasiones, a su falta de dimensión (Juliá y Server, 2003; Rodríguez y González, 2006; Andrés, 2008); o de recursos humanos suficientemente preparados (Andrés, 2008; Boccherini, 2009; Martínez y Rodríguez, 2009). Sin embargo, dados los cambios que continuamente se producen en el entorno global, es necesario acometer la internacionalización adaptándose a cada situación y utilizar formas novedosas o alternativas de acceder a los mercados y consumidores.

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

En el marco teórico de este trabajo, partimos del estudio de la situación de las cooperativas agroalimentarias en cuanto a su internacionalización y los obstáculos que encuentran en el proceso, para posteriormente hacer una revisión del concepto de éxito internacional deteniéndonos en el estudio de las principales variables asociadas a un mayor éxito internacional en los mercados internacionales y las razones que lo determinan desde la perspectiva del marketing internacional.

*1.- Los autores desean agradecer a los revisores sus valiosas aportaciones, y a las empresas analizadas y al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, y en concreto a la Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación, su desinteresada colaboración.*

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

El objetivo del estudio a partir de dicho marco teórico es plantear un modelo que nos guíe para determinar cuales son las variables o factores que contribuyen positivamente al éxito en la internacionalización, y testar a través de un estudio empírico cualitativo exploratorio si cooperativas exitosas en los mercados internacionales han contemplado dichos factores en sus estrategias. Explorar dicho modelo con una óptica cualitativa nos permitirá establecer las bases para su validación en futuras investigaciones cuantitativas. Los resultados podrán ayudar a otras cooperativas a mejorar sus estrategias de internacionalización y a los organismos públicos a diseñar e implementar las acciones de ayuda necesarias.

## 2.- Marco teórico

### 2.1. Situación de las empresas y de las cooperativas agroalimentarias en cuanto a su internacionalización

#### 2.1.1. Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

A pesar de la importancia que tiene la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias, ya no solo como vía de crecimiento sino como vía de supervivencia, aún son pocas, aunque su número esté creciendo, las cooperativas de nuestro entorno que pueden considerarse internacionalizadas. Según Cooperativas Agro-alimentarias (2009), en el 2007 el 33,6% de las cooperativas de primer grado eran exportadoras (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de €), porcentaje que ascendía al 42,2% si nos fijamos en las cooperativas de 2º grado (media de exportación: 12,5 millones de €). 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 (2008) el porcentaje de empresas exportadoras regulares españolas representa un 38,7%, con una media de exportación por empresa de 1,7 millones de euros.

Los destinos de dicha exportación no están demasiado diversificados, ya que como apuntan Marín et al. (2008) las empresas asociativas agrarias mantienen una clara preferencia exportadora centrada en la Unión Europea y localizada en unos pocos mercados de la UE, como son Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Holanda y Portugal. Esta situación es muy similar a la que se produce en el global de la industria agroalimentaria española.

### **2.1.2. Motivos para internacionalizarse**

Las razones que empujan y aconsejan la internacionalización de las cooperativas son las mismas o similares para todas las empresas (Schroder et al., 1993), por lo que siguiendo a Buisán y Espinosa (2007) consideramos que las principales razones para la internacionalización serían, entre otras, la estrategia de crecimiento, de diversificación del riesgo, proximidad al cliente o mejora de la imagen, quedando en un lugar poco relevante la reducción de los costes. Los principales motivos que las empresas en etapas avanzadas del proceso de internacionalización encuentran para seguir con el proceso son, el acceso a nuevos o mayores mercados para sus productos-servicios y el acceso a know-how y tecnología, seguidos de la búsqueda de reducción de costes. Sin embargo, lo que se constituye como la razón fundamental de implantación en el exterior es la cuestión estratégica, las empresas reconocen que su estrategia de crecimiento y expansión, y por lo tanto de supervivencia, pasa por estar presente en los mercados exteriores y por asumir la consideración del mercado mundial como su mercado objetivo.

En la literatura sobre la internacionalización de las cooperativas españolas podemos encontrar diversas variantes sobre los motivos para su internacionalización. Por ejemplo Mondragón ha llevado a cabo esta expansión internacional para desarrollar todo su potencial y maximizar los beneficios procedentes de sus activos intangibles tecnológicos y de marketing (Guillen, 2004), mientras que la mayor parte de cooperativas agroalimentarias (Anecoop, Agrosevilla, Martín Codax, Grupo Cooperativo Hojiblanca) buscaban el acceso a nuevos o mayores mercados (Marín et al., 2008; Llano, 2009).

### **2.1.3. Obstáculos en el proceso de internacionalización**

En general, las principales dificultades que se encuentran las empresas en sus procesos de internacionalización son, en el momento inicial, el desconocimiento de la problemática del país, las diferencias culturales y empresariales y la búsqueda de socios y negociación posterior (Buisán y Espinosa, 2007). Estas primeras dificultades, una vez que las empresas están implantadas, se tornan en otras que se derivan de la falta de seguridad jurídica del país de destino, y de la problemática de los recursos humanos, tanto locales como expatriados, mientras sigue permaneciendo la sensación de incompleta adaptación al país de destino, en parte consecuencia de las diferencias culturales.

En cuanto a las cooperativas agroalimentarias, las dificultades o retos con los que se encuentran en este proceso son muy particulares. Entre ellas podemos destacar (Buccola et al., 2001; Donoso

et al., 2003; Gómez, 2008; Mir et al., 2008; Seipel y Heffernan, 1997; Juliá y Meliá, 2007; Schroeder, 1993):

- 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.
- 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 estratégicas derivadas del tamaño y de la cultura empresarial que provocan aversión al riesgo asociado a la inversión internacional.
- Los divergentes intereses de sus miembros.
- Aversión a los compromisos a largo plazo con los bajos beneficios a corto plazo.

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

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).

#### **2.1.4. Formas de abordar la internacionalización**

Las distintas alternativas o estrategias que tienen las empresas para abordar la entrada en el exterior pueden ser agrupadas en tres grandes bloques: exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior o IDE (Kefalas, 1990; Jarillo y Martínez, 1991; Root, 1998; Claver y Quer, 2001)

Las cooperativas españolas utilizan mayoritariamente la estrategia de exportación, aunque como apunta Baamonde (2009) 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. Sin embargo, 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 internacio-

nalización; las empresas están cooperando con otras empresas en el exterior, e incluso invirtiendo en el exterior, desde las primeras etapas de su internacionalización (Calderón et al., 2007)

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

Consideramos pertinente la definición que proponen Donoso et al. (2003) siguiendo a la Federación de Cooperativas Danesas que definen cooperativa internacional como aquella cooperativa que ha iniciado una o más de las siguientes formas: exportación, alianzas, inversión directa y/u organización de una cooperativa transnacional. Por lo que estaríamos en desacuerdo con la opinión de De Pastors (2007) de que, en principio, la única vía para la internacionalización de las empresas de este sector sea la exportación porque el retorno de la inversión esperable de cualquier otro tipo de operación internacional difícilmente la justificaría.

## 2.2. El éxito en la internacionalización

Al hablar de éxito en la internacionalización es necesario distinguir entre su concepto y forma de medición, y el estudio de las variables asociadas a un mayor éxito exportador.

En cuanto a la primera cuestión, Calderón et al. (2007) consideran que intentar expresar qué es el éxito de la internacionalización es complejo dado que, a priori, como apuntan Louter et al. (1991) no se trata de un concepto objetivo sino que depende de la percepción relativa que las personas tienen acerca de lo que consideran "éxito". Otra dificultad del término es su carácter multidimensional: Zou et al. (1998) definen el éxito de una empresa que se internacionaliza como "los resultados financieros y estratégicos de una empresa y la satisfacción de la empresa con su actuación exportadora" y cuyas dimensiones son: financiero-económica, estratégica y de satisfacción<sup>2</sup>, dando cabida a las dimensiones enunciadas en su momento por los autores Cavusgil y Zou (1994) que difieren de Shoham (1998) en que añaden la necesidad de estar satisfecho por parte de la empresa con su aventura exportadora, con independencia de los resultados obtenidos.

*2.- Las formas de medición más utilizadas en la literatura son: valor de exportación, propensión exportadora, rentabilidad de las exportaciones (percibida o comparada), tasa de crecimiento de las exportaciones, tasa de crecimiento de la propensión exportadora, escalas de actitudes y conductas, cuota de mercado, posición estratégica (respecto a clientes, partners, competidores), diversificación de productos y/o mercados, grado de implantación en exterior, formas de implantación, éxito percibido por los directivos y satisfacción.*

Para abordar la segunda cuestión, es necesario empezar apuntando que existen distintos enfoques o modelos que explican el éxito del proceso de internacionalización, sin embargo la mayor parte de ellos lo hace desde una perspectiva macroeconómica o desde la perspectiva de las características generales de la empresa, mientras que el objeto de nuestro interés se concreta en aquellos aspectos relacionados con la estrategia de marketing internacional, que influyen en el éxito de la empresa en los mercados internacionales.

Para el caso de España, existe un buen número de investigaciones previas sobre la propensión internacional de la empresa española y sus estrategias de internacionalización (Alonso y Donoso, 1998, 1994, 1989). Recientemente, Camisón (2007) correlaciona la cuota de los principales mercados mundiales con la cartera de recursos y capacidades, las estrategias y estructuras de las empresas. Estudios como los de Alonso y Donoso (1998, 1994) y otros correlacionan el crecimiento internacional con los activos intangibles (Campa y Guillén, 1996; Ameur y Gil, 2003; Ramírez, 2004; Delgado et al., 2004; López, 2006; Camisón, 2007; Losada et al., 2007) y las capacidades tecnológicas (Fonfría, 2000; Flor, 2003; Flor et al., 2004).

Otros estudios tanto para el caso de España (Ameur y Gil, 2003; Mañez et al., 2009), como para otros países (Calof, 1993; Zou y Stand, 1998; Wolft y Pett, 2000; Mañez et al., 2009) correlacionan positivamente el tamaño de la empresa con la intensidad exportadora. Y Losada et al. (2007) demuestra empíricamente que a mayor tamaño empresarial, mayor compromiso de la empresa con la actividad exportadora.

También en los últimos años, en la literatura sobre cambio estratégico ha surgido una corriente que cada vez está adquiriendo mayor importancia conocida como el enfoque directivo cognitivo (Nadkarni y Barr, 2008; Pla-Barber et al., 2010; Sánchez et al., 2010) por el que se considera que los resultados obtenidos por la organización pueden predecirse en parte mediante las características directivas, y Hambrick y Mason (1984), consideran que los directivos, en la configuración de la estrategia internacional, pueden estar influidos por sus características personales y creencias.

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

Cavusgil y Zou (1994) muestran empíricamente como la estrategia de marketing internacional tienen una influencia directa sobre el éxito de la internacionalización, y a su vez en la estrategia de marketing influyen fuerzas internas y externas a la empresa. Por su parte, Thirkeil y Dau (1998), establecen la importancia de la variable marketing mix en el logro del éxito de la internacionalización. Otros auto-

res como Baldauf et al. (2000), Ling Yee et al. (2001), Gençtürk et al. (2001), y Dhanaraj et al. (2003), destacan el papel de diferentes aspectos de la planificación de marketing internacional como una de las variables determinantes del éxito de la internacionalización.

El éxito de la internacionalización y la influencia en el mismo a través de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de modelos de relaciones causales que han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones; especial referencia merece el modelo de Leonidu et al. (2001) por ser un modelo sintetizador e integrador de muchas de las propuestas de modelos anteriores de éxito en la internacionalización. La principal característica de este modelo teórico es, cómo la estrategia de marketing internacional influye de forma directa sobre el éxito de la internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Thirkell y Dau, 1998; Yeoh, 2000) y como el éxito viene explicado tanto por factores internos como externos a la empresa de carácter incontrollable (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000).

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

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

Para el caso de las cooperativas agroalimentarias, Pratt (1998) apuntó la necesidad de medir los resultados empresariales de las cooperativas, y Carr et al. (2008) confirmó empíricamente que los principales factores de éxito de las cooperativas eran los directivos profesionales y la estabilidad financiera, aunque ninguno lo hizo desde la perspectiva de la internacionalización. Arcas-Lario y

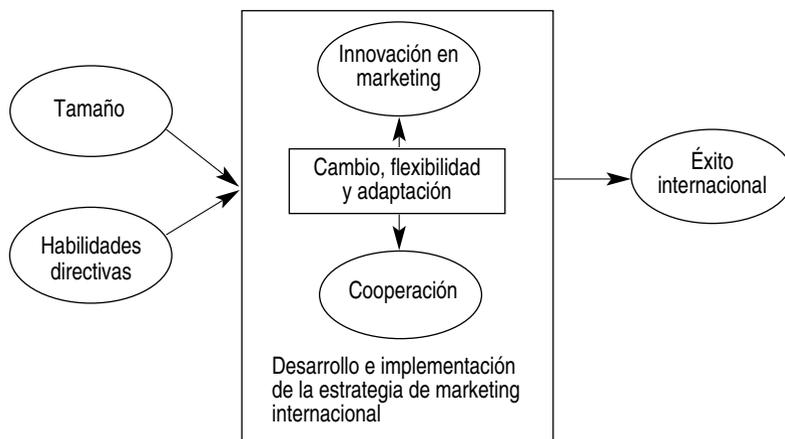
Hernandez-Espallardo (2003) midieron el impacto de la coordinación en las cooperativas, Ebneht y Theuvsen (2005) estudiaron los factores del éxito en la internacionalización de las cooperativas, pero circunscritos al sector lácteo. Existe, como se ha apuntado anteriormente algún caso de estudio del éxito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

### **3.- Diseño del estudio y metodología**

#### **3.1. Propuesta de un modelo**

Las cooperativas no tienen más remedio que adaptarse a las exigencias de una economía global si quieren ser competitivas y permanecer en el mercado (Errasti et al., 2002) sin embargo, una empresa será competitiva solamente si es capaz de producir bienes y servicios en niveles similares en coste y calidad que la competencia, tanto doméstica como internacional. Partiendo de esta premisa, y en línea con el marco teórico precedente, y siguiendo a Marín et al. (2008), consideramos que la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias requiere contar con una formación de recursos humanos orientada hacia la internacionalización, así como una dimensión competitiva. En nuestro modelo (figura 1) partimos de la idea de la necesidad de aumentar el tamaño de las empresas y de incorporar recursos humanos idóneos como vía para obtener recursos financieros y recursos humanos preparados para abordar con éxito la planificación e implementación de la estrategia de marketing internacional. La estrategia de marketing internacional lleva aparejada necesariamente la innovación, el cambio, adaptación y flexibilidad, y la cooperación internacional.

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



Siguiendo este modelo, la selección de cuyas variables se justifica en los siguientes subepígrafes, el éxito del proceso de internacionalización pasaría a ser la variable dependiente, mientras que las variables independientes, o factores que afectan al éxito, según la literatura, serían el tamaño y las habilidades directivas de los recursos humanos como medio para poder acometer con garantías de éxito, el cambio, la adaptación y flexibilidad necesarios para llevar a cabo la innovación en marketing, y la cooperación internacional.

### 3.1.1 Tamaño

Todos los estudiosos coinciden en que uno de los retos más importantes de las cooperativas agroalimentarias es la dimensión. Sin embargo como apunta Baamonde (2009) la dimensión no es un fin sino un medio. Un medio, consideramos para, internacionalizarse, pero también para ganar competitividad, acceder a los canales de distribución minorista y conseguir recursos para incrementar valor; aspectos todos que incidirán en el desempeño de la internacionalización.

#### *Medio para internacionalizarse*

Para las cooperativas españolas la internacionalización supone un reto importante, pero un reto no exento de riesgos (Errasti et al., 2002). Riesgos derivados del minifundismo cooperativo agroalimentario español frente a otros países comunitarios. Según COGECA (2005), en la UE, las cooperativas del Norte de Europa han alcanzado un mayor nivel de integración, viniendo condicionado, entre otros factores, el pequeño tamaño de algunas cooperativas del sur de Europa, por una mayor resistencia de los socios y las entidades locales a las fusiones, a pesar de la necesaria tendencia a reducir el número de cooperativas y aumentar los volúmenes de negocio.

A pesar de ello, la supervivencia del sector agroalimentario pasa necesariamente por la expansión internacional. Solo el crecimiento hacia otros mercados permitirá superar los problemas derivados de la dependencia, 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 et al., 1998; Marín et al., 2008). Esto nos lleva de nuevo al problema de la dimensión, ya que desde siempre, 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). Ebneht 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.

Buisan y Espinosa (2007) concluyen que los datos parecen evidenciar que el tamaño de la empresa, si bien no es un factor totalmente determinante del proceso de internacionalización, sí parece condicionar sin embargo el proceso; tanto en la medida en que la internacionalización exige una estructura mínima, ya que las microempresas parecen menos propensas a internacionalizarse que las empresas de mayor tamaño; como porque se constata una correlación entre el tamaño y la apertura exterior, en la medida en que mayores estructuras empresariales permiten soportar mejor el compromiso de recursos y la asunción de riesgos que conlleva las fases más avanzadas de la internacionalización. Ameur y Gil (2003) demuestran empíricamente que a mayor facturación más probabilidad de exportar, y que un incremento del 1% en la facturación incrementa la probabilidad de exportar en un 2%. Andrés (2008) demuestra que la variable tamaño incide en la probabilidad de que una empresa invierta en determinado país y mantenga allí su filial productiva. Rodríguez y González (2006) encuentran diferencias en el grado de internacionalización en función del tamaño de la organización, medido a través del volumen de ventas y del número de trabajadores, ya que, las empresas más grandes son las más internacionalizadas, no estando sin embargo, relacionadas estas características ni con la tasa de crecimiento de las exportaciones ni con la propensión exportadora.

### ***Medio para la competitividad y globalización***

Ruiz et al. (2006) destacan la necesidad de acometer procesos de internacionalización como aspecto clave para permanecer en el mercado en una economía globalizada como la que nos encontramos.

En este sentido, la agricultura y el cooperativismo requieren de unas organizaciones cooperativas eficientes, lo que significa la no renuncia al logro de aquellos elementos que constituyen las variables competitivas en un mercado globalizado y abierto como el actual. Claramente destacan entre estas variables competitivas la dimensión empresarial, que deben alcanzar estas organizaciones (Arcas et al., 2002; Ruiz et al., 2006). Así, el tamaño se revela crítico como factor de mejora de la gestión y Landeta et al. (2006) demuestran que la calidad de la gestión mejora en relación directa al tamaño de

las empresas, tanto en las cooperativas como en las no cooperativas, si bien en estas últimas la mejora se acentúa más. Por lo tanto, o las sociedades cooperativas crecen o será muy difícil su supervivencia en un mercado altamente competitivo (Ruiz et al., 2006). La concentración empresarial se convierte en la culminación del principio empresarial de crecimiento, en una estrategia de futuro y en un requerimiento por el principio cooperativo de la intercooperación (Bel, 1996 y 1997).

### ***Medio para concentrar la oferta y acceder a canales de comercialización***

Adicionalmente, frente al incremento de la internacionalización de las cadenas minoristas y la concentración de la demanda, parece razonable esperar, por parte de los productores, el desarrollo de estrategias que tengan como objeto el logro de una mayor concentración de la oferta, como forma de contrarrestar el elevado poder de negociación que están alcanzando las grandes cadenas de distribución y las centrales de compra (López, 2001; Mir et al., 2008), y controlar la cadena de producción y distribución del producto (García et al., 2002).

### ***Medio para conseguir recursos e incrementar valor***

Sin un tamaño suficiente, tampoco es posible la supervivencia de las cooperativas agroalimentarias debido a, la necesaria inversión requerida en productos y procesos (Ruiz et al., 2006; Juliá y Meliá, 2007; Faces, 2010), a la necesidad de crear sociedades con otros agentes que aporten valor añadido (García et al., 2002; Ruiz et al., 2006), al acceso a tecnologías de información y comunicación (Ruiz et al., 2006); y al acceso a la financiación en un entorno en el que el crédito es escaso, y es necesario buscar nuevas fuentes de financiación en los mercados financieros, para lo cual es necesaria una dimensión adecuada (Faces, 2010; Baamonde, 2009).

### ***Vías de concentración***

Son muchos los estudiosos del sector agroalimentario europeo que proponen el aumento del tamaño de las entidades agroalimentarias de forma estable, y también encontramos para el caso concreto de las cooperativas distintas propuestas. García et al., (2009) apuntan que es todavía más necesario acometer este proceso en el caso de las cooperativas agrarias de la UE, ya que sus homónimos de EE.UU. tienen mayor dimensión. Basándonos en la aportación de Faces (2010) que estudia las estrategias de las cooperativas líderes europeas, proponemos las siguientes formas de concentración. (1) Redimensionamiento (Ruiz et al., 2006; Faces, 2010) a través de fusiones regionales o nacionales, adquisiciones, o consorcios, (2) integración en Cooperativas de 2º grado o grupos cooperativos (Arcas et al., 2002; Server y Meliá, 2002; García et al., 2009; Faces, 2010), que de acuerdo con Arcas et al. (2002) han sido las más utilizadas hasta ahora en España, demostrando empíricamente que los acuerdos entre las cooperativas de primer grado que se integran en una de 2º llevan a mejores resultados empresariales si los primeros realmente confían en los segundos. En tercer lugar, y a nivel internacional puede ganarse dimensión mediante (3) la intercooperación (Vargas, 2001; García et al., 2009; Baamonde, 2009; Faces, 2010) creando cooperativas transnacionales, sociedades cooperativas euro-

peas, o alianzas estratégicas. En este marco, existen distintos instrumentos por parte de la Unión Europea para que dicha cooperación se produzca transfronterizamente, tal y como nos presenta Vargas (2001) analizando un exitoso acuerdo entre cooperativas españolas y portuguesas; y (4) utilizando modelos mixtos cooperativa y empresa, tal y como proponen Faces (2010), o Fulton et al. (1996) con las joint-ventures, o Donoso et al. (2003), que claramente aceptan vías de internacionalización que quedan fuera del modelo cooperativo.

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

### **3.1.2. Recursos humanos y habilidades directivas**

En este apartado abordaremos la necesidad y la forma de disponer de recursos humanos preparados para internacionalizarse, pero también para cooperar, innovar y crear valor, y adaptarse a los cambios, aspectos que incidirán en el desempeño de la internacionalización.

#### ***Medio para internacionalizarse***

Calderón et al. (2007) consideran que los directivos, sus características, iniciativa, flexibilidad y capacidad de cooperar se descubre como la más prometedora variable en la consecución del éxito en la internacionalización por parte de las empresas en el actual entorno global. En este sentido (Ameur y Gil, 2003) han demostrado empíricamente que la formación tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de exportar. Cuanto más se invierte en personal cualificado, mas aumenta la probabilidad de que la empresa decida exportar. También estos autores concluyen que el sector agroalimentario es único y que factores como la integración y local impregnación del director tiene un impacto en la estrategia de marketing. Se constata por ejemplo que a mayor edad del director menores son las exportaciones. 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, y la existencia de departamento de exportación.

Conviene asimismo resaltar la relevancia de los recursos humanos como elemento clave para de 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 que en ocasiones son imprescindibles para poder internacionalizarse.

### ***Medio para adaptarse a los cambios***

El nuevo modelo de organización productiva que se vislumbra se caracteriza por una polivalencia de los factores productivos (Lasierra, 2003) donde el factor trabajo deja de considerarse un coste y se empieza a hablar de capital humano. Así, no solo sería necesario que las cooperativas busquen una mayor identificación de los trabajadores con los intereses de la empresa (Lasierra, 2003), sino que también es importante (Bel, 1997; Juliá y Marí, 2000; García y Ruiz, 2001; García, 2001; Morales, 2006) la formación de los miembros de los órganos sociales para adaptarse a los cambios, y el incremento de la profesionalidad de las personas y de los grupos de trabajo.

Pla-Barber et al. (2010) inciden en que el equipo directivo no sólo es el principal responsable de detectar las oportunidades y amenazas, sino que al mismo tiempo las percepciones de los directivos se ven afectadas y a la vez afectan a las condiciones del entorno. Estos autores consideran que los directivos innovadores tienen una percepción del entorno y de sus capacidades mucho más realista que los directivos de las empresas clasificadas como rígidas. Así, la formación es un factor clave para reorientar la actitud estratégica y asimilar y luchar ante los cambios.

### ***Medio para innovar***

Cuervo y Montoro (2010) consideran que los empresarios son los principales actores de la innovación, creando valor a medio y largo plazo. Para ello, será necesario según Faces (2010) retener y captar a las personas con talento y compromiso, imprescindibles para superar la crisis y salir fortalecidos mediante la creatividad, la innovación, la diferenciación y la mejora continua de la calidad.

### ***Vías para conseguir recursos humanos preparados***

Las empresas (Pla-Barber et al., 2010) innovadoras estarían asociadas a directivos con una experiencia intermedia en la empresa y con unos niveles de educación superior. A similar conclusión llegan Águila y Padilla (2010) para el caso de las empresas de economía social. Pla-Barber et al. (2010) proponen la renovación o reajuste gradual de los cuerpos directivos y la necesidad de incrementar, favorecer y confiar en la educación superior. La contratación de jóvenes universitarios formados en la empresa, que aunque no dispongan de una larga experiencia, podrían aportar nuevas ideas y una visión diferente del nuevo entorno global sobre todo en las áreas comerciales y estratégicas, normalmente reservadas a las personas de mayor experiencia. El empresario ha de combinar su lado emprendedor, como identificador y explotador de oportunidades, con las funciones directivas necesarias para gestionar con eficiencia los activos de la empresa.

La mayor transparencia a la hora de elegir a los equipos de dirección, hacer la elección con criterios profesionales, buscar directivos experimentados con perspectiva a largo plazo, hacer partícipes a los trabajadores de los resultados económicos de la empresa, y/o mejorar la preparación técnica y profesional de los trabajadores, son algunos de los pasos que pueden darse según Bloom et al. (2009) para las

pymes y según Carr et al. (2008) para el caso de las cooperativas en general. Carr et al. (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 (Baamonde, 2009), sin embargo, determinados autores (Laborda y Salas, 2010 y Bloom et al., 2009) defienden que lo contrario también es cierto y que más habilidad media y capacidad de delegación del empresario contribuyen a un menor número de empresas y de mayor tamaño.

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 y flexibilidad y cooperación que exigen hoy el éxito y la permanencia en los mercados exteriores.

### **3.1.3. Estrategia de marketing internacional: innovación, cambio, adaptación y flexibilidad y cooperación**

#### ***Cambio, adaptación y flexibilidad***

Las cooperativas, al igual que el resto de empresas, se encuentran inmersas en un entorno con altos niveles de incertidumbre e inestabilidad. Para poder conseguir la supervivencia en este entorno deben adoptar un proceso evolutivo de cambio permanente que les permita introducir innovaciones de forma continua (Marcuello y Saz, 2008), a la vez que desarrollan características como la adaptación, flexibilidad y capacidad de cambio (Wilson, 1999). Por ejemplo, están obligados a cambiar desde una orientación desde la oferta a una hacia la demanda, y también consideramos que la integración de las cooperativas (por fusión o integración en otra de 2º grado es un cambio organizativo que está experimentando buenos resultados). No obstante, de lo que no hay duda es que para poder cambiar necesitan imprescindiblemente directivos preparados. En este sentido, Cook e Iliopolous (1999) apuntaban la falta de los mismos en este tipo de empresas, mientras que García (2001) proponía la profesionalización de la gestión de las cooperativas como medio de mantener su competitividad. Sin embargo, la filosofía que subyace a las cooperativas y sus principios no son inconsistentes con los requisitos del actual entorno competitivo (Wilson, 1999). No debemos olvidar, siguiendo a Morales (2006), que las cooperativas, en algunos aspectos, han sido precursoras de las nuevas tendencias empresariales que han aparecido, como es el caso de la Responsabilidad Social Corporativa, y que en épocas de recesión, como la presente, las cooperativas que mantienen programas de formación pueden ser generadoras de ventajas competitivas (Basterretxea y Albizu, 2010), estando también más capacitadas para reducir ineficiencias cuando el crédito es escaso (Maietta y Sena, 2010).

La flexibilidad es también necesaria desde el momento en que en muchas ocasiones se tendrá que recurrir a formulas no cooperativas para poder lograr los máximos niveles de eficacia en el exterior, alejándose paulatinamente del modelo cooperativo tradicional (Marín et al., 2008). Al mismo tiempo, las empresas han de desarrollar la capacidad de adaptación del marketing mix (marca, canal, producto, comunicación, distribución) a los distintos mercados en los que se va a operar y a los distintos clientes. Lang (1995) considera que la existencia de una multiplicidad de posibles socios o interlocutores, productos, mercados, y opciones de servicio ha colocado a las cooperativas en un punto en el que son esenciales nuevas opciones. Sin olvidar, que también los organismos que apoyan con sus programas a las cooperativas deben orientarse al mercado (Morandeira et al., 2010).

### ***Innovación***

En el sector agroalimentario, las multinacionales han sido las principales innovadoras, liderando el cambio tecnológico del sector. Alfranca y Juárez (2008) muestran empíricamente que tanto los beneficios como el crecimiento de las empresas dependen de la capacidad de mantener la actividad innovadora. Sin embargo consideramos que la innovación no debe circunscribirse al área tecnológica. Gracia y Albisu (2004) consideran que no sólo hay que innovar en el producto sino en el proceso ya que la exportación exige no sólo productos diferentes sino que se apliquen las técnicas más innovadoras. Una forma de hacerlo en este sector es acelerando e intensificando la innovación e investigación en una permanente mejora de la calidad total y de la seguridad sanitaria, y más en tiempos de crisis (Faces, 2010) cuando se impone más que nunca la apuesta por la innovación, la calidad y la seguridad alimentaria.

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

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

## **Cooperación**

Aunque la cooperación podría estudiarse como un elemento más de la innovación en marketing, debido a su importancia en este estudio, se tratará con entidad propia. También debemos distinguirlo, de su estudio como factor de incremento de tamaño ya tratado anteriormente.

Los directivos deben concienciarse de que la empresa y su entorno no son entidades separadas sino que la interacción entre los distintos agentes es imprescindible. Según Chetty y Blankenburg (2000) deben fijarse en su red de contactos para obtener recursos complementarios y oportunidades para internacionalizarse. Al mismo tiempo, los equipos humanos responsables de alcanzar el acuerdo son clave para el éxito de la operación.

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

### **3.2. Diseño del estudio empírico**

Para mostrar que las cooperativas exitosas en los mercados internacionales han contemplado los anteriores elementos en sus estrategias de marketing internacional, se ha seguido la siguiente metodología: tras la revisión de la literatura realizada para describir la situación y tendencias del sector se ha llevado a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratorio, utilizando en primer lugar la técnica de Grupo de Enfoque tanto con el objetivo de estudiar experiencias compartidas entre los miembros de un grupo (Fontana y Frey, 2000) como para estimular a los participantes a plantear sus hipótesis sobre ciertas materias. En esta primera parte de la investigación se contó con la participación de 14 de las principales cooperativas agroalimentarias españolas en cuanto a su grado de internacionalización. Entre estas se seleccionaron como casos representativos 3 cooperativas de segundo grado de tamaño grande internacionalizadas a las que realizar entrevistas en profundidad. La selec-

ción de estas cooperativas consideradas como competitivas tanto en el contexto nacional e internacional se realizó de acuerdo con su representatividad y oportunidad de aprendizaje, buscando diferentes subsectores agroalimentarios, y diferentes zonas productoras de España (cuadro 1).

En cuanto a la recopilación de la información se ha seguido el método de triangulación propuesto por Yin (1994) y aplicado con éxito para tres empresas españolas internacionalizadas por Barajas (2009): la información se ha extraído de entrevistas personales, no estructuradas y no dirigidas con el objetivo de obtener la máxima sinceridad y profundidad en lo manifestado; estas se realizaron a sus directivos de internacional. La información obtenida se ha complementado con información corporativa de las cooperativas. La recogida de información sigue un protocolo común en todos los casos. El análisis de casos múltiples en lugar de un caso individual, permite plantear conclusiones con cierta representatividad.

### **Cuadro 1. Perfil de las cooperativas estudiadas en profundidad (2007)**

PRODUCTOS	Ubicación en España	Facturación (mill.€)	Número de trabajadores	Integración/tamaño	RRHH directivos	Constitución
Frutas y hortalizas (Coop. 1)	Este	427	383	Coop. de 2º grado y Grupo empresarial	Profesionalización directiva	1975
Aceitunas Aceite de oliva (Coop.2)	Sur	138	516	Coop. de 2º grado y grupo empresarial	Profesionalización directiva	1977
Lácteos (Coop.3)	Norte	245	600	De coop. de 2º grado a Grupo empresarial	Profesionalización directiva	1997 (2004 y 2009 integración y fusión corp.)

FUENTE: Elaboración propia con datos facilitados por las propias cooperativas.

## 4.- Resultados

Las cooperativas estudiadas parten de una situación previa adecuada en cuanto a tamaño (integración previa de cooperativas y creación de grupos empresariales) y profesionalización de sus directivos (formación superior, master, idiomas, experiencia previa en otras empresas, liderazgo y empatía con los *stakeholders* de la empresa, y capacidad de delegar, entre otras).

En el cuadro 2, se presentan las diferentes áreas de cambio, adaptación y flexibilidad de las cooperativas analizadas. Los resultados del estudio de estas cooperativas muestran el alto grado de flexibilidad y adaptación de dichas empresas de los instrumentos del marketing mix no sólo a cada uno de los diferentes mercados en los que están operando, sino también a los distintos canales a través de los que comercializan sus productos, que son en muchas ocasiones sus clientes directos.

### Cuadro 2. Cambio, adaptación y flexibilidad

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes globales</li> <li>• Garantía de suministro todo el año</li> <li>• Seguridad alimentaria con sistema propio</li> <li>• Adaptación marca               <ul style="list-style-type: none"> <li>- A mercados</li> <li>- A clientes</li> </ul> </li> <li>• Adaptación variedades</li> <li>• Adaptación al canal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de cero residuos</li> <li>• Clientes globales</li> <li>• Garantía de suministro todo el año</li> <li>• Adaptación variedades comercializadas a cada mercado</li> <li>• Adaptación marca</li> <li>• Adaptación al canal</li> <li>• Adaptación envases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RSC: Fundación</li> <li>• Adaptación sabores</li> <li>• Adaptación ingredientes</li> <li>• Adaptación envases</li> <li>• Adaptación comunicación</li> </ul>

Las cooperativas estudiadas son altamente innovadoras, como se aprecia en el cuadro 3, no sólo desarrollan nuevos productos y/o variedades, dirigiéndose a las características del nuevo consumidor y nueva demanda, sino que también han innovado en el desarrollo de una estrategia de marca, o gestionando la calidad y trazabilidad, primando así el objetivo de generar valor añadido.

### Cuadro 3. Innovación

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas variedades por adaptación al consumidor:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familia de productos</li> <li>- Extensión de líneas</li> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Productos ecológicos</li> </ul> </li> <li>• Branding:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca paraguas combinada con otras marcas</li> </ul> </li> <li>• Diferenciación promoción entre marcas para el consumidor y marcas para el canal</li> <li>• Gestión de la calidad y trazabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación variedades comercializadas al mercado de destino</li> <li>• Branding:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Marca paraguas combinada con otras marcas</li> </ul> </li> <li>• Gestión de la calidad, trazabilidad y gestión medioambiental: (ISO, BRC, IFS, DHSAS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos/ ingredientes por adaptación al consumidor "saludable": nutraceúticos</li> <li>• Desarrollo de nuevos formatos/ sabores por adaptación al consumidor</li> <li>• Branding                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Marca paraguas combinada con otras marcas</li> </ul> </li> <li>• Gestión de la Calidad (ISO 9001)</li> </ul>

En cuanto a la cooperación (cuadro 4), prima la búsqueda de relaciones a largo plazo y la utilización de vías de internacionalización fuera del modelo cooperativo, destacando la creación de filiales comerciales en distintos mercados extranjeros como forma de acercar los productos a los clientes.

### Cuadro 4. Cooperación

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos de colaboración</li> <li>• Filiales comerciales</li> <li>• Almacenes reguladores en distintos países</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones</li> <li>• Filiales comerciales</li> <li>• Filiales productoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiales comerciales</li> <li>• Filiales productoras</li> <li>• Alianzas tecnológicas</li> <li>• Alianzas comerciales</li> </ul>

Las cooperativas analizadas han alcanzado el éxito en su internacionalización a través de un esfuerzo concentrado en su capacidad de cambio, la innovación y la cooperación. A pesar de que cada una de ellas sigue su propia estrategia, condicionada por su trayectoria histórica y el sector de actividad, las tres cooperativas son coincidentes en aspectos relevantes como su esfuerzo en desarrollar y gestionar una marca que genere un capital de marca válido y solvente. La adaptación a las características particulares de cada mercado, a pesar de partir de una estrategia global, es otro de los aspectos comunes a destacar. Por último, destacar también la importancia otorgada a las alianzas y acuerdos a nivel horizontal y vertical como medio de aumentar la competitividad.

Para finalizar, es necesario considerar brevemente cuales son los resultados positivos de estas empresas en su aventura internacional. Aunque partimos de la premisa de que ya son empresas con éxito, analicemos brevemente sus resultados de acuerdo con las medidas de rendimiento exportador utilizadas en la literatura, tanto financieras (rendimiento exportador) como estratégicas (diversificación de mercados y de formas de entrada en los mercados) estudiadas anteriormente.

### **Cuadro 5. Éxito en la Internacionalización**

Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor exportación: casi la totalidad de su facturación: 435 millones de € en 2007.</li> <li>• Nº mercados exportación: 48</li> <li>• Filiales y/o Alianzas en Rusia, Rep. Checa, Polonia, Alemania, Francia, Reino Unido y Países Bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor exportación: 99'6% de la producción</li> <li>• Nº mercados exportación: 53 en los 5 continentes</li> <li>• Filiales comerciales en Italia y Usa</li> <li>• Filiales productoras en Argentina y Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº mercados exportación: 30</li> <li>• Filiales productoras en México, Chile y Argentina</li> <li>• Alianzas tecnológicas y comerciales en Suiza y Finlandia</li> </ul>

Las tres cooperativas analizadas están totalmente internacionalizadas (cuadro 5), no sólo muestran una elevada propensión exportadora, sino también un alto número de países en los que desarrolla su actividad exportadora (superior a 30 en todos los casos). Adicionalmente han desarrollado diferentes tipos de proyectos de inversión directa en el exterior (filiales, alianzas, acuerdos de colaboración) tanto comerciales como tecnológicos, adaptándose a los diferentes países y continentes.

## **5.- Conclusiones e implicaciones directivas**

El sector agroalimentario siempre ha estado orientado hacia la creación de cooperativas, y muchas de ellas están en estos momentos en proceso de internacionalización, sin embargo, consideramos que es el momento de ir un poco más allá y profundizar en el proceso, para lo que pueden seguir el ejemplo de otras cooperativas competitivas internacionalmente como las aquí analizadas.

La internacionalización de una gran parte de cooperativas, basada fundamentalmente en la exportación debe, a medio plazo adquirir mayores niveles de compromiso, valorando otras opciones como la colaboración interempresarial y la inversión extranjera directa.

Cualquier intento de mejorar el desempeño internacional por parte de las cooperativas del sector debe incluir el desarrollo de estructuras más grandes y recursos humanos profesionalizados y preparados. En este sentido, las cooperativas como modelo de concentración empresarial son un sistema adecuado para conseguir estructuras más sólidas que posibiliten el acceso a la internacionalización con mayores garantías de éxito, permitiéndoles al mismo tiempo compartir ventajas competitivas que generen sinergias entre las cooperativas miembros.

La competitividad necesaria para acudir exitosamente a los mercados internacionales requiere adaptación, cambio, flexibilidad y una estrategia de marketing internacional a largo plazo que incluya tanto la innovación como la cooperación con otras entidades, no siempre utilizando para ello opciones clásicas del modelo cooperativo. Y aunque las cooperativas agroalimentarias muestran signos de estar en el camino adecuado, todavía tienen que hacer frente a importantes retos y dificultades como orientarse estratégicamente al mercado.

La principal limitación de este trabajo es que es un trabajo exploratorio sobre como las cooperativas pueden afrontar con éxito los retos de la internacionalización. Un estudio cuantitativo con una amplia muestra de cooperativas comparando su desempeño con otras empresas no cooperativas del sector, así como una comparativa con cooperativas de otros países europeos son las líneas de investigación futuras que se van a acometer para complementar este estudio.

## **Bibliografía**

- AABY, N.E. y SLATER, S. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International Marketing Review*, nº 6, pp. 7-26.
- ÁGUILA, A.R. y PADILLA A. (2010): "Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, pp. 97-128.
- ALFRANCA, O. y JUAREZ, M.I. (2008): "Concentración de la innovación y empresa agroalimentaria", *Economía industrial*, nº 368, pp. 141-153.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, ICEX, Madrid.

- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*, ICEX, Madrid.
- AMEUR, M. y GIL, J.M. (2003): "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3, nº 6, pp.101-127.
- ANDRÉS, S. (2008): "Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española", *Agroalimentaria*, nº 26, pp. 73-87.
- ARCAS-LARIO, N. y HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M. (2003): "Co-ordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 30, nº 4, pp. 487-507.
- ARCAS, N., MUNUERA, J.L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, pp. 7-26.
- AYOUZ, M.K. y REMAUD, H. (2003): "The Internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol 5, nº 2, retrieved 2010 en <https://www.ifama.org/publications/journal/vol5/v5i2.aspx>
- BAAMONDE, E. (2009): "El cooperativismo agroalimentario", *Mediterráneo Económico*, nº 15, pp. 229-246.
- BALDAUF, A., CRAVENS, D.W. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies", *Journal of World Business*, Vol. 35, nº 1, pp. 61-79.
- BARAJAS, M.A. (2009): "Ventaja tecnológica, internacionalización y resultados. Estudios de casos múltiples", *Economía Industrial*, nº 373, pp. 141-373.
- BASTERRETxea, I. y ALBIZU, E. (2010): "¿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, pp. 75-96.
- BEL, P. (1996): "Comportamiento de las sociedades cooperativas agrarias en un mercado competitivo", *Cooperación Agraria*, nº 6, pp. 40-41.
- BEL, P. (1997): "Análisis del marco socio-económico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 63, pp. 9-44.
- BEVERLAND, M. (2006): "Can Cooperatives Brand? Exploring the interplay between cooperatives structure and sustained brand marketing success", *Food Policy*, 32, pp. 480-495.
- BOBILLO, A.M., LÓPEZ, F. y TEJERINA, F. (2008): "Internacional Diversification and Firm Performance: an International Analysis", *The Business Review, Cambridge*, Vol. 9, nº 2, pp. 84-91.

- BOCCHERINI, J.A. (2009): "La deslocalización: ¿Riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?", *Mediterráneo Económico*, nº 15, pp. 277-298.
- BLOOM, N., SADUN, R. y VAN REENEN, J. (2009): "The Organization of firms across countries", *NBER Working Papers*, nº 15129.
- BUCCOLA, S., DURHAM, C., GOPINATH, M. y HENDERSON, E. (2001): "Food manufacturing cooperatives overseas business portfolios", *Journal of Agricultural and Resource Economics*, Vol. 26, nº 1, pp. 107-124.
- BUISÁN, M. y ESPINOSA, E. (2007): "Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones", *Revista ICE*, nº 839, pp. 9-21.
- CALDERON, H., FAYOS, T. y TUBILLEJAS, B. (2007): "El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional", *Mediterráneo económico*, nº 11, pp. 113-128.
- CALOF, J.L. (1993): "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, October.
- CAMISÓN, C. (2007): "Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas", *Revista ICE*, nº 838, pp. 59-100.
- CAMPA, J.M. y GUILLÉN, M.F. (1996): "Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 235-247.
- CARR, A., KARIYAWASAM, A. y CASI, M. (2008): "A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives", *Organization Development Journal*, Vol. 26, nº 1, pp. 79-87.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 1, pp. 1-21.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J.L. (2000): "Las cooperativas en las modernas economías de mercado: perspectiva española", *Economistas*, XVIII/ 83, pp. 113-123.
- CHETTY, S. y BLANKENBURG, D. (2000): "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, nº 1, pp. 77-93.
- CLAVER, E. y QUER, D. (2001): "La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador", *Revista ICE*, nº 794, pp. 37-59.
- COGEGA (2005): *Las cooperativas agrarias en Europa: cuestiones fundamentales y tendencias*, Confederación General de Cooperativas Agrarias de la UE (COGEGA).
- COLOM, A., ESCARDÍBUL, B., CRISTÓBAL, E. y SÁEZ, E. (1998): "Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida", *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario*, nº 2, pp. 185-204.

- COOK, M.L. y ILIOPOLOUS, C. (1999): "Beginning to inform the Theory of the Cooperative firm; emergence of the new generation cooperative", *The Finish Journal of Business Economics*, Vol. 4, pp. 525-535.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2009): *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agrario Español*, <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/02462.pdf>.
- CUERVO, A. y MONTORO, M.A. (2010): "Iniciativa emprendedora y vocación global el empresario en la pequeña y mediana empresa como emprendedor-directivo", *Economía industrial*, nº 375, pp. 125-137.
- DE PASTORS, D. (2007): "Algunos casos de estrategias de internacionalización: la influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena de valor", *Revista ICE*, nº 839, pp. 75-88.
- DELGADO, J.M., RAMÍREZ, M. y ESPITIA, M. (2004): "Intangible Resources as a Key Factor in the Internationalisation of Spanish Firms", *Journal of Economic Behavior y Organization*, Vol. 53, nº 4, pp. 477-494.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, nº 3, pp. 242-261.
- DONOSO, I., RUDZKI, R., SHADBOLT, N. y BAILEY, W. (2003): "The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development", *Agribusiness perspectives papers*, nº 61.
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005): "Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical Evidence from the European Dairy Sector". *International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum*, Chicago, Illinois.
- EDWIN, J. y TRIJP, H.C.M. (1998): "Branding Fresh Food Products: Exploratory Empirical Evidence From Netherlands", *European review of Agricultural Economics*, nº 25, pp. 228-242.
- ERRASTI, A.M., HERAS, P., ELGOIBAR, P. y BEGUIRISTAIN, A. (2002): "La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social", *Revista de dirección y administración de Empresas*, nº 10, pp. 119-145.
- FACES, F. (2010): "Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias". Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero de 2010.
- FLOR, M.L., CAMISÓN, C. y OLTRA, M.J. (2004): "El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 20, pp. 151-174.
- FLOR, M.T. (2003): *La influencia de la innovación tecnológica sobre el comportamiento internacional de la empresa*, Instituto de Estudios Económicos, Madrid.
- FONFRÍA, A. (2000): "Innovación tecnológica e internacionalización: un análisis causal", *Dirección & Organización*, nº 24, pp. 30-50.

- FONTANA, A. y FREY, A.H. (2000): "From structured to questions to negotiated text". En NK Denzin y Lincoln, *Handbook of qualitative research*, London Sage Publications Inc, pp. 645-672.
- FULTON, J.R., POPP, M.P. y GARY, C. (1996): "Strategic alliance and joint venture agreements in grain marketing cooperatives", *Journal of Cooperatives*. Vol. 11, pp. 5-21.
- GARCÍA, E. (2001): "La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazera andaluza", *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191, pp. 197-221.
- GARCÍA, A., OREJA, J.R. y GONZÁLEZ, E. (2002): "Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 41, pp. 111-138.
- GARCÍA, E. y RUIZ, C. (2001): "La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, pp. 43-58.
- GARCÍA, J.M., SEXTON, R. y LÓPEZ-GARCÍA, T. (2009): "Acción colectiva en el sector hortofrutícola valenciano: una comparación internacional". *Congreso de la Asociación Española de Ciencia Regional, XXXV Reunión de estudios regionales*, Valencia, 26 y 27 de noviembre de 2009.
- GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, nº 2, pp. 51-71.
- GÓMEZ, J.D. (2008): "El proceso de internacionalización del sector cooperativo agrario: intercooperación y relaciones transnacionales y transfronterizas". En *V Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo*, Brasil.
- GRACIA, A. y ALBISU, L.M. (2004): "Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas", *Economía Industrial*, nº 355/356, pp.197-210.
- GUILLÉN, M. (2004): "La internacionalización de las empresas españolas", *Revista ICE*, nº 812, pp. 211-224.
- HAMBRICK, D. y MASON, P. (1984): "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, nº 2, pp. 193- 206.
- HARDESTY, S.D. (2005): "Cooperatives as Marketers of Branded Products", *Journal of Food and Distribution Research*, Vol. 36, nº 1, pp. 237-242.
- JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J.I. (1991): *Estrategia internacional. Más allá de la exportación*, Madrid, Mc Graw-Hill.
- JULIÁ, J. y MARÍ, S. (2002): "Agricultura y desarrollo rural", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, pp. 25-52.
- JULIÁ, J. y MELIÁ, E. (2007): "Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25", *Working paper CIRIEC*, nº 2007/06.

- JULIÁ, J. y SERVER, R. (2003): "Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 74, nº 3, pp. 465-488.
- KEFALAS, A.G. (1990): *Global Business Strategy, A Systems Approach*, Cincinnati, South Western Publishing Co.
- LABORDA, M. y SALAS, V. (2010): "¿Qué nos dicen el tamaño y la internacionalización de las empresas sobre los factores de desarrollo empresarial en España?", *Economía industrial*, nº 375, pp. 41-51.
- LANDETA, J., ALBIZU, E. y CHARTERINA, J. (2006): "¿Existen diferencias en la gestión entre empresas cooperativas y no cooperativas?", *Economía Social*, nº 28, pp. 40-45.
- LANG, M.G. (1995): "The future of agricultural cooperatives in Canadá and the United States: discussion", *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77, nº 5, pp. 1162-1165.
- LASIERRA, J.M. (2003): "Notas sobre mercado y cooperativismo en el tercer milenio", *Acciones e Investigaciones Sociales*, nº 18, pp. 129-138.
- LEONIDU, L.C., KATSIKEAS, C.S. y SAMIEE, S. (2001): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, nº 55, pp. 51-67.
- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G.O. (2001): "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis", *International Business Review*, nº 10, pp. 399-420.
- LLANO, M.A. (2009): "Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española", *Mediterráneo Económico*, nº 15, pp. 299-316.
- LÓPEZ, J. (2006): "La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico", *Cuadernos de Gestión*, Vol. 6, nº 1, pp. 11-24.
- LÓPEZ, M.A. (2001): "Caracterización de los consorcios de exportación en el sector agroalimentario español", *Estudios agrosociales y pesqueros*, nº 193, pp. 143-168.
- LÓPEZ, N., MONTES-PEÓN, J.M. y VÁZQUEZ-ORDAS, C. (2003): "Innovation in the Spanish food and beverage industry: an integrated approach", *International Journal of Biotechnology*, pp. 1-24.
- LOSADA, F., RUZO, E., BARREIRO, J.M. y NAVARRO, A. (2007): "Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa", *Revista ICE*, nº 837, pp. 255-272.
- LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991): "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, nº 6, pp. 7-23.
- MAIETTA, O.W. y SENA, V. (2010): "Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for italian producers' cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 81, nº 1, pp. 21-38.

- MÁÑEZ, J.A., ROCHINA, M.E. y SANCHÍS, J.A. (2009): "Eficiencia, tamaño empresarial y ampliación de mercados de las empresas manufactureras españolas. Evidencia comparada con 13 países", *Economía Industrial*, nº 373, pp. 101-122.
- MARCUELLO, C. y SAZ, M.I. (2008): "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 94, pp. 59-79.
- MARÍN, M., MELIÁ, E. y MARÍ, S. (2008): "Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España", *27 Congreso Internacional del CIRIEC*, Sevilla.
- MARTÍN, C. y RODRÍGUEZ, A. (2009): "Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas", *Boletín Económico del Banco de España*, nº 5, pp. 43-55.
- MÍNGUEZ, R. (2010): "Cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME", *Economía industrial*, nº 375, pp. 113-124.
- MIR, J., FAYOS, T. y CALDERÓN, H. (2008): "Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios", *Papeles de Economía Española*, nº 117, pp. 142-156.
- MORALES, A.C. (2006): "Modas de gestión en el siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, pp. 161-186.
- MORANDEIRA, J., BAKAIKOA, B. y ELIZAGARATE, V. (2010): "El fomento de la intercooperación en economía social: análisis del comportamiento de los beneficiarios de ayudas en el País Vasco", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, pp. 157-183.
- NADKARNI, S. y BARR, P. (2008): "Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 1395-1427.
- NILSON, J. (1998): "The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives", *Journal of agricultural research*, Vol. 28, nº 1, pp. 39-47.
- PLA-BARBER, J., VILLAR, C. y ESCRIBÁ, A. (2010): "La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización una aplicación en la PYME manufacturera tradicional", *Economía industrial*, nº 375, pp. 101-112.
- PRATT, G. (1998): "The need for performance measurement in co-operatives: a practitioner view", *The World of Co-Operative Enterprise*, Vol. 1, nº 8.
- RAMÍREZ, M. (2004): "La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa", *Universia Business Review*, nº 3, pp. 62-69.
- RODRÍGUEZ, R. y GONZÁLEZ, E. (2006): "Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar", *Boletín económico de ICE*, nº 2891, pp. 45-60.
- ROOT, F.R. (1998): *Entry Strategies for International Markets*, Edición revisada y ampliada, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

- RUIZ, M.C., HERNÁNDEZ, M.J. y GARCÍA, E. (2006): "Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 56, noviembre, pp. 65-86.
- SÁNCHEZ, L., SÁNCHEZ, E. y ESCRIBÁ, A. (2010): "Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 42, pp. 75-112.
- SCHRODER, B., WALLACE, T. y MACONDO, F. (1993): "Cooperatives, statutory marketing organizations, an global business strategy", *Agribusiness*, Vol. 9, nº 2, pp. 175-187.
- SEIPEL, M. y HEFFERNAN, W. (1997): "The transnational challenge: cooperatives and the global food system", *Rural cooperatives*, Vol. 64, nº 4, pp. 6-10.
- SERVER, R.J. y MELIÁ, E. (2002): "La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión", *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 196, pp. 33-52.
- SERVICIO DE ESTUDIOS. CÁMARAS DE COMERCIO (2008): *Comercio Exterior. Informe anual 2007 y perspectivas 2008*.
- SHOHAM, A. (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 3, pp. 59-81.
- THIRKELL, P. y DAU, R. (1998): "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, nº 9/10, pp. 813-829.
- VARGAS, A. (2001): "El cooperativismo agrario andaluz y la cooperación empresarial transfronteriza con Portugal", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 75, pp. 151-169.
- WILSON, W. (1999): "Co-operation, some thoughts for the future: A personal view", *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, nº 160, pp. 99-105.
- WOLFF, J.A. y PETT, T.L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, nº 2, pp. 34-47.
- YEOH, P. (2000): "Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, nº 3, pp. 36-60.
- YIN, R.K. (1994): "Case Study Research. Design and Methods", *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Second Edition, Sage Publication, London.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, nº 5, pp. 333-356.
- ZOU, S., TAYLOR, C.R. y OSLAND, G.E. (1998): "The Experf Scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, Vol. 6, nº 3, pp. 37-58.