



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social
y Cooperativa, nº 51, abril 2005, pp. 237-268**

**Cooperación entre
empresas como proceso
dinámico y su influencia en
los resultados: una
aproximación desde el
cooperativismo oleícola
andaluz**

**Olga Senise Barrio
Manuel Parras Rosa**
Universidad de Jaén

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 2005 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Cooperación entre empresas como proceso dinámico y su influencia en los resultados: una aproximación desde el cooperativismo oleícola andaluz

Olga Senise Barrio
Manuel Parras Rosa
Universidad de Jaén

RESUMEN

El análisis de la cooperación entre empresas como un proceso dinámico es apuntado en la literatura como una línea de investigación futura. Bajo este enfoque, centrándonos en el cooperativismo oleícola andaluz de segundo grado, en este trabajo analizamos si existe una asociación positiva entre el grado de cumplimiento del protocolo de gestación y desarrollo del acuerdo de cooperación y la mayor o menor consecución de los objetivos plasmados en el acuerdo. Los resultados obtenidos sugieren la existencia de esta asociación, de manera que las cooperativas que han seguido de forma más ortodoxa las etapas de desarrollo del acuerdo de cooperación han alcanzado mejores resultados comerciales, en el marco del desarrollo comercial conjunto, que aquellas otras que no lo han hecho.

PALABRAS CLAVE: Acuerdos de cooperación, integración cooperativa, análisis dinámico, desarrollo comercial.

CLAVES ECONLIT: P130, Q130.

Coopération entre entreprises en tant que processus dynamique et son influence sur les résultats: une évaluation à partir du coopérativisme oléicole en Andalousie

RÉSUMÉ: L'analyse de la coopération entre les entreprises en tant que processus dynamique est signalée dans la littérature comme une ligne de recherche future. De ce point de vue et en nous centrant sur le coopérativisme oléicole de deuxième degré en Andalousie, notre travail cherche à savoir s'il existe une association positive entre le degré de respect du protocole de gestation et de développement de l'accord de coopération et l'atteinte plus ou moins importante des objectifs qui sont spécifiés dans l'accord. La qualité des résultats obtenus révèle l'existence de cette association, tant et si bien que les coopératives qui ont suivi de manière plus orthodoxe les étapes de développement de l'accord de coopération ont obtenu, en ce qui concerne la commercialisation mixte, des résultats commerciaux plus performants que celles qui ne l'ont pas fait.

MOTS CLÉ: Accord de coopération, intégration coopérative, développement de la commercialisation.

Enterprise cooperation as a dynamic process and its influence on results: Focusing on Andalusian oil cooperative movement

ABSTRACT: Some authors point to the analysis of enterprise cooperation, as a dynamic process, as a future line of research. Within this context and looking at second grade Andalusian oil cooperative movement, we analyse if there is a positive association between the degree of adherence to the cooperative protocol and the development of the cooperation agreement, paying attention to its influence on the achievement of the objectives set forward in the agreement. Results suggest that there is a link: the cooperatives that followed strictly the several stages of the cooperation agreement managed better commercial results in the joint commercial framework than those that did not.

KEY WORDS: Cooperation agreements, cooperative integration, dynamic analysis, commercial development.

1.- Introducción y objetivos

La consideración del cooperativismo como una forma de cooperación entre empresas es el pilar teórico que sustenta este trabajo. En este sentido, aunque cada vez son más los autores que utilizan este enfoque en sus análisis, el predominio de otros encuadres teóricos en el estudio del cooperativismo ha provocado que las referencias al mismo en la literatura sobre acuerdos de cooperación sean escasas. Tal vez por ello, en la literatura se señala que la cooperación entre empresas se convierte en un recurso estratégico en el mundo empresarial a partir de los años ochenta –a mediados de los setenta según otros autores- olvidando que, como se sabe, el cooperativismo hunde sus raíces en los años centrales del siglo XIX, alcanzando un notable desarrollo durante el pasado siglo.

Bajo esta perspectiva, las sociedades cooperativas, en general, y las cooperativas agrarias, en particular, son el resultado de un acuerdo de cooperación entre múltiples empresarios individuales que cooperan para alcanzar y mantener ventajas competitivas (Porter y Fuller, 1988), de manera que éstas se basen en una ventaja cooperativa (Jarillo y Martínez, 1991). Así, las sociedades cooperativas agrarias de primer grado suponen una primera forma de cooperación entre agricultores, en tanto que las cooperativas de segundo o ulterior grado –cooperativas integradas- son el resultado de un acuerdo de cooperación entre sociedades cooperativas.

En las últimas dos décadas, la cooperación entre empresas se ha erigido como una de las estrategias empresariales más apropiadas para responder eficientemente a un nuevo entorno empresarial, surgido por la coexistencia de diversos factores de cambio¹, al permitir, por un lado, mantener la flexibilidad de las empresas individuales, que no tienen que integrar todas las etapas del proceso productivo, y al posibilitar, por otro lado, que las empresas puedan aprovechar los recursos y capacidades que poseen sus socios. De un modo general, los motivos que más frecuentemente se apuntan para cooperar son la escasez de recursos, evitar la duplicidad de actividades, obtener tecnología, penetrar en nuevos mercados, aprender del socio, compartir los riesgos, incrementar el poder de la empresa en el entorno competitivo, adquirir mayor flexibilidad, reducir costes y obtener economías de escala.

A pesar de ser muy frecuentes los acuerdos de cooperación, éstos no están exentos de riesgos, como lo demuestra su elevado índice de fracaso. En este sentido, diferentes autores han analizado los principales factores de éxito y fracaso de los acuerdos de cooperación –véanse, entre otros, a Perlmutter y Heenan (1986), Litter et al. (1995), Mitchell y Singh (1996), Madhok y Tallman (1998) y

1.- Entre estos destacan: el incremento de la competencia, como consecuencia de la mayor liberalización de los mercados y del proceso de globalización e internacionalización; la mayor rapidez en la aparición de las innovaciones tecnológicas, que impide a las empresas tener un conocimiento profundo de todas ellas, a la vez que acelera y acorta el ciclo de vida de los productos; y el mayor grado de dinamismo, complejidad e incertidumbre, así como la difusión mundial de la información y la proliferación de las comunicaciones.

Yagüe (1998)-, concluyendo que, para que la relación entre empresas tenga éxito o, al menos, tenga una mayor probabilidad de éxito, se han de gestionar adecuadamente un conjunto amplio de factores, cuya influencia es diferente según la etapa de desarrollo en la que se encuentre el acuerdo de cooperación. Por lo tanto, los acuerdos han de ser considerados y analizados como procesos dinámicos², como el resultado de una sucesión de etapas, de tal modo que el éxito o fracaso del acuerdo está influido por la mejor o peor gestión de las variables claves en cada una de las etapas. Esta concepción dinámica de los acuerdos está plenamente justificada por el hecho de que para alcanzar el objetivo final planteado en el acuerdo, es necesario ir consiguiendo objetivos parciales, respecto a los cuales cada uno de los socios puede tener una participación y especialización distintas. En suma, la literatura señala que los acuerdos de cooperación han de desarrollarse conforme a un "protocolo", sin embargo, hay poca evidencia empírica acerca de la influencia del cumplimiento de este protocolo sobre el logro de los objetivos plasmados en el acuerdo.

Por otro lado, en las últimas tres décadas se han creado una veintena de cooperativas de segundo grado en el sector oleícola andaluz³, con la finalidad de diseñar y desarrollar procesos de comercialización conjunta que les permita vender los aceites de oliva en el mercado del aceite envasado⁴. La consecución de este objetivo ha sido dispar, de tal modo que algunas de las cooperativas oleícolas integradas han logrado dotarse de estructuras comerciales y penetrar, con relativo éxito, en el mercado del aceite envasado, mientras que otras aún están en un estado que podemos denominar embrionario.

En el contexto descrito, el objetivo que nos proponemos con este trabajo es analizar si existe asociación positiva entre el grado de cumplimiento del protocolo de gestación y desarrollo del acuerdo de cooperación y la consecución de los objetivos plasmados en el acuerdo. Para ello, estudiaremos si las cooperativas oleícolas de segundo grado, consideradas como procesos dinámicos de cooperación entre empresas, que han seguido de forma más ortodoxa las etapas constitutivas del acuerdo de cooperación han alcanzado mejores resultados comerciales, en el marco del desarrollo comercial conjunto, que aquellas otras que no lo han hecho. Partimos de la hipótesis de que diferencias en el desarrollo del proceso de cooperación conducen a diferencias en los resultados comerciales obtenidos –aunque, evidentemente, no sea el único factor que influye en los resultados-, de manera que existen procedimientos y actuaciones que favorecen el éxito de tales procesos.

Mediremos el cumplimiento del protocolo del acuerdo, en función del seguimiento de los pasos establecidos en la literatura, al respecto, y nos aproximaremos al análisis del cumplimiento del objetivo de desarrollo comercial conjunto a través de las actuaciones comerciales desarrolladas por las cooperativas para adecuar su comportamiento a las exigencias del mercado de aceite envasado.

2.- En la literatura sobre cooperación entre empresas, se apunta este enfoque de análisis como una línea de investigación futura.

3.- El peso del cooperativismo en el sector oleícola es enorme, como lo prueba que, aproximadamente, el 70 por 100 de la producción nacional y el 80 por 100 de la andaluza se obtiene en estructuras cooperativas.

4.- La escasa presencia de los aceites obtenidos en las cooperativas en el mercado del aceite envasado es lo que se ha conceptualizado en la literatura y en el sector como el "problema de la comercialización". Actualmente, se sigue comercializando la mayor parte de la producción del sector cooperativo en el mercado de origen o graneles.

2.- Estado de la cuestión

Es muy abundante y reciente la literatura en la que, desde una perspectiva genérica y teórica, se abordan los acuerdos de cooperación entre empresas. Estos estudios recogen, entre otras cuestiones, las razones que impulsan a las empresas a cooperar -Hagedoorn (1993); Yagüe (1998); Fernández y Arranz (1999); variadas definiciones acerca del concepto de acuerdo de cooperación -Hermosilla y Solá (1989); García (1991); Fernández (1991a); Menguzzato (1992); Camisón (1993)- los factores que afectan al éxito o fracaso de los acuerdos; tipología de acuerdos - Mariti y Smiley (1983); Porter (1988); Porter y Fuller (1988); Hermosilla y Solá (1990); Jarillo (1989); Jorde y Teece (1989); Fernández (1991b y 1991c); Sáez y Cabanelas (1997); Yagüe (1998); Martín (2000)- ventajas, inconvenientes y riesgos de la cooperación; cuestiones a tener en cuenta a la hora de elegir el socio, así como recomendaciones para el desarrollo de la cooperación, etc. -sin ánimo de ser exhaustivos, Axelrod (1986); Perlmutter y Heenan (1986); Costa (1989); Salas (1989); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Ohmae (1989); Pattel y Solte (1989); Mariti (1989); Oliver (1990); Kanter (1990); García (1991, 1993, 1996a y 1996b y 1998); Fernández (1991a, 1991b, 1991c y 1992); Miles y Snow (1992); Mohr y Spekman (1994); Brouthers et al. (1995); Rialp y Rialp (1996); Trigo (1999); Das y Teng (2000, 2001a y 2001b); Escribá (2002) y Kelly, Schaan y Joncas (2002).

Asimismo, son muchos los autores que apuntan la conveniencia de analizar los acuerdos de cooperación desde un punto de vista dinámico⁵, para examinar pormenorizadamente las fases por las que ha atravesado dicho proceso, así como el modo en que se han gestionado los distintos factores de influencia en cada etapa y facilitar la detección de riesgos y errores, aunque realmente son pocos los autores que llevan a cabo este análisis dinámico. En este sentido, en la mayoría de los análisis realizados, se hace referencia a los factores y circunstancias que afectan o pueden afectar a la relación entre empresas que abordan acuerdos de cooperación, una vez que éstos han sido puestos en funcionamiento, por lo que se centran en la fase de desarrollo del acuerdo, como si fuera la única o la principal. En nuestra opinión, tan importante o más que lo que acontezca en los momentos posteriores al establecimiento del acuerdo, son las fases y decisiones anteriores a la delimitación del mismo. De la literatura revisada, uno de los trabajos que con más claridad ha abordado este tema es el de Ring y Van de Ven (1994). Estos autores consideran los acuerdos de cooperación no sólo como un proceso secuencial sino como un fenómeno cíclico, divisible básicamente en tres etapas: etapa de negociación, etapa de compromisos y etapa de ejecución. Una vez que concluyen estas tres etapas, el tiempo, los conflictos, los cambios en las expectativas, etc., hacen que sea necesario un replanteamiento de los términos del acuerdo, de forma que se inicia el ciclo con una etapa de renegociación. En esta misma línea, se encuentran los trabajos de Doz (1996), Büchel (2000) y Migchels (2001), que descubren múltiples tipos de fuerzas que operan en los diferentes niveles del acuerdo.

5.- En el epígrafe tercero nos referiremos a las principales aportaciones en este sentido.

De otra parte, en la literatura sobre cooperación en la agricultura son numerosos los estudios sobre cooperativismo, sin embargo, son escasos los efectuados sobre integración cooperativa -Martínez (1990), García-Gutiérrez (1992), Amat (1992), Vargas, Grávalos y Marín (1994), Caballer (1995), Vargas (1995), Fernández (1996), Bel (1997), Barea, Juliá y Monzón (1999), Juliá (1999), Montero (1999), Arcas (1999), Galdeano y Rodríguez (2000), Galdeano (2001), Arcas (2001), Arcas et al. (2002), Weber y Schwaninger (2002) y Hudson y Herndon (2002). En estos trabajos se apunta que las cooperativas de segundo grado constituyen la fórmula más apropiada de integración en el sector agrario, pero puede ser inadecuada ante el creciente nivel de cambio del entorno en el que estas organizaciones desarrollan su actividad. Barea y Monzón (1992) y Arcas (1999) son algunos de los autores que establecen que el cooperativismo de segundo grado, desde una perspectiva empresarial, ha permitido el desarrollo cooperativo con una mayor eficacia dadas las economías de escala que se derivan de dicho proceso asociativo y en sus trabajos recogen las principales ventajas de las cooperativas de segundo grado para sus socios, en los ámbitos de la administración, la producción y la comercialización.

A pesar de las ventajas que se pueden obtener de estas fórmulas, se ha contrastado que en ocasiones los propios socios de las cooperativas de base son reacios a integrarse en estructuras de grado superior. En opinión de Montero (1999), la constitución de estructuras de segundo grado choca con algunos problemas como los localismos, protagonismos, desconfianzas, politización, intereses creados, falta de tiempo o de información de los consejos rectores o de los socios, carencia de equipos promotores, medios, etc. Asimismo, la falta de confianza de los socios en este tipo de estructuras, y el hecho de no generar resultados adecuados son factores que frenan tanto su desarrollo como su consideración como alternativa estratégica.

Centrándonos en el sector oleícola, también son abundantes los trabajos relativos al cooperativismo, mientras que son escasos los que analizan la estrategia de la integración cooperativa, aunque en todos ellos la concentración de la oferta se señala como uno de los medios más adecuados para conseguir el desarrollo comercial del sector productor -véanse, López (1982), Domingo y Loma-Ossorio (1991), Ernst & Young (1992), IFA (1992), Vargas (1993a, 1993b y 1995), Vargas y Pelayo (1995 y 1996), Torres (1997 y 1998), Mozas (1998 y 1999) y Torres et al. (2000).

Finalmente, hemos de señalar que son prácticamente inexistentes los trabajos referidos al sector agrario en los que se analice la integración cooperativa como un proceso dinámico.

3.- Los acuerdos de cooperación como procesos dinámicos y principales variables para su gestión

En el presente epígrafe recogemos, de acuerdo con lo apuntado en la literatura y con aportaciones propias, las diferentes fases constitutivas del proceso de desarrollo de un acuerdo de cooperación y delimitamos las principales variables a tener en cuenta en cada una de ellas para que se alcancen eficientemente los objetivos y resultados planteados en el acuerdo.

3.1. Primera etapa: decisión de cooperar y exploración de posibles socios⁶

En esta primera etapa, las empresas deben analizar individualmente la situación en que se encuentran, las oportunidades y amenazas del entorno en el que operan y cómo mantener o incluso mejorar su situación competitiva. Como los acuerdos de cooperación no son la solución a todo tipo de problemas, lo primero que cada empresa debe plantearse es si para hacer frente a su situación particular, el acuerdo es o no una buena alternativa. En este sentido, entre otros muchos autores, Brouthers et al. (1995: 18) establecen que, a pesar de los inherentes riesgos, a menudo es necesario para las empresas acometer acuerdos, debido a la carencia de recursos. Pero, a menos que realmente esta necesidad exista, ya sea en términos de capacidades, tecnología o finanzas, este tipo de relaciones serán evitadas. Así, sólo deberán utilizarse cuando los socios ofrezcan capacidades complementarias, cuando las empresas tengan culturas cooperativas semejantes, los objetivos de las mismas sean compatibles y los niveles de riesgo aceptables.

El principal inconveniente que plantean los acuerdos es la pérdida de autonomía que suponen para las partes, de forma que, si no son necesarios, las empresas preferirán seguir manteniendo su independencia. Otro problema es la necesaria inversión en tiempo, dinero y esfuerzo que requiere la implantación y desarrollo de la relación, así como asumir el riesgo de fracaso en la misma. Por tanto, las empresas han de analizar su disposición a perder parte de su autonomía y a acatar una serie de normas de funcionamiento conjunto. En este sentido, básicamente, son dos los tipos de comportamientos que pueden manifestar los posibles futuros socios: un comportamiento competitivo o un comportamiento cooperativo. El primero llevará a la no existencia de una relación entre las partes e incluso a que la empresa no se plantee siquiera la cooperación como un recurso estratégico⁷, mientras que si el segundo es compartido por dos o más socios llevará al inicio de los contactos que puedan conducir a una futura relación.

6.- Aunque, generalmente, esta etapa se define sólo como "decisión de cooperar", a nuestro entender ésta es inseparable de la percepción de la empresa de la existencia o no de posibles socios, de ahí que nosotros hayamos optado por una definición más larga.

7.- De acuerdo con lo apuntado en la nota anterior, no tiene sentido que una empresa se plantee cooperar si es consciente de que no hay un potencial socio. En tal caso, para satisfacer sus necesidades empresariales optará por otra alternativa.

3.2. Segunda etapa: búsqueda y selección del socio

Si una empresa está en esta etapa es porque en la fase anterior ha determinado que el problema con el que se encuentra o la oportunidad a aprovechar no la puede afrontar en solitario, bien por el elevado riesgo que entraña, bien por la falta de capacidad productiva, de conocimiento del mercado, etc., y, además, ha percibido o descubierto que hay potenciales socios. En tal caso, la empresa debe saber qué tipo de recursos y capacidades le hacen falta, para demandarlos al posible socio. Además, también hay que tener en cuenta otro tipo de factores que faciliten la negociación y la relación con el socio, como son la compatibilidad de objetivos, culturas organizativas similares, idoneidad de las organizaciones según motivaciones, etc. Gómez (1998) establece que para este proceso se debe realizar un análisis de las cadenas de valor, con una valoración de la incidencia del know-how poseído para, después, llegar a plantear una organización de los recursos humanos y financieros según la logística de los factores empresariales a vincular. Por tanto, hay que analizar en qué pueden estar interesados los posibles socios y cuáles son sus estrategias (explícitas o implícitas), para después, poder orientar a cada empresa hacia aquello para lo que mejor esté preparada según las conclusiones extraídas de su cadena de valor. A continuación, es conveniente evaluar las fortalezas y debilidades, ventajas o inconvenientes de los participantes, y considerar las oportunidades y amenazas de los socios por áreas de actuación o por funciones (capacidades distintivas).

Wilson (1995: 340) establece que en las fases iniciales de búsqueda y selección de un socio apropiado es importante la reputación, la satisfacción, la confianza⁸, los vínculos sociales, la comparación de alternativas, los objetivos mutuos, la existencia de una cultura común o similar y el poder/dependencia⁹.

Asimismo, Weitz y Jap (1995: 311-313) establecen que cuando se seleccionan los socios para la relación, dos factores son claves: la posesión por parte de los socios de capacidades sinérgicas y la potencialidad para la explotación de estas capacidades. Además de capacidades complementarias, es necesario seleccionar socios con los que se pueda trabajar de forma efectiva, ya que si las partes no poseen similares valores, creencias y prácticas, estarán menos dispuestos a explotar las sinergias potenciales de sus capacidades.

8.- Entre los autores que han tratado la confianza como variable determinante del éxito de las relaciones se encuentran Dwyer, Schurr y Oh (1987), Young y Wilkinson (1989), Anderson y Narus (1990), Crosby, Evans y Cowles (1990), Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991), Moorman, Zaltman y Deshpandé (1992), Moorman, Deshpandé y Zaltman (1993), Morgan y Hunt (1994), Ganesan (1994), Weitz y Jap (1995), Zaheer y Venkatraman (1997), Doney y Canon (1997), Smith y Barclay (1997), Garbarino y Johnson (1999) y Baker, Simpson y Siguaw (1999).

9.- La dependencia se entiende indicativa de la necesidad de una empresa de mantener su relación con otra, con objeto de conseguir determinados objetivos, por lo que es importante también considerar la disponibilidad de alternativas a la relación, así como los costes asociados a las mismas (Frazier, 1983; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Heide y John, 1988; Ganesan, 1994; Heide, 1994; Frazier y Antia, 1995; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995 y Lusch y Brown, 1996).

3.3 Tercera etapa: delimitación de los términos del acuerdo

Una vez que se han seleccionado los socios, quedan por delimitar los términos del acuerdo de una forma pormenorizada¹⁰. Lo primero que se deben plantear las partes de forma conjunta es el tipo de acuerdo que desean, es decir, el nivel de formalidad del mismo, así como el grado de detalle con el que han de quedar especificadas todas las posibles contingencias y las soluciones a las mismas. De este modo, se deberán delimitar los objetivos de manera clara y concisa, así como las responsabilidades y las tareas que asume cada uno de los miembros; si éstas se van a realizar de forma aislada compartiendo los resultados, o bien de forma conjunta; cómo se van a repartir los beneficios obtenidos; si se establecerá un sistema de sanciones y recompensas en función del rendimiento o resultados obtenidos, etc., y todo ello, puede quedar plasmado en un documento escrito, o bien, en un acuerdo verbal. La mayor o menor confianza en la otra parte, el conocimiento previo de la misma y la experiencia anterior en procesos de cooperación hará que dichos términos se establezcan por escrito de forma contractual o que sea suficiente con un acuerdo de carácter verbal.

Así, en esta fase se completará la problemática formal del acuerdo concretando: el diseño de la estructura financiera, la elección de la forma jurídica apropiada, la obtención de recursos, los trámites administrativos y los requisitos diversos de puesta en funcionamiento. Estos aspectos destacarán la futura localización de elementos comunes y su conexión con los factores propios de cada empresa, así como las normas de funcionamiento que permitan llevar la cooperación a buen fin. En este sentido, Hutt (1995: 352) establece que en la etapa en la que aún se está forjando la relación, la naturaleza e intensidad de la misma viene determinada por la interdependencia -grado en el que las unidades intercambian recursos o información en el desarrollo de sus tareas-, comunicación -frecuencia e intensidad-, formalización e incertidumbre en la coordinación.

3.4. Cuarta etapa: mantenimiento y evolución de la relación

Una vez que todo ha sido negociado, queda emprender las actividades y desarrollar la relación. Esta etapa tendrá una mayor o menor duración en función del entendimiento y compatibilidad entre los socios y, además, irá sufriendo variaciones dependiendo de los cambios del entorno y de los cambios en las expectativas y preferencias de los socios, de forma que irán adquiriendo mayor importancia los aspectos informales y personales que los estrictamente formales. En este momento, es cuando se puede considerar el carácter cíclico de la relación, de forma que, en el caso de que se produzca cualquier tipo de contingencia que frene o impida el desarrollo del acuerdo, será necesario volver a negociar y modificar los términos del mismo para continuar el ciclo. En caso de que esto no sea posible o no surta el efecto deseado, se pasará a la última etapa de finalización de la relación.

10.- Obviamente, en la etapa anterior se han esbozado estos términos a grandes rasgos. No obstante, hay veces en que las etapas segunda y tercera se fusionan.

Cuando se está desarrollando la relación, tienen gran importancia factores como la confianza¹¹, el rendimiento, la satisfacción, la realización de inversiones no recuperables -que incrementan la creación de valor y ayudan a construir unos vínculos estructurales más fuertes-, la capacidad de adaptación de los socios, la cooperación -"acciones similares o complementariamente coordinadas realizadas por las empresas en relaciones interdependientes para conseguir mutuos resultados individuales con la expectativa de reciprocidad a lo largo del tiempo" (Anderson y Narus, 1990)- el compromiso, el acceso al mercado y a la información, y en general, todas aquellas variables que pueden contribuir a la creación de valor en la relación. En este sentido, Day (1995: 298) establece que para que las relaciones sean duraderas deben ofrecer valor mutuo para ambas partes; el valor mutuo debe producirse en colaboración (creando juntos un nuevo valor), más que a través de un intercambio de valor en el que una de las partes simplemente recoge lo que aporta. El valor mutuo se produce, a veces, a través de un flujo de oportunidades que son perseguidas por la alianza debido a la flexibilidad para redirigir la estrategia; debe existir durabilidad a través del mutuo compromiso -los compromisos pueden incluir inversiones en la relación y en el otro; compartir información de forma abierta; desarrollo de vínculos personales; formalidad en los acuerdos, con autoridad, responsabilidades y proceso de decisión bien definidos; e integridad en la relación, demostrada por comportamientos que conducen a la mutua confianza, en vez de disminuir la confianza a través del abuso de información-; deben existir barreras a la imitación; y, por último, hay una ventaja del "primer movedor" que puede ser protegida -nótese que Day (1995) establece que las mismas condiciones que hacen que los recursos y capacidades de las empresas sean estratégicos y generen una ventaja competitiva sostenible, hacen que las relaciones sean duraderas y desarrollen un valor superior.

Morgan y Hunt (1994: 22) opinan que "aunque no hay duda de que hay muchos factores contextuales que contribuyen al éxito o fracaso de los esfuerzos de marketing en relaciones específicas, teorizamos que la presencia de compromiso y confianza es central en el éxito de las relaciones, no el poder ni la capacidad de condicionar a otros". Así, cuando el compromiso y la confianza están presentes, producen resultados que promueven la eficiencia, la productividad y la efectividad, guiando hacia comportamientos cooperativos.

De otro lado, Heide y John (1992) estudian la influencia de la variable "control" en la relación. A este respecto, ponen en entredicho la idea ya asentada desde la Teoría de los Costes de Transacción, relativa a la relación positiva existente entre la presencia de activos y el control. Así, estos autores establecen que, en el contexto de las relaciones, los activos específicos no muestran siempre un efecto positivo sobre el control vertical, sino que la aparición de esta relación positiva depende de la presencia de normas relacionales¹². Seguidamente, aclaran que la finalidad última en una relación no

11.- Hutt (1995) apunta que en esta etapa también adquiere gran importancia la confianza entre los socios, a medida que cada parte evalúa la integridad, los motivos y la consistencia de las acciones de la otra parte.

12.- Achrol (1997: 67-68) establece la importancia de la existencia de "normas sociales de intercambio" -normas cooperativas en palabras de Baker, Simpson y Siguaw (1999: 52)-, que pueden ser definidas como patrones de sentimientos y comportamientos compartidos por los miembros de cualquier sistema de intercambio, teniendo la fuerza de social obligación. Este autor hace especial hincapié en cinco de estas normas relacionales: solidaridad -sentido de unidad entre los miembros de la relación-, mutualidad -actuación en el interés del mutuo beneficio y compartir de forma equitativa los beneficios y pérdidas del futuro-, flexibilidad -posibilidad de modificar y adaptar los términos del intercambio si así lo requieren los cambios del entorno-, integridad y armonización del conflicto.

debe ser la consecución del control, sino únicamente utilizarlo para proteger los activos que puedan estar en peligro; es decir, la clave es estar protegidos contra abusos de control, y las normas relacionales pueden servir a este propósito. En este mismo sentido, Dwyer, Schurr y Oh (1987) apuntan que el factor clave en la determinación del éxito final de un intercambio relacional es el ejercicio no coercitivo del poder. Esto quiere decir que, aunque exista poder y se utilice, no es conveniente confiar excesivo tiempo en mecanismos de control autoritarios, por sus efectos disfuncionales.

Para Ganesan (1994) la orientación al largo plazo en las relaciones es una función de dos factores principales: la mutua dependencia y el nivel de confianza. Así, este autor explica que las inversiones específicas y la dependencia juegan un importante papel sobre la orientación a largo plazo, pero no son suficientes para explicarla, sino que la confianza es también un ingrediente necesario. La razón por la que las inversiones específicas y la dependencia no son suficientes es porque ambas se centran en condiciones presentes o existentes, frente a la confianza que se centra en condiciones futuras. Las empresas con alta dependencia y activos específicos buscarán constantemente escapar de esa dependencia, sin embargo, con confianza, la clave está en las condiciones futuras. La confianza, por tanto, es necesaria para la percepción de una justa división de recursos en el futuro.

En suma, podemos resumir que los principales factores que influyen en la etapa de mantenimiento y desarrollo de la relación son la interdependencia y complementariedad de recursos, la confianza entre los socios, el compromiso¹³ con los objetivos del acuerdo y un flujo de comunicación¹⁴ frecuente y fluido.

3.5. Quinta etapa: finalización del acuerdo

En esta etapa se pueden diferenciar dos situaciones extremas. De un lado, el caso en el que se llegue al final del acuerdo porque se haya cumplido el objetivo o actividad para el que se produjo y, de otro, que haya que ponerle fin porque una o varias de las partes que intervienen en el mismo perciban que, con el desarrollo de dicho acuerdo, no están recibiendo el valor añadido esperado.

En el primer caso, este final del acuerdo está preestablecido, por lo que se llegaría al reparto de beneficios, información, etc., conforme a lo pactado en las etapas de constitución. En cambio, el segundo caso puede plantear situaciones de conflicto entre las partes. El hecho de que esta situación sea más o menos traumática para los integrantes del acuerdo dependerá, de un lado, del nivel de desarrollo y especificación del contrato de constitución y de la previsión que se hubiera hecho de esta posi-

13.- *Diferentes autores que han analizado la importancia del compromiso en las relaciones son Cook y Emerson (1978), Macneil (1980), Dwyer, Schurr y Oh (1987), Anderson y Weitz (1992), Morgan y Hunt (1994), Gundlach, Achrol y Mentzer (1995) y Achrol (1997).*

14.- *Una variable que ha recibido gran interés en el estudio de los determinantes del éxito de los acuerdos de cooperación ha sido la comunicación, en el sentido de la necesidad de una fluida y frecuente comunicación entre los socios, para lograr la convergencia en los puntos de vista, el entendimiento mutuo y la consecución de los objetivos, facilitando la responsabilidad, satisfacción y coordinación en la relación -véanse, entre otros, Mohr y Nevin (1990), Bleeke y Ernst (1993), Morgan y Hunt (1994), Day (1994), Weitz y Jap (1995), Kumar, Scheer y Steenkamp (1995), Mohr, Fisher y Nevin (1996) y Duncan y Moriarty (1998).*

ble situación (mecanismos de gestión del conflicto) y, de otro, de las causas que hayan generado esta discrepancia entre los miembros.

Hay que puntualizar la consideración generalizada del conflicto como un comportamiento negativo e improductivo que causa el deterioro de la relación. Como consecuencia de esta visión negativa, la investigación al respecto se ha centrado en su resolución, mejora o prevención. En el entorno del canal de distribución, Stern y El-Ansary (1992: 289) lo definen como "una situación que surge cuando un miembro del canal percibe que otro miembro está manteniendo un comportamiento que le impide alcanzar sus objetivos".

En un acuerdo de cooperación, siempre se produce cierta especialización funcional, que genera la interdependencia entre las partes. De este modo, el deseo de cada parte de maximizar su autonomía hace que la interdependencia genere conflicto de intereses. No obstante, este conflicto potencial no tiene por qué conducir a un conflicto manifiesto. Conforme los intercambios evolucionan hacia una orientación más relacional, son mayores los niveles de interdependencia y, previsiblemente, el conflicto puede realmente disminuir (Gundlach y Cadotte, 1994). Es decir, aunque esta interdependencia constituye la base del conflicto, las normas relacionales que incorporan este tipo de intercambios aumentan las expectativas de un comportamiento apropiado durante un episodio conflictivo.

Por el contrario, otros autores contemplan el conflicto desde una perspectiva positiva. Así, Eisenhardt, Kahwajy y Bourgeois (1997) consideran que el conflicto va surgiendo conforme las empresas mejoran el entendimiento de sus actividades y de sus preferencias de actuación, mediante la constante inmersión en perspectivas alternativas. Además, consideran que el conflicto tiene un alto contenido emocional, por cuanto requiere la confianza y la motivación para que su proceso implique resultados fructíferos.

Cualquier episodio conflictivo puede derivar en una completa resolución del conflicto, en una resolución parcial o en la disolución de la relación de intercambio (Stern, El-Ansary y Brown, 1989). Esta actuación a posteriori, que exige un estudio de las causas que lo han motivado, se concretará en la utilización de un amplio y variado conjunto de estrategias para su resolución. Es más probable que los acuerdos caracterizados por un intercambio más relacional hayan desarrollado mecanismos de gestión del conflicto -resolución del problema, persuasión, negociación, arbitraje, mediación, etc. Esto hace que sus miembros tiendan a desarrollar normas similares, valores y orientaciones, que hacen que experimenten menos conflicto que aquellos otros miembros que actúan en canales caracterizados por intercambios de mercado (Dwyer, Schurr y Oh, 1987).

4.- Método de investigación

El método que hemos seguido para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo ha sido el cualitativo, debido a dos razones: 1) que el número de cooperativas oleícolas andaluzas integradas es sólo de 20¹⁵, aunque representan el 35 por 100 de la producción del sector cooperativo andaluz; y 2) que, de acuerdo con la literatura sobre metodología –véase, entre otros, Schwartz y Jacobs (1984), Ortí (1986), Taylor y Bogdan (1987), Krueger (1991), Alonso (1998), Eisendhardt (1989), Patton (1990), Pérez (1994), Yin (1994), Ruiz (1996), Maxwell (1998) y Fernández (1999)-, la utilización de un método cualitativo es especialmente adecuado cuando el objetivo es descubrir los diferentes significados en las actuaciones emprendidas por los sujetos.

De acuerdo con estas premisas, recogimos información del comportamiento de todas y cada una de las cooperativas oleícolas integradas de Andalucía, mediante entrevistas abiertas o en profundidad, con un esquema general y flexible de preguntas en cuanto a orden, contenido y formulación. El guión de las entrevistas¹⁶ fue diseñado de acuerdo con el protocolo ampliamente aceptado en la literatura sobre metodología cualitativa, y que se centra fundamentalmente, en partir de lo más amplio a lo más pequeño, de lo más superficial a lo más profundo, de lo más impersonal a lo más personalizado y de datos a interpretación de los mismos (Ruiz, 1996: 181-182). Así, los guiones de las entrevistas se estructuraron en función de las diferentes etapas por las que pasa un acuerdo de cooperación, analizando las variables que en cada una de ellas tienen mayor relevancia para el éxito y fracaso de los mismos. Además, se incluyeron preguntas relativas al desarrollo comercial y el grado de orientación al mercado alcanzados por los diferentes grupos de cooperativas analizados, considerando éstos como los principales objetivos y resultados a conseguir como consecuencia de la estrategia de cooperación. Con las entrevistas se pretendía conocer el punto de vista de responsables del grupo –gerente o director comercial, en su caso-, acerca de los diferentes aspectos que se engloban en el proceso de desarrollo del acuerdo de cooperación, así como de los resultados relativos a la estrategia comercial y a la orientación al mercado. El período empleado en la recogida de datos se extendió desde el 19 de julio de 2002 hasta el 22 de noviembre del mismo año.

Los datos obtenidos los analizamos mediante narraciones, a partir de las que se buscaba, como señala Ruiz (1996: 77), desentrañar las estructuras de significación y determinar su campo social y su alcance. Además, a la información obtenida en las entrevistas se añadieron datos recogidos del examen de los Estatutos y, sobre todo, de los Reglamentos de Régimen Interno, en caso de existir. En

15.- Ante la inexistencia de un Censo actualizado y completo de las cooperativas oleícolas andaluzas de segundo y ulterior grado, a partir de la información recibida de las Consejerías de Agricultura y Pesca y de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía y de la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA), tanto a nivel regional como desde sus diferentes Delegaciones provinciales, delimitamos la población objeto de nuestro estudio.

16.- El guión puede consultarse en Senise (2003).

general, la información que aparece en los Estatutos de las cooperativas de segundo grado es muy homogénea, no existiendo grandes diferencias en los Estatutos de unas y otras. En cambio, los Reglamentos de Régimen Interno, aunque no existen en todas las cooperativas analizadas, sí recogen las particularidades propias de cada cooperativa relativas a las normas de funcionamiento interno y, por tanto, a su funcionamiento comercial –por ejemplo, política de liquidación a los socios, normas de recepción de la aceituna, etc. De este modo, determinamos los diferentes grupos o patrones de comportamiento presentes entre las cooperativas integradas y analizamos las principales fuentes de diferencias en cuanto a su proceso de cooperación.

5.- Discusión y resultados

En los siguientes apartados, analizamos cómo las cooperativas oleícolas integradas andaluzas han desarrollado las fases constitutivas del proceso de implantación y desarrollo de un acuerdo de cooperación.

5.1 Fase primera: decisión de cooperar y exploración de posibles socios

El fin común de las cooperativas oleícolas de segundo grado es la comercialización conjunta de las producciones de las cooperativas de primer grado, objetivo incentivado mediante subvenciones¹⁷. Sin embargo, de acuerdo con los resultados de nuestra investigación, son dos las razones por las que las cooperativas oleícolas de primer grado decidieron cooperar: la comercialización conjunta y la obtención de mayores subvenciones. Así, el 50 por 100 de los responsables de las cooperativas manifestaron que éstas nacieron, fundamentalmente, para tener acceso a subvenciones; un 25 por 100 señalaron que lo hicieron para comercializar conjuntamente sus producciones; y para el 25 por 100 restante fueron determinantes, por igual, ambos motivos.

La combinación de los dos objetivos reseñados sugiere la existencia de tres modelos de desarrollo de la primera fase constitutiva de los acuerdos de cooperación. En efecto, la cooperación basada en el objetivo subvenciones requiere un proceso de búsqueda de socios menos analítico que la basada en la comercialización conjunta. En la primera, lo que se busca son socios que aporten tamaño para poder cumplir los requisitos mínimos exigidos para el cobro de subvenciones, no valorándose elementos tales como la existencia de capacidades complementarias y/o culturas cooperativas semejantes. Sin embargo, estos dos factores son claves cuando la cooperación persigue la comercialización conjunta, al tener que llegar a acuerdos sobre planes de desarrollo empresariales. En este sentido,

17.- Las subvenciones, limitadas en el tiempo, se otorgan no por el hecho de crearse una cooperativa de segundo grado, sino al obtener ésta la calificación como Agrupación de Productores Agrarios (APA).

en nuestra investigación hemos constatado que, aunque ninguna cooperativa analizada ha efectuado un análisis valorando todos los elementos señalados en la literatura, las cooperativas que buscan como objetivo prioritario la comercialización conjunta han tenido en cuenta algunos de estos elementos, aunque considerándolos en un espacio geográfico cercano. Por el contrario, las cooperativas cuyo principal objetivo ha sido el logro de subvenciones, no se han planteado ni unas normas de funcionamiento conjuntas ni un trabajo en común, sino exclusivamente alcanzar los requisitos formales que exige la ley para obtener las pertinentes subvenciones¹⁸. Por último, el grupo de cooperativas que han perseguido los dos objetivos mencionados, se comportaron en sus inicios más como buscadoras de subvenciones que como articuladoras de la comercialización conjunta, aunque, posteriormente, como veremos más adelante, cambiaron este comportamiento.

5.2. Segunda fase: búsqueda y selección del socio

En las cooperativas analizadas se pueden distinguir dos grupos respecto a la forma de elegir los socios. Uno primero, en el que se ubican, tanto las cooperativas cuyo origen está, fundamentalmente, en el cobro de subvenciones, como las que nacieron para obtener subvenciones y para comercializar en común. Para este grupo, la elección de los integrantes del acuerdo ha sido una decisión adoptada exclusivamente por proximidad geográfica. Este criterio ha llevado, en general, a una falta de homogeneidad entre cooperativas, en el sentido de la coexistencia de distinta cultura empresarial que se muestra fundamentalmente en la visión del negocio. Así, es frecuente que en los grupos cooperativos existan cooperativas de primer grado que no quieran invertir recursos en la comercialización de aceite envasado, frente a otras que sí quieren hacerlo.

En el segundo grupo de cooperativas, constituido por aquellas que nacieron para comercializar su producción en común, la selección del socio se ha hecho y se hace de forma más cuidadosa, en función de los objetivos propuestos, a partir del análisis de la compatibilidad de estrategias y formas de funcionamiento, así como de la complementariedad de recursos y capacidades de que cada socio dispone.

5.3. Tercera etapa: delimitación de los términos del acuerdo

Los términos básicos del acuerdo en el caso de la constitución de una cooperativa de segundo grado vienen establecidos por ley, recogándose en la misma los requisitos que han de cumplir. Así, el artículo 8 de la Ley de Sociedades Cooperativas Andaluzas establece que éstas se constituirán mediante escritura pública y adquirirán personalidad jurídica desde el momento en que se inscriban en el Registro de Cooperativas Andaluzas. Asimismo, deberán iniciar su actividad, conforme a sus estatutos, de forma que lo recogido en este documento escrito se considerará como vinculante para el desarrollo del grupo. No obstante, se pueden desarrollar otra serie de normas de funcionamiento interno, además de lo establecido en los estatutos del grupo.

18.- Esta situación resulta paradójica. Las subvenciones son un incentivo y se han constituido en un fin. El procedimiento para percibirla es simple: las cooperativas facturan en común pero comercializan por separado.

Tal y como se establece en el artículo 12 de la citada Ley, los estatutos deben recoger, entre otras cuestiones, la actividad o actividades que desarrollará la cooperativa para el cumplimiento de su fin social, los requisitos para la admisión de los socios y las normas de disciplina social, fijación de faltas, sanciones, procedimiento disciplinario y régimen de impugnación de actos y acuerdos. Por todo lo anterior, en el caso de constitución de una cooperativa de segundo grado, independientemente de cuestiones tales como la confianza entre los socios, la experiencia previa en procesos de cooperación, etc., la firma del acuerdo se hará por escrito, igual que las normas básicas de funcionamiento-estatutos de la cooperativa. No obstante, es relativamente frecuente que el contenido de los estatutos de las cooperativas no sea excesivamente amplio ni concreto, de forma que no suelen recoger las diferentes contingencias y posibles formas de resolución, sino las cuestiones más generales y comunes a todas las cooperativas de segundo grado. A modo de ejemplo, en estos estatutos se recoge como finalidad de la cooperativa de segundo grado, la comercialización en común de la producción de las cooperativas independientes integrantes, pero no se suelen recoger cuestiones tales como la responsabilidad de cada una de las partes, la forma de liquidación, etc., que son cuestiones recogidas en determinados planes de funcionamiento interno, en el caso de elaborarse. Estas carencias las pueden suplir, en caso de existir, las normas de funcionamiento interno desarrolladas y aprobadas en las Asambleas de algunos de estos grupos –los ya citados, Reglamentos de Régimen Interno. En este sentido, en nuestra investigación hemos constatado que ninguna de las cooperativas oleícolas de segundo grado cuyo objetivo fundamental¹⁹ era obtener mayores subvenciones tenían establecidas estas normas internas, que sí lo están en algunas de las cooperativas restantes.

5.4. Cuarta etapa: mantenimiento y evolución de la relación

Una vez que las características generales de las cooperativas de segundo grado han quedado plasmadas en los estatutos de constitución, a lo largo del desarrollo de la relación, en los casos en que se produce una actuación conjunta, se irán implantando las normas de funcionamiento interno, de manera escrita, o simplemente por el desarrollo de una serie de procedimientos de actuación aceptados por todos.

Las cooperativas creadas con la finalidad primordial de obtener subvenciones no han desarrollado una actividad comercial conjunta, sino que cada una de las cooperativas de primer grado ha seguido desarrollando su tarea como si no formara parte de una entidad superior y no se desarrollan normas de funcionamiento coordinado, es decir, venden por separado, con políticas independientes, con precios y calidades distintos, etc. Por este motivo, en muchos casos, afirman que se están planteando la disolución de las cooperativas. La Ley establece un plazo mínimo en el que no se puede disolver la cooperativa de segundo grado para recibir las subvenciones, pero una vez transcurrido dicho plazo y percibida la subvención, carece de sentido la fórmula de cooperativa integrada. En suma, se han creado grupos cooperativos que en ningún momento han comercializado su producción de forma conjunta.

19.- En nuestra opinión, la inexistencia de estas normas se debe a que no se ha fijado claramente un objetivo común y, por tanto, no se delimitan las tareas a desarrollar por parte de cada uno de los socios del acuerdo.

En el resto de los casos, en los que la finalidad de la cooperativa de segundo grado es la comercialización conjunta, sí se han diseñado actuaciones comerciales en común, delimitándose las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los socios. Estas normas de actuación abordan cuestiones tales como la estrategia de marca, el desarrollo y financiación de las actividades de comunicación, la obligatoriedad de llevar a la cooperativa integrada la totalidad o parte de su producción, normas de calidad, etc., y, en general, el desarrollo de planes de actuación para la consecución de la mayor orientación al mercado por parte del grupo y la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. La principal limitación que ha de superarse para conseguir una evolución favorable de la cooperación es, según los entrevistados, la falta de confianza y compromiso por parte de los socios, así como la escasa tradición existente en mantener un adecuado flujo de comunicación. En este contexto, las normas estrictas de funcionamiento son útiles para evitar o reducir la posibilidad de comportamientos oportunistas. Además, la relación cotidiana permitirá que empiecen a gozar de mayor importancia los aspectos informales y no exclusivamente las normas formales.

En algunos de estos casos, la duración del acuerdo de cooperación ha hecho que esta actuación conjunta lleve ya varios años establecida y haya sido ampliamente aceptada por los integrantes del grupo, consiguiendo su fortalecimiento y cohesión, aunque en otros casos, la juventud de los procesos hace que aún queden determinadas cuestiones por afianzar, aunque se están sentando las bases de esta actuación en común.

No obstante, tanto en las cooperativas que nacieron para comercializar conjuntamente la producción, como en aquellas que lo hicieron, además, para obtener subvenciones -50 por 100 de la población- hemos detectado la existencia de dos grupos cuyo proceso de cooperación está en diferentes niveles de desarrollo, de manera que están llevando a cabo de forma compartida diferentes tipos de actividades, con dispares resultados desde el punto de vista comercial. El primer grupo, constituido por aquellas cooperativas que nacieron, tanto para la obtención de subvenciones como para la comercialización en común, está en una etapa de transición e incipiente desarrollo. Este grupo de cooperativas en un principio no fueron exigentes en la elección de los socios, pero al transcurrir el tiempo y observar la imposibilidad de obtener resultados sin unas normas de funcionamiento más estrictas, las han ido imponiendo y asumiendo sólo aquellos socios más convencidos de su necesidad. Así, otros ante su falta de confianza en la cooperación como solución han abandonado el grupo y continúan su actuación en solitario. En este sentido, consideramos que ante la falta de requisitos en la elección inicial del socio, con el tiempo se ha producido una "selección natural", quedando sólo aquellos con una visión similar de su negocio.

En la actualidad, es más difícil que las cooperativas integrantes de grupos empresarialmente consolidados los abandonen, ya que conocen y asumen perfectamente el sistema de funcionamiento, así como también es difícil que entren cooperativas nuevas, debido a que su buen hacer se ha traducido en beneficios e incrementos de capital que para un nuevo socio sería especialmente gravoso.

El segundo grupo lo constituyen las cooperativas cuyo objetivo es la comercialización en común. Las organizaciones de este grupo comparten y realizan un mayor volumen de actividades comercia-

les, como veremos en un epígrafe posterior. Además, ante la dificultad, antes apuntada, de crecer a través de la incorporación de nuevos socios, se están desarrollando, en algunos casos y de forma mucho más reciente en el tiempo, modelos de cooperación con otras empresas más complejos, en los que la selección del posible socio se hace de forma más cuidadosa, en función de los objetivos propuestos, a partir del análisis de la compatibilidad de estrategias y formas de funcionamiento, así como de la complementariedad de recursos y capacidades de que cada socio dispone. Así, de un lado, estarían los acuerdos que la cooperativa de segundo grado establece con otras empresas externas para superar cualquier limitación del grupo, como problemas de financiación, obtener mayores beneficios en el abastecimiento de suministros, envases, etiquetas, etc., incluso acuerdos con empresas fabricantes de otros productos que tienen desarrollados canales de distribución en zonas a las que es difícil acceder para la cooperativa, o acuerdos directamente con empresas de distribución. De otro lado, nos encontramos con un modelo de cooperación algo más complicado, aunque sus objetivos son los mismos que los descritos anteriormente, y con una mayor vinculación empresarial. Nos referimos a un modelo de cooperación desarrollado a partir de un grupo cooperativo, esto es, un grupo en el que la entidad cabeza puede ser la cooperativa de segundo grado y están agrupadas a esta entidad otra serie de empresas. Esta estructura permite incluso desligar la función comercial de la cooperativa de segundo grado y crear una sociedad mercantil que asuma las decisiones y responsabilidad de esta actividad. Al mismo tiempo, permite la estrecha cooperación con otras empresas que forman parte del grupo para cualquiera de las funciones ya mencionadas pero, fundamentalmente, estos acuerdos son de carácter vertical, y su finalidad es integrar funciones hasta abarcar toda la cadena agroalimentaria o la mayor parte de ella. Este tipo de actuaciones las están realizando o planteando realizarlas, el grupo de cooperativas que nacieron prioritariamente para la comercialización conjunta.

En resumen, se ha producido una actuación lógica de acuerdo con lo comentado anteriormente. Las cooperativas de segundo grado surgidas fundamentalmente para ganar tamaño que le permitiera acceder a subvenciones han sido las más estables en cuanto al mantenimiento del número de socios, al no plantearse la comercialización conjunta ni otros retos empresariales que pudieran derivar en conflictos y abandono, mientras que el resto, fundamentalmente, las buscadoras de comercialización conjunta, han estado sometidas a mayores cambios en la evolución de la estructura del grupo.

5.5. Quinta etapa: finalización del acuerdo

Como ya apuntamos, algunas de las cooperativas creadas con el objetivo de la obtención de subvenciones, según opinión de sus propios gerentes, puede que, en breve, se disuelvan, cuando culmine el pago de las cuotas relativo a la subvención recibida en el momento de su constitución como Agrupación de Productores Agrarios (APA). En este sentido, desde la constitución del acuerdo de cooperación no se establece un periodo de duración del mismo, si bien, debido a la falta de centralización de la actividad comercial, los socios de primer grado no ven la finalidad de mantener una cooperativa de segundo grado de la que es dudosa su viabilidad y que consideran que su única función es el desarrollo de las tareas administrativas. Todo esto nos da idea de la escasa conciencia de grupo y la falta de mentalidad empresarial existente en estas cooperativas.

En el resto de los casos, en los que una vez superadas etapas de desvinculación de los socios y de escasa coordinación, se están consiguiendo, al menos, en parte los objetivos que se plantearon, la disolución del grupo no se plantea. Es más, como también explicamos antes, algunos grupos están desarrollando procesos de cooperación más complejos y de mayor envergadura, al plantearse objetivos más ambiciosos.

Cuadro 1. Principales diferencias en los distintos procesos de cooperación entre cooperativas en el sector oleícola andaluz

ETAPAS DEL PROCESO DE COOPERACIÓN	TIPO 1	TIPO 3	TIPO 2
FASE PRIMERA: Decisión de cooperar y exploración de posibles socios	Los diferentes acuerdos se crean desde finales de los 80 hasta hace pocos años. Esta decisión se toma exclusivamente para la obtención de subvenciones	Los diferentes acuerdos se crean en la década de los 90. Esta decisión se toma para la obtención de subvenciones y para la comercialización en común	Los diferentes acuerdos se crean en la década de los 80. Esta decisión se toma para el desarrollo de una estrategia de comercialización conjunta
FASE SEGUNDA: Búsqueda y selección del socio	Se eligen cooperativas oleícolas próximas geográficamente		Se considera el criterio de proximidad geográfica, pero buscando socios convencidos y dispuestos a delegar y centralizar la estrategia comercial del grupo
FASE TERCERA: Delimitación de los términos del acuerdo	El acuerdo se plasma en los estatutos de constitución de la cooperativa de segundo grado conforme a lo explicitado en la Ley (actividad a desarrollar, requisitos para la admisión de socios, normas de disciplina social, etc.)		
		En algunas cooperativas de estos dos grupos, se desarrollan además normas de funcionamiento interno para concretar las cuestiones generales establecidas en los estatutos	
FASE CUARTA: Mantenimiento y evolución de la relación	No se ha producido el funcionamiento conjunto	Actuación en común, aunque falta afianzar la relación. Desarrollo incipiente de las tareas comerciales en común	Relación fuerte. Consolidación de un número elevado de actividades comerciales conjuntas
	No hay ninguna mejora respecto a las cooperativas independientes	Mejora en su orientación al mercado y en sus resultados comerciales	
FASE QUINTA: Finalización del acuerdo	Se están planteando la disolución del mismo	No se plantean la finalización del acuerdo, por estar consiguiendo los objetivos comerciales propuestos, al menos, parcialmente	

Fuente: Elaboración propia.

En suma, de acuerdo con el seguimiento del protocolo del proceso de gestación y desarrollo de los acuerdos de cooperación apuntados en la literatura, las cooperativas integradas oleícolas andaluzas pueden clasificarse en tres grupos diferentes, cuyo comportamiento distinto tiene su origen en las primeras de las fases constitutivas del acuerdo²⁰: cooperativas buscadoras de subvenciones (TIPO 1), cooperativas buscadoras de la comercialización conjunta (TIPO 2) y cooperativas buscadoras de ambos objetivos, a la vez (TIPO 3). En el cuadro 1, resumimos los principales rasgos que, por etapas del proceso de gestión y desarrollo del acuerdo, caracterizan a cada uno de los grupos o tipos.

5.6. Desarrollo comercial conjunto

En este trabajo, hemos partido de la hipótesis de que diferencias en el desarrollo del proceso de cooperación conducen a diferencias en los resultados comerciales obtenidos, sin considerar otros factores que también pueden influir en esta relación. En este sentido, en el presente apartado, nos aproximaremos al análisis del mayor o menor grado de desarrollo comercial alcanzado por cada tipo de cooperativas, utilizando el conjunto de indicadores que recogemos en el cuadro 2.

Cuadro 2. Indicadores del desarrollo comercial conjunto en las sociedades cooperativas oleícolas integradas

INDICADORES	CATEGORÍAS
Comercialización en común	-Venta individualizada de las cooperativas de primer grado -Centralización de la venta del aceite a granel o del envasado -Centralización total de las decisiones de venta
Unificación de la marca con que se comercializa	-Cada cooperativa independiente vende con su propia marca -Se vende con marcas de la cooperativa integrada, salvo, a veces, para el autoconsumo -Se vende todo el producto con marcas de la cooperativa integrada
Contratos de suministro con los establecimientos de distribución	-No se vende a establecimientos de distribución -Venden a estos establecimientos de forma puntual y esporádica -Venden con contratos estables de suministro
Actividades de comunicación	-No realizan actividades de comunicación -Realizan actividades de escasa difusión y poco coordinadas -Realizan muchas actividades planificadas y coordinadas

Fuente: Elaboración propia.

20.- Esta conclusión demuestra la importancia de analizar los acuerdos de cooperación como procesos dinámicos. La mayor parte de la literatura, sin embargo, se centra en el estudio de las etapas intermedias –delimitación de los términos del acuerdo y mantenimiento y evolución de la relación- y no en las primeras. Tal vez, por ello, tal y como hemos apuntado anteriormente, la consideración dinámica de los acuerdos es uno de los enfoques reconocidos como de interés en la propia literatura.

En función de los citados indicadores las cooperativas del TIPO 1 no han conseguido una mayor concentración real de la oferta, ni han desarrollado actividades comerciales de mayor envergadura, sino que, desde el punto de vista comercial, operan igual que muchas de primer grado. En concreto, en ningún momento han efectuado ninguna operación de venta en común, ni han utilizado una marca conjunta -aunque la tengan registrada-, nunca han vendido aceite envasado a establecimientos de distribución, sino solamente a sus socios y familiares y no han realizado actividades de comunicación.

Por el contrario, las cooperativas del TIPO 2 realizan la comercialización en común, con la toma de decisiones sobre la venta totalmente centralizada y empleando una o varias marcas, pero de la sociedad cooperativa de segundo grado, habiendo desaparecido las marcas de las cooperativas individuales salvo, a veces, para el autoconsumo de los socios. Asimismo, todas las cooperativas de este tipo mantienen contratos de suministro con las empresas de distribución. En este sentido, estas empresas distribuyen gran parte de sus aceites envasados en hipermercados y también mantienen contactos con supermercados y otros formatos comerciales de menor dimensión, no sólo a nivel nacional sino también internacional. La frecuente negociación con este tipo de establecimientos les obliga a un contacto continuo y a una preocupación constante por el producto y servicio ofrecido, habiendo llegado alguno de estos grupos a conseguir distribuir en exclusiva su producto en estas grandes superficies. Esta forma de actuar también les permite abordar los mercados exteriores de una forma decidida y con éxito, incluso haciéndose necesaria, en ocasiones, la creación de un departamento o sección de exportación por el importante volumen de operaciones. Las actividades comerciales, en general, y las de comunicación, en particular, al estar adecuadamente planificadas y poder otorgarles el presupuesto necesario, generan mejores resultados tanto para estas empresas como para sus clientes finales. Por ello, están consiguiendo un importante reconocimiento de la empresa y la marca, adaptar el producto que comercializan a los gustos y necesidades de los consumidores, segmentar el mercado, lanzar nuevos productos, etc.

Por último, las cooperativas del TIPO 3 se encuentran en una situación intermedia en cuanto a su grado de desarrollo comercial. Así, se produce la delegación en la toma de decisiones comerciales que las independientes hacen en la sociedad de segundo grado. Esta actuación conjunta está permitiéndoles abordar actividades comerciales que no podían desarrollar las sociedades cooperativas independientes. Entre este tipo de actividades se encuentra la distribución de su producto en nuevos tipos de establecimientos, como restaurantes, cafeterías, supermercados, etc., la creación de un departamento comercial con un director y algunos vendedores para planificar y organizar la estrategia de marketing de la empresa o, incluso, abordar actuaciones de comunicación fundamentalmente en radio, prensa o internet.

Por otro lado, el mayor o menor desarrollo comercial también se plasma en el volumen de aceite envasado comercializado por cada tipo de cooperativas analizado. Así, las cooperativas del TIPO 1 consiguen comercializar envasado exclusivamente, como media, el 6 por 100 de lo producido y destinan esta cantidad a un único tipo de clientes, los socios de las cooperativas (autoconsumo). En las cooperativas del TIPO 2 la cifra de aceite envasado asciende por encima del 20 por 100 y el tipo de

clientes se encuentra más diversificado, de manera que, de esta cantidad, el 20 por 100 se destina al autoconsumo y el resto se reparte entre exportación y distribución nacional a grupos de mayor envergadura, en cantidades variables en función de la estrategia comercial elegida por cada empresa. Por último, las cooperativas del TIPO 3 comercializan envasado, como media, el 10 por 100 de lo producido y de esta cifra, el 50 por 100 se destina al autoconsumo y el resto a establecimientos de distribución de pequeña y mediana dimensión.

6.- Conclusiones

En la literatura sobre cooperación entre empresas se señala que los acuerdos de cooperación han de ser considerados y analizados como procesos dinámicos, como el resultado de una sucesión de etapas, de tal suerte que el éxito o fracaso del acuerdo está influido por la mejor o peor gestión de un conjunto amplio de factores claves en cada una de ellas. En suma, la literatura indica que los acuerdos han de gestarse y desarrollarse conforme a un "protocolo", sin embargo, hay poca evidencia empírica acerca de la influencia del cumplimiento de este protocolo sobre los resultados plasmados en el acuerdo.

En el contexto descrito, los resultados obtenidos en este trabajo, centrado en el cooperativismo oleícola andaluz de segundo grado, sugieren la existencia de una asociación positiva entre el grado de cumplimiento del protocolo de gestación y desarrollo del acuerdo de cooperación y el resultado comercial alcanzado. En efecto, en este estudio hemos identificado tres "modos" de desarrollar los acuerdos de cooperación por parte de las cooperativas oleícolas de primer grado, esto es, hemos identificado tres tipos de cooperativas integradas de acuerdo con el mayor o menor cumplimiento de las distintas etapas constitutivas del acuerdo señaladas en la literatura, y hemos observado que han obtenido unos resultados comerciales distintos, de tal modo que aquellas que han seguido de forma más ortodoxa las etapas constitutivas del acuerdo han alcanzado mejores resultados comerciales que aquellas otras que no lo han hecho, sin perjuicio de que existan otros factores que también influyen en estas diferencias.

Los tres tipos de cooperativas integradas los hemos denominado, cooperativas buscadoras de subvenciones, cooperativas buscadoras de la comercialización conjunta y cooperativas buscadoras de ambos objetivos a la vez. Las primeras no han efectuado actividades de comercialización conjunta y no han logrado una presencia mínima en el mercado del aceite envasado. Las segundas, en cambio, han conseguido diseñar y ejecutar una serie de actividades comerciales perfectamente planificadas, llegando a vender envasado más del 20 por 100 de su producción, cuando hace tan sólo siete años apenas alcanzaban el 8 por 100 (véase Torres et al., 2000). Finalmente, las terceras se encuentran en una situación intermedia, en cuanto al desarrollo comercial conjunto, respecto de las de los grupos 1 y 2.

Por otro lado, una conclusión de interés, a nuestro juicio, obtenida en este trabajo es la importancia de prestar atención en el análisis del desarrollo de los acuerdos de cooperación a las etapas iniciales del acuerdo –decisión de cooperar y búsqueda y selección del socio- y no sólo, como viene siendo habitual en la literatura, a las etapas intermedias –delimitación de los términos del acuerdo y mantenimiento y evolución de la relación. De ahí que la consideración dinámica de los acuerdos de cooperación sea uno de los enfoques reconocidos como de gran interés en la literatura. En este sentido, en el trabajo empírico desarrollado en este artículo se ha puesto de manifiesto la gran importancia de las decisiones adoptadas en las etapas iniciales de los acuerdos, de tal modo que el distinto comportamiento entre los tres grupos de cooperativas oleícolas integradas tiene su origen en las primeras fases constitutivas del acuerdo, sobre todo se hacen especialmente relevantes las decisiones relativas a la clara fijación de los objetivos del acuerdo, la adecuada elección de los socios integrantes del mismo y el firme convencimiento de los socios de la idoneidad del acuerdo, así como su disposición al acatamiento de reglas y normas de actuación para la búsqueda del objetivo común.

En definitiva, la sucesiva mejora en los resultados comerciales puede constituirse en un argumento sólido para tratar de fomentar el necesario cambio en los comportamientos cooperativos, hacia una mayor integración y vertebración del sector que permita una mayor presencia en el mercado del aceite envasado.

7.- Líneas futuras de investigación

Las líneas futuras de investigación que nos planteamos como resultado de las perspectivas e interrogantes que han surgido de la presente investigación son:

- Analizar los efectos que la cooperación entre cooperativas agrarias puede generar no sólo en el terreno comercial –como ha sido el caso, en el presente estudio-, sino también en otros ámbitos de la organización cooperativa y en términos de satisfacción de los socios.
- Ante la inexistencia de una “Teoría de la Cooperación” como tal, emplear ciertos enfoques de investigación que puedan contribuir a arrojar más luz sobre el proceso de desarrollo de los acuerdos de cooperación. En este sentido, podría ser adecuado el empleo de la Teoría del “Escalón Superior” que relacionaría la trayectoria personal, valores y experiencia de los altos directivos con la estructura y comportamiento de la empresa, en este caso, de la cooperativa integrada y, en este sentido, podría suponer otra variable explicativa de las diferencias de comportamiento detectadas.

Bibliografía

- ACHROL, R. S. (1997): "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 1, pp. 56-71.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (1995): "Los principios cooperativos del siglo XXI". *CIRIEC-España*, nº 19, octubre, 38-9.
- ALONSO, L. R. (1998): *La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa*. Madrid: Editorial Fundamentos. Colección Ciencia.
- AMAT, O. (1992): "Estrategia de integración y competitividad de las cooperativas agrarias". *Fruticultura Profesional*, noviembre-diciembre, nº 50, pp. 70-75.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, enero, vol. 54, pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, vol. 8, nº 4, pp. 310-323.
- ARCAS, N. (1999): *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. Valencia: CIRIEC-España.
- ARCAS, N. (2001): "Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado". *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, pp. 7-23.
- ARCAS, N.; MUNUERA, J. L. y HERNÁNDEZ, M. (2002): "Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios". *Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, pp. 7-25.
- AXELROD, R. (1986): *La evolución de la cooperación*, Madrid: Alianza Editorial.
- BAKER, T. L.; SIMPSON, P. M. y SIGUAW, J. A. (1999): "The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, nº 1, pp. 50-57.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (dir.) (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- BAREA, J. y MONZÓN, J. L. (dir.) (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*. Valencia: CIRIEC-España e INFES.
- BAREA, J.; JULIÁ, J. F. y MONZÓN, J. L. (dir.) (1999). *Grupos empresariales de la economía social*. Valencia: CIRIEC-España.

- BEL, P. (1997): *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- BLEEKE, J. y ERNST, D. (1993): *Collaborating to compete*, New York: John Wiley and Sons.
- BROUHERS, K. D.; BROUHERS, L. E. y WILKINSON, T. J. (1995): "Strategic alliances: choose your partners", *Long Range Planning*, vol. 28, nº 3, pp. 18-25.
- BUHEL, B. (2000): "Framework of joint venture development. Theory building through qualitative research", *Journal of Management Studies*, vol. 37, nº 5, pp. 637-661.
- CABALLER, V. (1995): "El asociacionismo y la vertebración del sistema agroalimentario (1)", *Revista de Economía Agraria*, nº 173, pp. 291-312.
- CAMISÓN, C. (1993): "Dirección de Empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, nº 3, pp. 9-37.
- COOK, K. y EMERSON, R. (1978): "Power, equity and commitment in exchange networks", *American Sociological Review*, octubre, vol. 43, pp. 721-739.
- COSTA, M. T. (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp. 27-45.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990): "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, julio, vol. 54, pp. 68-81.
- DAS, T. K. y TENG, B. S. (2000): "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science: a Journal of the Institute for Operations Research*, enero-febrero, vol. 11, 1, pp. 77-102.
- DAS, T. K. y TENG, B. S. (2001a): "Trust, control and risk in strategic alliances. An integrated framework", *Organization Studies*, vol. 22, nº 2, pp. 251-283.
- DAS, T. K. y TENG, B. S. (2001b): "Relational risk and its personal correlates in strategic alliances", *Journal of Business and Psychology*, vol. 15, 3, pp. 449-465.
- DAY, G. S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, vol. 58, october, pp. 37-52.
- DAY, G. S. (1995): "Advantageous alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, 4, pp. 297-300.
- DOMINGO, J. y LOMA-OSSORIO, E. (1991): *Las almazaras cooperativas en Andalucía*, Jaén: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Jaén.
- DONEY, P. M. y CANON, J. P. (1997): "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, abril, vol. 61, pp. 35-51.
- DOZ, Y. L. (1996): "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 55-83.

- DUNCAN, T. y MORIARTY, S. E. (1998): "A communication-based marketing model for managing relationships", *Journal of Marketing*, abril, vol. 62, pp. 1-13.
- DWYER, R.; SCHURR, P. y OH, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 11-27.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 532-550.
- EISENHARDT, K.; KAHWAJY, J. y BOURGEOIS, L. J. (1997): "Potencie el conflicto y el desacuerdo en los equipos de alta dirección", *Harvard Deusto Business Review*, noviembre/diciembre, nº 81, pp. 12-26.
- ERNST & YOUNG ASESORES (1992): *Estudio de la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España. Sector de aceite de oliva y de aceite de orujo de aceituna*. Madrid: MAPA.
- ESCRIBÁ, A. (2002): "Propuesta de un marco teórico para el análisis de alianzas formadas por empresas asimétricas". En: J. C. Gómez y F. Más (ed.). *La empresa intangible*. XVI Congreso Nacional y XII Congreso Hispano Francés de AEDEM, Alicante, 5 a 7 de junio, pp. 431-442.
- FERNÁNDEZ, J. C. y ARRANZ, N. (1999): *La cooperación entre empresas. análisis y diseño*, Madrid: Esic Editorial.
- FERNÁNDEZ, M. (1996): "Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio". *Cuadernos de trabajo CIRIEC-España*, nº 27.
- FERNÁNDEZ, E. (1991a): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, nº 693, mayo, pp. 25-38.
- FERNÁNDEZ, E. (1991b): "Una tipología de la cooperación empresarial", *Esic Market*, octubre-diciembre, pp. 101-114.
- FERNÁNDEZ, E. (1991c): "Una nueva forma de competir en el mercado: la cooperación entre empresas". En: *Actas del Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Vigo, pp. 394-421.
- FERNÁNDEZ, E. (1992): "Una introducción a la cooperación empresarial", *Alta Dirección*, pp. 403-409.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (1999): *Investigación de mercados: obtención de información*, 2ª edición, Biblioteca Civitas, Economía y Empresa, colección Empresa.
- FRAZIER, G. L. (1983): "On the measurement of interfirm power in channels of distribution", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, may, pp. 158-166.
- FRAZIER, G. L. y ANTIA, K. D. (1995): "Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 321-326.

- GALDEANO, E. (2001): "Tendencias y estrategias competitivas de las entidades asociativas de comercialización agroalimentaria", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, 1, pp. 141-162.
- GALDEANO, E. y RODRÍGUEZ, M. C. (2000): "Cambios de estrategia en las entidades asociativas de comercialización hortofrutícola", *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 186, pp. 75-103.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, april, pp. 1-19.
- GARCÍA, E. (1991): *Acuerdos de cooperación entre empresas en España. 1986-1989. Análisis desde la economía de la organización*. Tesis Doctoral, Oviedo.
- GARCÍA, E. (1993): "La cooperación empresarial: una revisión de la literatura", *Información Comercial Española*, febrero, nº 714, pp. 87-98.
- GARCÍA, E. (1996a): "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas. Tendencias actuales", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, nº 3, pp. 109-132.
- GARCÍA, E. (1996b): "El papel de los acuerdos de cooperación en la estrategia de la empresa", *Alta Dirección*, mayo-junio, nº 187, pp. 193-199.
- GARCÍA, E. (1998): "Evidencias empíricas sobre los acuerdos de cooperación suscritos por empresas españolas", *Boletín ICE Económico*, 8-14 junio, pp. 25-32.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1992): "La concentración económico-empresarial (los conglomerados)". En: *XIX Congreso Internacional de la Economía Pública, Social y Sociedad cooperativa*, Valencia: CIRIEC-España, pp. 419-442.
- GÓMEZ GRAS, J. M. (1998): "Bases para la identificación de socios potenciales en acuerdos de cooperación", *Esic Market*, septiembre-diciembre, nº 101, pp. 143-155.
- GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S. y MENTZER, J. T. (1995): "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, january, vol. 59, pp. 78-92.
- GUNDLACH, G. T. y CADOTTE, E. (1994): "Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting", *Journal of Marketing Research*, noviembre, vol. 31, pp. 516-532.
- HAGEDOORN, J. (1993): "Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 371-385.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1989): "Ventajas y riesgos de colaborar con la competencia", *Harvard-Deusto Business Review*, 3er trimestre, pp. 20-28.

- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, January, vol. 58, pp. 71-85.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1998): "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, January, vol. 52, pp. 20-35.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992): "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, April, vol. 56, pp. 32-44.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial (IMPI), Colección Estudios.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1990): *Cómo cooperar*, Madrid: Manuales IMPI.
- HUDSON, D. y HERNDON, C. W. (2002): "Factors influencing probability and frequency of participation in merger and partnership activity in agricultural cooperatives", *Agribusiness*, vol. 18, issue 2, pp. 231-246.
- HUTT, M. D. (1995): "Cross-functional working relationships in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 351-357.
- INSTITUTO DE FOMENTO ANDALUZ (IFA) (1992): *Industria del aceite de oliva. Programa operativo del Sur y Este de Jaén y Norte de Granada 1991-1993*. Sevilla: IFA-Junta de Andalucía, Fondo Europeo de Desarrollo Regional.
- JARILLO, J. C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja comparativa", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp. 69-75.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional*, Madrid: McGraw Hill.
- JORDE, T. M. y TEECE, D. J. (1989): "Competition and cooperation: striking the right balance", *California Management Review*, vol. 31, nº 3, pp. 25-37.
- JULIÁ, J. F. (1999): "La concentración en el cooperativismo agroalimentario", *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, nº 6, pp. 27-33.
- KANTER, R. M. (1990): *Cuando los gigantes aprenden a bailar*, Barcelona: Plaza y Janés.
- KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L. y JONCAS, H. (2002): "Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration", *R & D Management*, vol. 32, nº 1, pp. 11-22.
- KRUEGER, R. A. (1991): *El grupo de discusión. Guía práctica para la investigación aplicada*, Madrid: Editorial Pirámide. Colección Psicología.
- KUMAR, N., SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J. B. (1995): "The effects of supplier fairness on vulnerable reseller", *Journal of Marketing Research*, vol. 32, February, pp. 54-65.
- LITTLER, D.; LEVERICK, F. y BRUCE, M. (1995): "Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufacturers of information and communications technology products", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, pp. 16-32.

- LÓPEZ, A. (1982): *Las cooperativas olivereras andaluzas. Una realidad problemática*. Córdoba, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.
- LUSCH, R. F. y BROWN, J. R. (1996): "Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, october, vol. 60, pp. 19-38.
- MACNEIL, I. (1980): *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, Connecticut, Yale University Press, New Haven.
- MADHOK, A. y TALLMAN, S. B. (1998): "Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, pp. 326-339.
- MARITI, P. (1989): "Los acuerdos de colaboración entre empresa, en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión", *Economía industrial*, marzo-abril, pp. 61-67.
- MARITI, P. y SMILEY, R. (1983): "Cooperative agreements and organization of industry", *Journal of Industrial Economics*, junio.
- MARTÍN, F. (2000): "Los acuerdos de cooperación empresarial: hacia una tipología". En M. Parras Rosa (ed.). *Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa*, Actas de Ponencias presentadas al XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM, vol. 1, Jaén, junio, pp. 315-322.
- MARTÍNEZ, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- MAXWELL, J. A. (1998): "Designing a qualitative study". En L. Bickman y D. J. Rog (eds.). *Handbook of applied social research methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- MENGUZZATO, M. (1992): *La cooperación empresarial. Análisis de su proceso*. Valencia, Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana (IMPIVA).
- MIGCHELS, N. G. (2001): *The ties that bind. A dynamic model of chain cooperation development*, Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1992): "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, summer, pp. 53-72.
- MITCHELL, W. y SINGH, K. (1996): "Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 169-195.
- MOHR, J. J.; FISHER, R. J. y NEVIN, J. R. (1996): "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, july, vol. 60, pp. 103-115.
- MOHR, J. J. y NEVIN, J. R. (1990): "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective", *Journal of Marketing*, october, vol. 50, pp. 36-51.
- MOHR, J. y SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 135-152.

- MONTERO, A. (1999): *El cooperativismo agroalimentario y formas de integración*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General Técnica, 2ª edición.
- MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1993): "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, January, vol. 57, pp. 81-101.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDÉ, R. (1982): "Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, August, vol. 29, pp. 314-328.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, July, vol. 58, pp. 20-38.
- MOZAS, A. (1998): *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jiennenses*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- MOZAS, A. (1999): *Organización y gestión de las almazaras cooperativas: un estudio empírico*, Sevilla, Junta de Andalucía. Dirección General de Cooperativas.
- OHMAE, K. (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard-Deusto Business Review*, 4º trimestre, 96-110.
- OLIVER, C. (1990): "Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions", *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 2, pp. 41-65.
- ORTÍ, A. (1989): "La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo". En M. García Ferrando et al. (comps.). *El análisis de la realidad social*. Madrid, Alianza, pp. 171-203.
- PARASURAMAN, A.; BERRY, L. y ZEITHAML, V. A. (1991): "Understanding customer expectations of service", *Sloan Management Review*, Springer, pp. 39-48.
- PATTEL, P. y SOLTE, L. (1989): "Los convenios de cooperación técnica entre firmas independientes", *Economía Industrial*, Documento OCDE, marzo-abril, pp. 179-225.
- PATTON, M. Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*, Sage Publications, Mewbury Park.
- PÉREZ SERRANO, G. (1994): *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid, Editorial La Muralla, S.A.
- PERLMUTTER, H. V. y HEENAN, D. A. (1986): "Cooperate to compete globally", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 136-152.
- PORTER, M. E. (1988): "La competencia en las industrias globales: un marco conceptual", *Información Comercial Española*, junio, pp. 71-100.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, junio, nº 658, pp. 101-120.

- RIALP, A. y RIALP, J. (1996): "El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 248-266.
- RING, P. S. y VAN DE VEN, A. H. (1994): "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 1, pp. 90-118.
- RUIZ, J. I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- SÁEZ, D. y CABANELAS, J. (1997): *Cooperar para competir con éxito*, Madrid, Ediciones Pirámide, S.A.
- SALAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas. Bases teóricas", *Economía Industrial*, vol. 266, pp. 47-60.
- SCHWARTZ, H. y JACOBS, J. (1984): *Qualitative sociology a method to the madness*, The Free Press, Macmillan.
- SENISE, O. (2003): *Integración cooperativa y orientación al mercado: el caso de las cooperativas oleícolas andaluzas*, Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- SMITH, J. B. y BARCLAY, D. W. (1997): "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, january, vol. 61, pp. 3-21.
- STERN, L. y EL-ANSARY, A. (1992): *Marketing channels*, 4ª ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall. Versión en castellano: L. Stern; A. El-Ansary; A. Coughlan y I. Cruz. *Canales de comercialización*, 5ª ed. Madrid, Prentice Hall Iberia (versión manejada), 1999.
- STERN, L.; EL-ANSARY, A. y BROWN, J. (1992): *Management in Marketing Channels*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. (1996): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós Básica.
- TORRES, F. J. (1997): *La comercialización en origen del aceite de oliva: el caso de las cooperativas jiennenses*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén.
- TORRES, F. J. (1998): *Las cooperativas jiennenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*. Jaén, Instituto de Estudios Giennenses.
- TORRES, F. J.; SENISE, O.; MOZAS, A.; PARRAS, M. y MURGADO, E. M. TORRES, F. J. (2000): *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*, Málaga, Analistas Económicos Andalucía.
- TRIGO, J. (1999): *Alianzas estratégicas: las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*, Barcelona: Gestión 2000.
- VARGAS, A. (1993a): *Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis*, Huelva, Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba.

- VARGAS, A. (1993b): "La integración del cooperativismo agrario: justificación de una necesidad: especial referencia al sector olivarero oleícola onubense", *CIRIEC-España*, septiembre, nº 14, pp. 127-154.
- VARGAS, A. (1995): *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*, Huelva, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- VARGAS, A. (2001): "Las sociedades cooperativas como empresas excelentes. Claves para su desarrollo". En F. Hernández. *La economía cooperativa como alternativa empresarial*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha, pp. 203-214.
- VARGAS, A. y PELAYO, Y. (1995): "El mercado del aceite de oliva. Una estrategia competitiva para el sector cooperativo". En J. V. Guarnizo (ed.). *La innovación en la empresa*, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), vol. 1, Toledo, pp. 39-49.
- VARGAS, A. y PELAYO, Y. (1996): "Las sociedades cooperativas de producción de aceite de oliva ante la encrucijada de formular una estrategia competitiva para un mercado global". En T. Luque (ed.). *La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*, Actas de Ponencias presentadas al X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Granada, pp. 345-357.
- VARGAS, A.; GRÁVALOS, M. A. y MARÍN, P. (1994): "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa". *XIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, pp. 1054-1064, Cáceres.
- WEBER, M. y SCHWANINGER, M. (2002): "Transforming an agricultural trade organization: a system-dynamics-based intervention", *System Dynamics Review*, vol. 18, issue 3, pp. 381-401.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995): "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 305-320.
- WILSON, D. T. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 335-345.
- YAGÜE, M. J. (1998): "La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas", *Economía Industrial*, nº 320, pp. 65-75.
- YIN, R. K. (1994): *Case study research. Design and methods*, Sage Publications.
- YOUNG, L. C. y WILKINSON, I. F. (1989): "The role of trust and cooperation in marketing channels: a preliminary study", *European Journal of Marketing*, nº 23, vol. 2, pp. 109-122.
- ZAHEER, A. y VENKATRAMAN, N. (1995): "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 373-392.